La innovación abierta en la estrategia del Grupo Corona

Sobrevivir en el mundo empresarial es cada vez más difícil. Los cambios demográficos, los avances tecnológicos y los desafíos medioambientales son algunos de los elementos que han propiciado la transformación de muchas industrias. Grandes compañías a nivel mundial han sido sacudidas por modelos de negocio disruptivos que, en cuestión de meses, han logrado amenazar la tradición.

Ese espíritu innovador, fundamentado especialmente en la necesidad de desafiar el statu quo y cambiar el mundo, es lo que ha mantenido vigentes a empresas como Corona, una multinacional colombiana que cuenta con más de 138 años de historia y cuyo propósito es "mejorar vidas transformando espacios". Aunque inicialmente era reconocida por sus productos cerámicos para baños y cocinas, actualmente la compañía ofrece aisladores eléctricos, pinturas altamente diferenciadas, insumos para agricultura, minerales beneficiados para otros sectores y, desde hace algunos meses, cemento bajo la marca ALION®

Corona es una de las organizaciones más antiguas del país. Sin embargo, sus años han representado mucho más que tradición. De hecho, la compañía ocupó el segundo lugar en el Ranking de Innovación 2019 realizado por la ANDI y la revista Dinero. Lo anterior ha sido posible gracias al diseño e implementación del modelo de gestión de innovación, denominado PRISMA, conformado por cinco elementos:

1. La innovación como herramienta al servicio de la estrategia

Para Corona la innovación no es un fin, sino uno de los medios que le permiten a la compañía desarrollar su estrategia: crecer rentablemente. Ahora bien, la definición de esa estrategia corporativa implica la declaración de una MEGA, es decir, una meta grande y ambiciosa. Ésta, durante los últimos ciclos, ha estado ligada a la multiplicación de las ventas por X veces en periodos que oscilan entre los cinco y seis años.

Es común encontrar casos en los que la estrategia de la compañía es diseñada y establecida por el presidente o los altos mandos. Sin embargo, Corona ha entendido la importancia que tiene la participación de sus colaboradores en esta labor. Es por eso que vincula a sus empleados a través de grupos ampliados conformados por personas de diferentes áreas de todas las empresas del Grupo.

Una vez se ha definido la MEGA, se establecen los horizontes de crecimiento, dentro de los que se consideran dos ejes fundamentales: el crecimiento orgánico, que corresponde a innovación continua; y el crecimiento inorgánico, relacionado con la innovación discontinua.

Los directivos entendieron que vender más no necesariamente significa generar mayor valor. Por eso, la MEGA establecida para 2024 incluyó, además, metas específicas de generación de valor que se traducen en un aumento significativo del porcentaje de retorno sobre el capital invertido.

El crecimiento que muestran las ventas del Grupo Corona durante los últimos años evidencia, no sólo el éxito que ha tenido la organización en la ejecución de su estrategia corporativa, sino la contribución de la innovación en el logro de las metas.

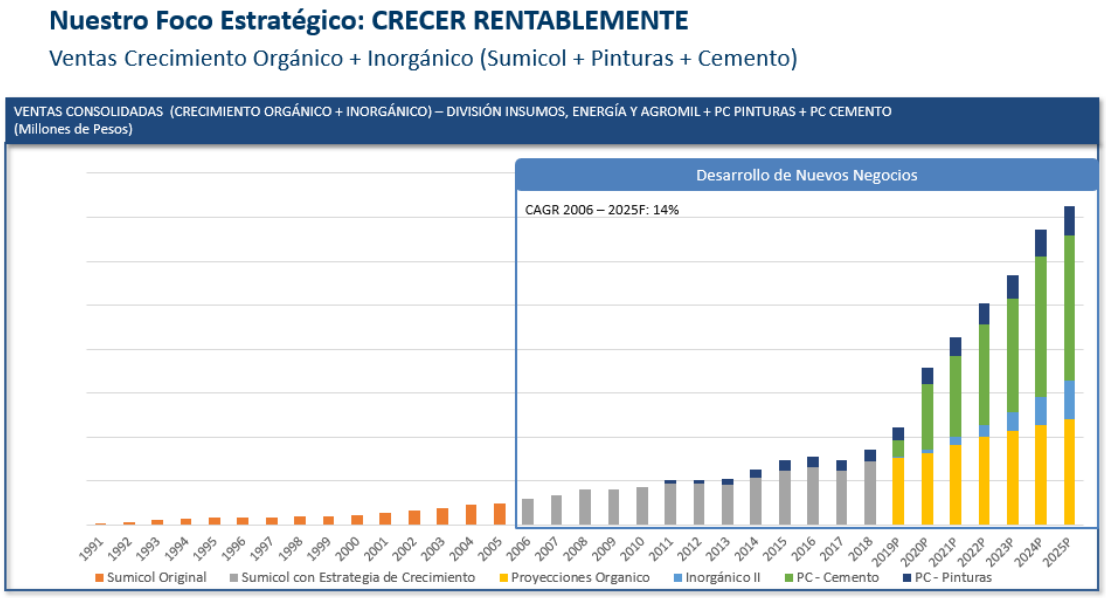

Ilustración 1 Crecimiento en ventas. Fuente: material Corona

Dicha contribución está mediada, en gran parte, por el fortalecimiento del CORE del negocio y el desarrollo de nuevas plataformas de crecimiento, adicional a la gestión eficiente del desarrollo de nuevos productos y el robustecimiento de las operaciones y procesos por medio del mejoramiento continuo. En pocas palabras, Corona se considera una organización "ambidiestra", pues además de **explotar** al máximo sus capacidades actuales, **explora** constantemente áreas de oportunidad para la creación de nuevos negocios.

A partir de lo anterior, la compañía distribuye sus proyectos en tres horizontes:

- H1 (Core): optimizar los productos existentes para los clientes existentes.
- H2 (Negocios adyacentes): expandir los negocios existentes a nuevos negocios para la compañía.
- H3 (Negocios transformacionales o disruptivos): desarrollar innovaciones disruptivas y de nuevos productos para mercados que no existen actualmente.

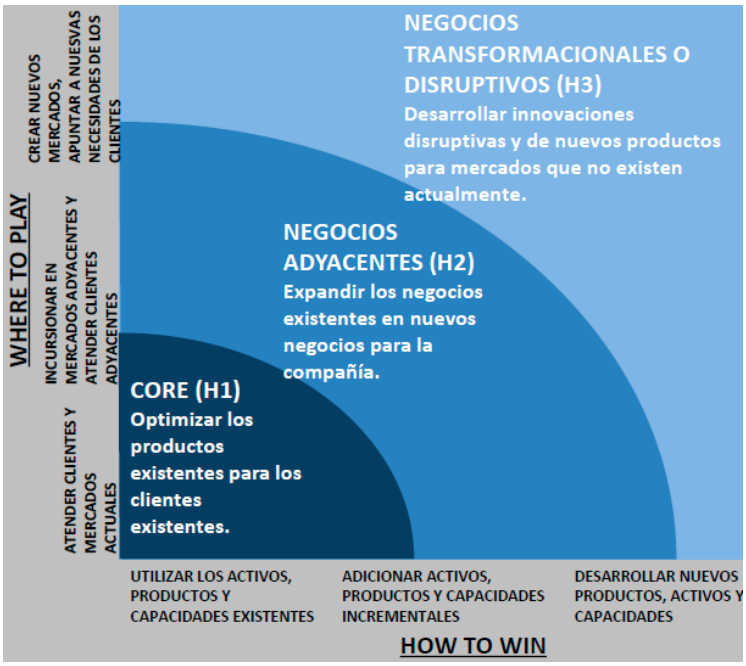

Ilustración 2 Definición de horizontes. Fuente: material Corona

Un ejemplo de negocio adyacente es su nueva marca de cemento, ALION®. Siendo una compañía de origen minero, dedicada a la exploración, explotación y beneficio de minerales, los colaboradores de Sumicol se preguntaron hace algunos años por qué no incursionar en el negocio del cemento aprovechando su experiencia en la extracción de caliza.

Nexentia, por su parte, constituye un negocio transformacional. Esta spin off de Corona y la Universidad de Antioquia surgió hace aproximadamente nueve años, luego de una investigación conjunta en la que se realizaron toda una serie de pruebas para transformar el carbonato de calcio que era utilizado en la fabricación de cerámica. Dicho experimento resultó en un suplemento de Calcio para seres vivos (humanos y animales) que se comercializa actualmente con las marcas FortM® y Forticaps®.

2. Procesos que facilitan la innovación

El modelo de innovación de Corona está soportado en tres procesos que tienen la innovación abierta como factor crítico de éxito.

a) Plataformas de crecimiento

Una plataforma de crecimiento es una idea de un nuevo negocio que surge de la intersección de tres factores; dos de ellos externos y uno interno. Dentro de los externos están las tendencias que permiten que los mercados crezcan más rápido y los problemas del consumidor, asociados especialmente a necesidades insatisfechas o no provistas actualmente.

Con respecto a la variable interna, es importante que las organizaciones hagan una revisión de sus competencias y capacidades tecnológicas para tener claro con qué cuenta y qué será necesario desarrollar para poder atender los dos factores externos

(tendencias y problemas del consumidor). Este elemento también resulta fundamental para identificar aquello que le hace falta a la empresa y que puede o debe adquirir a través de redes externas.

El espacio en el que se intersectan estos tres ámbitos es el mar de caza de oportunidades de plataformas de crecimiento. Por lo tanto, pensar en dichos elementos será fundamental al momento de hablar de desarrollo de ideas de negocio.

Ilustración 3 Plataformas de crecimiento. Fuente: material Corona

En cuanto a las tendencias, Corona ha definido tres áreas de interés con base en un estudio presentado por PricewaterhouseCoopers (PwC) en el 2015.

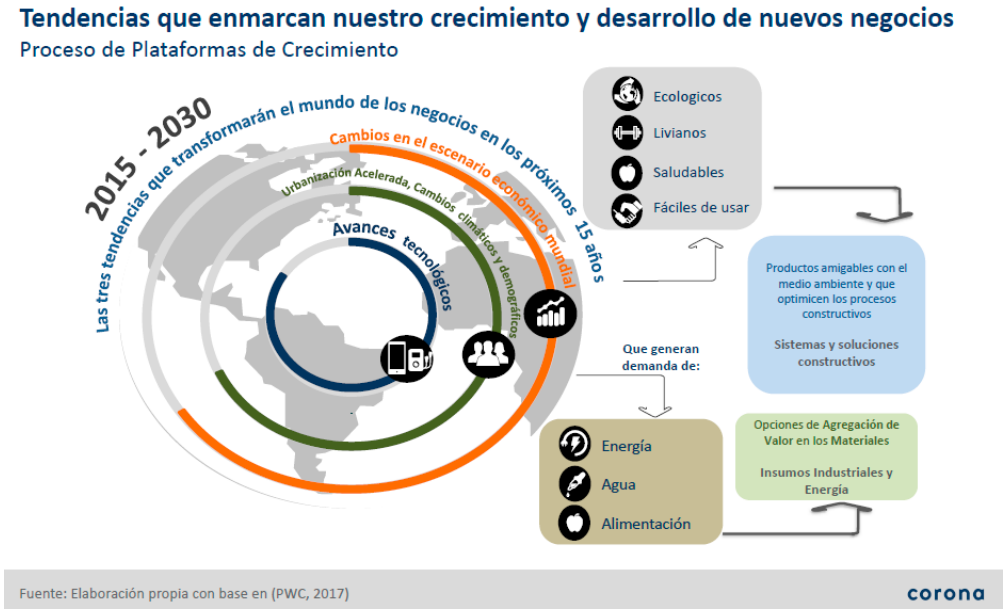

Ilustración 4 Tendencias. Fuente: material Corona

La primera de ellas corresponde a los avances tecnológicos y transformación digital; la segunda tiene que ver con la urbanización acelerada, así como el cambio climático y demográfico; y la tercera abarca todo lo relacionado con los cambios económicos y políticos a nivel mundial.

Según un informe de las Naciones Unidas, en el 2030 seremos aproximadamente 8.500 millones de personas; 1.200 millones más que hace tres años. Lo anterior implica que se consumirá un 50% más de energía, 40% más de agua y 35% más de alimentos. A partir de lo anterior, Corona ha identificado toda una serie de alternativas basadas en los minerales para responder a esas problemáticas e ingresar a nuevos mercados e industrias.

Un ejemplo de plataforma de crecimiento es Agromil. En el año 2017, Corona adquirió el 51% de esta empresa, con el fin de unir capacidades y desarrollar productos con desempeño superior que atendieran las necesidades del sector agroindustrial.

Ilustración 5 Plataforma de crecimiento: Agromil. Fuente: material Corona

Todo lo anterior explica, de manera breve, cómo Corona identifica sus nuevas plataformas de crecimiento. Pero, ¿cómo es el proceso de desarrollo? La organización cuenta con tres etapas establecidas:

- **Descubrimiento:** Esta es la etapa de la generación de ideas. Básicamente se identifican oportunidades en el mercado y se explora una posible articulación entre las capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado. Teniendo en cuenta que en la innovación la incertidumbre está siempre presente, los estudios de viabilidad y de mercado son fundamentales, pues permiten establecer qué tan atractivo resulta el negocio.

Para priorizar las ideas que ingresan al embudo de “Plataformas de Crecimiento”, Corona utiliza una matriz la incertidumbre técnica y de mercado, como se muestra en la siguiente gráfica. De esta forma, identifica cuáles ideas son de mejoramiento continuo (H1), cuáles son realmente plataformas de crecimiento, y cuáles son opciones diferenciales, de posicionamiento o por explorar. A partir de esta clasificación, se realiza un segundo filtro sobre aquellas que tienen incertidumbre Media – Media, las cuales son consideradas como plataformas de crecimiento que están listas para pasar de una idea a un concepto.

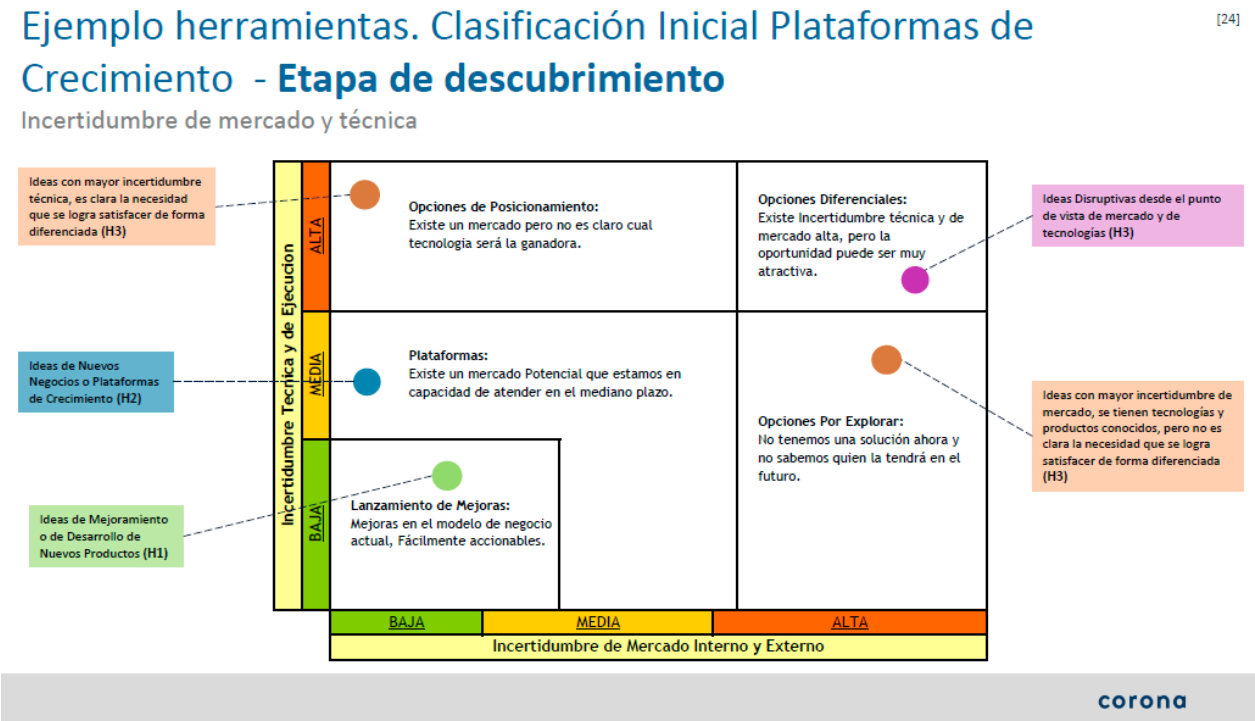

Ilustración 6 Priorización de ideas. Fuente: material Corona

- **Incubación:** Esta es una de las etapas más importantes del proceso, pues se experimenta con el fin de crear un nuevo modelo de negocio que genere valor a los clientes y a la compañía. Esa experimentación le permite a la compañía equivocarse de manera rápida y barata.

  Adicionalmente, se realiza, de la mano de startups, grupos de investigación o algún otro actor externo, un análisis de las hipótesis, así como una estimación económica inicial del negocio para determinar algunas cifras que se presentan ante una junta directiva que se encarga de aprobar o no la inversión.

- **Aceleración:** Si la junta directiva aprueba la inversión, el proyecto pasa a la fase de aceleración. Aquí es donde se realizan las inversiones en infraestructura y se desarrollan los procesos de negocio repetibles. Adicionalmente, se define el talento humano necesario para sacar adelante el proyecto.

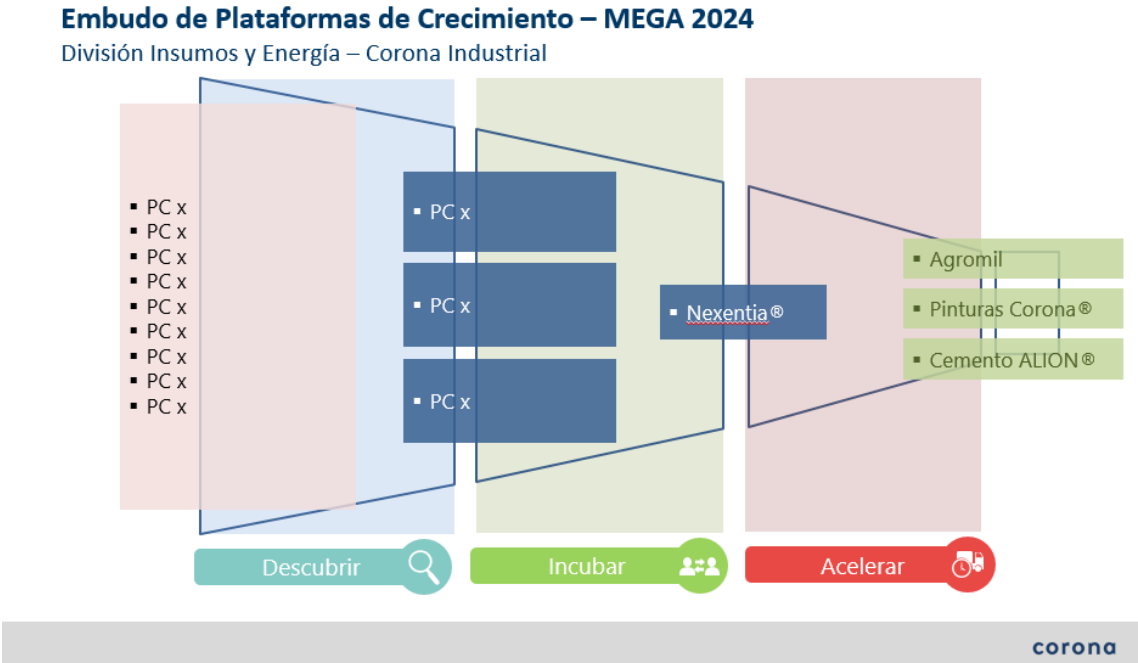

Ilustración 7 Embudo de plataformas de crecimiento. Fuente: material Corona

La organización tiene claro que el desarrollo de plataformas de crecimiento requiere de tres elementos clave: recurso humano con competencias técnicas y comerciales avanzadas; trabajo con redes externas; recursos tecnológicos (minas, concesiones, laboratorios, centros de producción, etc.); y aprovechar los recursos del Estado.

Con respecto al segundo elemento, es importante mencionar que los aliados son los que les dan la fortaleza necesaria a estos nuevos negocios para salir a competir de igual a igual con los grandes de la industria. En ese sentido, Corona busca siempre compañías afines desde el punto de vista cultural, con valores similares y que tengan expectativas de crecimiento en el largo plazo. Sus directivos no buscan sólo dinero, sino que los apalanquen en competencias, recursos y capacidades que la compañía no tiene.

b) Diseño y desarrollo de nuevos productos

Este proceso tiene como protagonista el negocio de Baños y Cocinas, quienes han desarrollado dentro de la organización un proceso bastante estructurado, dado que para esta división es fundamental poder renovar o ampliar constantemente el portafolio de productos, con el fin de competir en el mercado de forma diferenciada y atender las nuevas tendencias de diseño y construcción. Sin embargo, los diseñadores deben hacer sus propuestas basándose, al igual que en las plataformas de crecimiento, en las tendencias. ¿Qué están buscando los clientes? ¿Cómo están cambiando sus necesidades y preferencias? ¿Cómo reducir el consumo de agua en los lavamanos, por ejemplo? En este caso, la compañía utiliza el Stage Gate como metodología.

Ilustración 8 Diseño y desarrollo de nuevos productos - Stage Gate. Fuente: material Corona

c) Mejoramiento continuo/competitividad

La mejora continua, como uno de los ejes que apalancan la innovación, debe complementar los otros dos procesos descritos anteriormente (plataformas de crecimiento y desarrollo de nuevos productos).

Aunque la generación de nuevos negocios o de nuevos productos es muy importante, Corona ha entendido que el mejoramiento continuo también resulta fundamental en el cumplimiento de su estrategia. Se trata, básicamente, de replicar buenas prácticas y trabajar en red. De hecho, este proceso ha permitido empoderar a los operarios, quienes están siempre atentos para identificar oportunidades que impacten los niveles de eficiencia operacional, lo que se traduce en una mayor competitividad para la organización.

3. Estructura y redes para innovar

El desarrollo de todos estos procesos requiere una estructura que los soporte. Como se ha mencionado, el apoyo de redes externas es vital para Corona. En ese sentido, la innovación abierta surge como una excelente alternativa que les permite a las compañías encontrar por fuera aquellas capacidades o recursos con los que no cuenta.

De hecho, desde sus inicios como Locería Colombiana, sus fundadores se preocuparon por buscar la ayuda de expertos en hornos, modelado de cerámica e ingeniería industrial

en Estados Unidos y Europa, con el fin de formar a sus técnicos y transformar los procesos de aquel entonces.

A pesar de estar convencidos de que la innovación es un pilar fundamental para el crecimiento de la compañía, los directivos de Corona empezaron a ver que necesitaban más agilidad en los procesos. Fue precisamente por eso que, en el 2017, lanzaron la Aceleradora Sodimac Corona, un programa que busca identificar y acelerar startups de base tecnológica que puedan ayudar a resolver los retos de ambas compañías.

Además de la velocidad que le ha imprimido a la organización, esta aceleradora corporativa ha propiciado la adopción de tecnologías exponenciales y la generación de una conexión entre las capacidades internas y la innovación externa. Adicionalmente, la cultura organizacional se ha transformado aún más gracias a la convivencia permanente con emprendedores.

4. Reconocimiento y recompensa al talento innovador

La compañía realizó un análisis de la cultura de innovación hace cinco años y se definió una cultura base, pero también se estableció una cultura meta. En ese ejercicio, se identificó la necesidad de generar unos hitos muy importantes donde la gente se sienta reconocida, no necesariamente de forma económica.

Corona ha intentado desarrollar un modelo de reconocimiento que permita generar un círculo virtuoso, en donde todos los premios y todos los eventos que se realizan alrededor del tema ayuden a impulsar cada vez más la innovación.

5. Gente con el ADN Innovador

Este elemento está fundamentado en la teoría del ADN Innovador de Dyer, Christensen y Gregersen, quienes realizaron un estudio en el que entrevistaron a diversos emprendedores innovadores como Michael Dell, Jeff Bezos y Steve Jobs, entre otros, con el fin de identificar las habilidades en común que les ha facilitado el reconocimiento de oportunidades de negocio.

A partir de dicha investigación, Corona decidió crear un acróstico denominado POETA para facilitar la recordación de las cinco habilidades encontradas: Preguntar, Observar, Experimentar, Trabajar en red y Asociar.

Conferencistas

Alexis Bonnett es ingeniero químico de la Universidad Nacional, especialista en Gerencia para Ingenieros y especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas. Cuenta con 25 años de experiencia laboral, desempeñándose como líder de áreas técnicas, mercadeo y ventas de diversas empresas. Actualmente ocupa el cargo de vicepresidente de Innovación y División de Insumos Industriales y Energía en Corona.

María Mercedes Peláez es ingeniera mecánica de la Universidad Nacional, especialista en Finanzas Corporativas y magíster en Administración. Cuenta con 20 años de experiencia laboral, desempeñándose en procesos como planeación financiera, valoración de empresas, gestión de estrategia y proyectos, y gestión de la innovación en compañías de diversos sectores. Adicionalmente, ha sido parte activa del diseño e implementación de una Aceleradora Corporativa que busca impulsar el crecimiento de la organización Corona y del país. Actualmente ocupa el cargo de gerente Estrategia e Innovación en Corona.

Tomado de la conferencia "La innovación abierta en la estrategia del Grupo Corona", dictada el 5 de febrero de 2020 por Alexis Bonnett, Vicepresidente de Innovación y División de Insumos Industriales y Energía; y María Mercedes Peláez, Gerente de Estrategia e Innovación de Corona.