



# 05 Innovación



- 5.1** Introducción
- 5.2** Que hemos hecho en SalfaCorp
- 5.3** Caso práctico



Teck, Canaleta de Relaves - QB2, Iquique, I Región, Chile.

## 5.1 Introducción

La innovación consiste en un proceso en el que se implementa algo inédito que añade valor, es decir, altera elementos o ideas ya existentes, mejorándolos o creando nuevos para generar un impacto favorable. En este sentido, las organizaciones incorporan la innovación con el objetivo de actuar como motor para la transformación, desarrollo y crecimiento de su actividad.

Se puede afirmar que la innovación tiene estrecha relación con el progreso de la sociedad, el hecho de innovar permite aumentar el valor de la sociedad y de lo que ella hace. Ahora bien, la innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que debe ser el origen para predecir las necesidades reales de la sociedad y detectar los servicios y productos de mayor calidad que esta requiera.

Es preciso tener en consideración, que tanto el sector inmobiliario como el de construcción enfrenta grandes desafíos a nivel global como consecuencia del aumento constante de la complejidad de los

proyectos, cambios normativos y nuevas tendencias, a lo cual se suman elementos como la mayor competencia, nuevas tecnologías, junto con mejorar la administración de los recursos, reducir los costos y plazos. Este escenario exige y requiere mayores destrezas

técnicas, actitudinales y habilidades de gestión.

Considerando lo anterior, está demostrado que las empresas con capacidades de innovación tienen un mayor potencial para enfrentar estos desafíos de manera exitosa.

Estudios recientes muestran que más de un 65% de las gerencias, esfuerzos y laboratorios de innovación corporativos han sido creados después del año 2010. Sin embargo, independiente de lo tecnológico del sector o sofisticada que sea la compañía, casi el 90% no logra cumplir con su promesa inicial debido a la falta de alineación de los esfuerzos de innovación con el negocio; problemas con indicadores para medir su éxito; entendimiento escaso o limitado acerca de qué es y cómo funciona la innovación; falta de alineación entre miembros de los distintos niveles gerenciales y su equipo; y la tendencia a pensar que ya lo sabemos todo.

Dado lo anterior, se diseñó un plan para instalar capacidades y entregar las herramientas necesarias para que los líderes de SalfaCorp puedan prevenir los problemas ya mencionados y, mediante un mejor liderazgo y desempeño en la gestión de la innovación en la organización, aumentar su impacto.

## 5.2 Que hemos hecho en SalfaCorp



En SalfaCorp, tenemos el compromiso de crear un ambiente en el que la innovación sea un pilar fundamental que nos permita afrontar los desafíos y metas. Parte de este compromiso, consiste en fortalecer nuestro proceso de búsqueda e incorporación de nuevos enfoques para entender los cambios del sector y movilizar nuevas capacidades y maneras de crear valor diferenciador.

Tenemos el objetivo de instalar capacidades de innovación, que nos permitan liderar la industria implementando proyectos que mejoren la productividad, rentabilidad, calidad y seguridad de nuestro negocio.

En 2019, comenzamos a trabajar en la actualización del proceso de innovación en la era digital, para lo cual nos asesoramos con una empresa líder en la materia y que implementa un método y plan de trabajo premiado a nivel internacional, con quienes en primera instancia efectuamos un diagnóstico del estado actual de nuestra compañía en esta materia, esto con el propósito de determinar la factibilidad de agregar valor mediante innovaciones.

El diagnóstico se realizó a través de dos encuestas dirigidas a más de 400 colaboradores, dos talleres que contaron con la presencia de más de 60 profesionales y entrevistas a 27 altos ejecutivos. A partir de ello, se elaboró un plan de instalación de capacidades de innovación que buscó movilizar competencias claves para el levantamiento y resignificación de desafíos, gestión bajo incertidumbre, riesgo y ambigüedad para el diseño y desarrollo de proyectos, creando un lenguaje común y eliminando barreras que limitan la colaboración.

En 2020, el foco principal fue enfrentar la crisis causada por la pandemia originada por el Covid - 19, donde los esfuerzos se centraron en cuidar la salud de nuestros colaboradores, mantener la continuidad operacional y cuidar las finanzas de la compañía. No obstante, las actividades en el ámbito de la innovación

Esta metodología recibió el premio Wharton QS Reimagine Education Award el año 2015 por la mejor metodología en el mundo para instalar capacidades innovación. Se basa en entender la innovación como un viaje de aprendizaje de alto riesgo, ambigüedad e incertidumbre, que está impulsado por el descubrimiento, habilitado por la empatía y, sin dejar espacio a la incompetencia o errores, es alimentado por la experimentación y la falla para lograr un impacto superior.

continuaron y se enmarcaron en preparar y validar el plan de innovación, el cual se centró en la instalación de capacidades, la definición del marco de gobernanza, la gestión de proyectos y movilización de KPI's.

En 2021, retomamos la idea del plan de innovación ajustando el foco, tiempo y espacio a las nuevas condiciones. Con la llegada de la nueva normalidad se retomó los planes de acción, orientados a movilizar capacidades y habilitar aprendizaje en innovación a través de procesos, métodos, cognición y desarrollo de la resiliencia emocional para desempeñarse en ambientes de alta incertidumbre.

## 5.3 Caso práctico

Del proceso, nació el plan de instalación de capacidades, el cual definió la realización de 2 talleres orientados a los líderes de la empresa. El primero, “Taller de Liderazgo de Innovación” tuvo como objetivo instalar capacidades y entregar un marco conceptual para el liderazgo en innovación. El segundo, “Taller de Gestión de Innovación” tuvo como objetivo entregar herramientas para gestionar y administrar el diseño, coordinación e implementación de todo lo relacionado a la creación de innovaciones en la organización y, además, instalar el sistema de innovación para SalfaCorp.

A partir de estos 2 talleres, se definió la realización y orientación de un tercer taller denominado “Taller de Desarrollo”, sustentado en desafíos sobre la base de la excelencia operacional y mejora continua, es decir, focalizándonos en nuestros problemas operacionales del día a día que no han sido resueltos. Este taller, tiene por objetivo instalar capacidades de desarrollo e innovaciones, entregar métodos y herramientas, movilizar competencias que nos permitan avanzar hacia la autonomía y acelerar los desafíos levantados.

Con miras al 2022, el objetivo está puesto en realizar “Feria de Innovación”, donde se presentará el Marco de Gobernanza de Innovación y los desafíos actuales en desarrollo. Además, se iniciará un nuevo proceso de levantamiento de desafíos e invitará a todos los colaboradores a postular a los nuevos talleres donde se trabajarán los desafíos seleccionados.

### ¿Qué se espera de los talleres? ¿Qué beneficios tienen para SalfaCorp?

*Esperamos fijarnos metas que parezcan imposibles y generar una manera única de alcanzarlas. Esperamos establecer metodologías y tareas estructuradas que, usadas de manera sistemática, permitan generar innovaciones de manera consistente y predecible. Esperamos obtener cambios no triviales, que resuelvan un problema o necesidad y generar una oferta de valor y retornos que permitan hacerlos sostenibles y sustentables.*

**Iván Muñoz Torres, Gerente Corporativo de Tecnologías y Procesos de Información**

### Empresa de Montajes Industriales Salfa S.A.

En materia de Innovación, a través del Plan de Desarrollo e Innovación, con la visión estratégica de transformación de Empresa de Montajes Industriales Salfa S.A., a una Empresa 4.0 y en concordancia con la Política de Desarrollo e Innovación, se efectuó el levantamiento de iniciativas en 4 ámbitos claves de la empresa para el año 2021:

- a. Evolución de Procesos
- b. Eficiencia y Productividad
- c. Sustentabilidad y Medio Ambiente
- d. Transformación Digital y Tecnológica

En términos de **Transformación Digital y Tecnológica** contamos con implementaciones ya operativas como: Digitalización de los procesos y transición a cero papel con la implementación de gestor documental con toda la documentación de contrato digital y en línea; planos, especificaciones

técnicas, procedimientos, entre otros. Por otro lado, en marcha blanca tenemos “Salfaforms” que es la plataforma para toda la gestión de protocolos digitales.

En términos de **Evolución de Procesos y Eficiencia y Productividad** se encuentra en fase de implementación “Salftime + OPC Lean” para control de mano de obra y asignación de tareas, liberación de restricciones, seguimiento a planificación semanal y cumplimiento de los planes y programas. Se implementó “Team Member” en Primavera Project para la incorporación a programas en línea de subcontratos de fabricación y suministros principales entre otras aplicaciones.

En términos de **Sustentabilidad y Medio Ambiente** se desarrollaron iniciativas de eficiencia de agua a fin de disminuir nuestra huella hídrica; implementamos plantas de tratamiento con recuperación de aguas grises para rellenos en SGO donde recuperamos promedio 10 m<sup>3</sup>/día, implementamos un sistema

de control digital de partículas en suspensión para disminuir la cantidad de riegos y humectación, disminuyendo un 20% de consumo por estos efectos e implementamos una planta de tratamiento para hormigón cuando los proyectos tienen planta en obra, recuperando 3 m<sup>3</sup>/día.

En materia de energía renovable y electro movilidad, efectuamos un desarrollo a través de Maqsa de un contenedor de generación fotovoltaica, el cual implementamos para el proyecto QB2, este permite alimentar 14 estaciones de trabajo para los profesionales de dirección y administración de obra. Finalmente un tema clave para la industria fue la implementación de camionetas eléctricas, como parte del plan de electro movilidad las cuales ya se encuentran operativas con puntos de carga en obra de Codelco (primer contrato minero implementado por contratista), adicionalmente incorporamos torres de iluminación con paneles fotovoltaicos, entre otras iniciativas.

Camioneta Electromovilidad en Codelco División El Teniente, Construcción y Montaje S/E Trafal y Línea de Derivación 110Kv Minero - Trafal y Trful, Sewel - Rancagua, VI Región Chile.

