
De los átomos a los bytes en Cadena S.A.



Fuente: www.cadena.com.co

Durante las últimas décadas, internet y la era de lo digital han obligado a todo tipo de empresas a reinventarse para sobrevivir. Si bien la innovación actualmente más que una opción es una

necesidad, existen algunas compañías para las cuales este tema es imprescindible, pues el core de sus negocios está en actividades modificadas totalmente por los avances tecnológicos.

Este es el caso de Cadena S.A., una empresa antioqueña que lleva ya 32 años en el mercado gracias a su capacidad de evolución. Dedicada inicialmente a la impresión de formas continuas, la organización ha tenido que enfrentar muchos retos, pues sus productos estrella (impresión de cheques, facturas, loterías, etc.) han ido migrando hacia lo virtual y digital.

A pesar de que esa parte tradicional de la compañía sigue vigente, los productos a base de papel han ido sufriendo importantes transformaciones y aunque no se espera que éstos desaparezcan del todo, su reducción es evidente y lo será mucho más en algunos años. Por eso, sus directivos han decidido explorar otras líneas de negocio que permitan complementar lo que ya ofrecen e incursionar en nuevas alternativas.

Pero, ¿cómo ha sido el proceso de cambio? La historia de la compañía muestra de manera fiel cómo la innovación ha sido fundamental en su evolución. Decisiones tomadas en el momento exacto han marcado la diferencia y son las que han logrado posicionar esta empresa en lo más alto.

Una mirada hacia atrás

Cuando Cadena inició su actividad comercial, era una de las cerca de dos mil litografías (y de las más pequeñas) que había en el país, y una de las 240 que existían en la región. En

1988, la compañía no lograba destacarse y se dedicaba simplemente a hacer lo que la gran mayoría sabía hacer: imprimir formas continuas.

Sin embargo, a pesar de dedicarse a lo mismo que esas otras 240, sus socios decidieron invertir en maquinaria de última tecnología, y poco a poco lograron sobresalir y marcar la diferencia, convirtiéndose en una de los 46 fabricantes de formas continuas en Colombia, y uno de los dos ubicados en Medellín.



Fuente: Material Cadena

Al momento de comprar los equipos, se aseguraron de que fueran compatibles y pudieran ser modificados para, a futuro, producir documentos valor como cheques, bonos, acciones y demás. Para 1993, dedicándose también a la impresión de seguridad, Cadena era el quinto fabricante de formas valores en el país y el primero en la región. El ascenso en la escala no fue fortuito; los socios de la compañía tomaron decisiones

acertadas en el momento indicado, pensando siempre en cómo diferenciarse de sus competidores.

La compañía entendió que más allá de la simple impresión, los clientes necesitaban mejores tiempos de entrega y asesoría en el diseño de las formas. Por eso, decidieron cambiar las reglas y hacer pequeñas innovaciones en modelo de negocio que fueron, en su momento, cruciales para competir e incluso superar a grandes empresas como Carvajal.

No se trataba únicamente de diseñar lo que sus usuarios necesitaran; la organización quería ir más allá, por lo que decidió brindar una asesoría completa que le permitiera a sus clientes entender cuál era la forma más eficiente de acuerdo a sus necesidades y objetivos. Ese cambio fue lo que empezó a distinguir a la compañía, generándole además un incremento significativo en la demanda.

A pesar del crecimiento sostenido que estaban logrando, esa innovación en el modelo no era suficiente. Años más tarde, llegaron a la conclusión de que debían conectar la impresión de formas valores con las capacidades que tenían en formas continuas, por lo que empezaron a imprimir loterías luego de participar en complejas licitaciones.

Y fue esa precisamente una de las tantas oportunidades que Cadena aprovechó para innovar, esta vez en producto. En ese entonces, se utilizaban numeradoras mecánicas para asignar número y serie a cada billete de lotería. El proceso consistía, básicamente, en

marcar el primer dígito (del 0 al 9) para luego devolverse y pasar a las decenas, centenas, etc.

Adicionalmente, se contrataban personas encargadas únicamente de seleccionar, de manera completamente manual, los números que serían entregados a los diferentes agentes, mezclando los números buenos, regulares y malos, o como los denominaría un cliente, “bonitos y feos”. Esto, para evitar entregarle a un mismo vendedor los billetes con numeración repetida (0000 serie 00, o el 8888, por ejemplo).

A diferencia de los tres competidores del momento, la compañía decidió ofrecer una numeración completamente revolucionaria para la época con equipos digitales, que además evitaba el proceso manual de selección (que por obvias razones muchas veces resultaba errático). Y para contrarrestar los comentarios de las demás empresas que aseguraban que esa impresión no era del todo segura, Cadena desarrolló sistemas de seguridad adicionales: códigos de barras inteligentes y códigos de control (combinación de letras y números).

Además, la compañía le entregaba a las loterías el contenido de seguridad para que ellos, al momento de escanear un código de barras, por ejemplo, pudieran determinar de manera inmediata si el billete era genuino o no. Gracias a todas estas estrategias, la empresa se convirtió en líder absoluto del mercado, a tal punto de tener que rechazar contratos.

Para 1995, ya la empresa había incursionado en la impresión de otro tipo de productos aprovechando los equipos de alta velocidad que había adquirido: extractos bancarios, de pensiones, facturas de servicios públicos, entre otros. La calidad del servicio y de sus productos fue tal, que poco a poco las compañías que invertían en maquinaria e ingenieros para hacer todas las impresiones al interior, empezaron a trasladarle esta responsabilidad a Cadena.

El paso siguiente fue tomarse otras ciudades del país aprovechando la gran capacidad que tenía. En el año 2008, la empresa incursionó con centros de impresión en Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, que no sólo eran las ciudades más importantes y de mayor flujo, sino que constituían centros logísticos ubicados de manera estratégica para poder atender y llegar a otras regiones.



Fuente: Material Cadena

Cubrir todo el territorio les permitió, además, incursionar en la impresión de facturas de telefonía móvil. Con millones de clientes, los operadores necesitaban una compañía que fuera capaz de imprimir estas cuentas de cobro de manera rápida y eficiente, y que además pudieran llegar a todas las ciudades a tiempo.

Aceptar este nuevo reto implicaba asumir un riesgo bastante alto, pues incurrir en demoras de tan solo una hora en la impresión de las facturas, implica recibir multas. Con 24 horas de retraso, les aplican el 20% del contrato, y si llegan a las 48, tendrían que indemnizar a la empresa de telefonía, además de terminar el vínculo comercial de manera inmediata.

Pero Cadena ha estado siempre dispuesta a asumir riesgos que valgan la pena, sobre todo porque son conscientes de sus capacidades y de lo que, con ellas, pueden alcanzar. Es por eso que en los últimos años decidieron desarrollar toda una serie de nuevos negocios.

Marketing Services Provider (MSP) nace del análisis de datos para hacer inteligencia de negocios y generar estrategias y campañas de mercadeo uno a uno. Konfirma, por su parte, es una empresa creada por Cadena y la Cámara de Comercio de Medellín, que opera cuatro líneas de negocio: Gestión de Proveedores (análisis exhaustivo de posibles proveedores, que incluye asuntos legales, para que las compañías elijan el que consideren su mejor opción); Gestión Jurídica Inmobiliaria (estudio de la cadena de adquisición de inmuebles para asegurarse de que no tengan ningún tipo de limitación); Verificación de Riesgos (análisis que busca que sus clientes puedan reducir significativamente los riesgos jurídicos a los que se podrían enfrentar); y Novedades (generando reportes con todas las novedades de interés para sus clientes).

En alianza con una compañía europea, se creó también hace poco TAG Cadena, empresa dedicada a la fabricación, personalización y entrega de tarjetas inteligentes con chip (las emitidas por los bancos y otro tipo de entidades). Y para complementar el servicio, están desarrollando una serie de aplicaciones que permitan concentrar diferentes opciones en una misma tarjeta: hacer compras, utilizar medios de transporte público como el Metro, etc.

Cadena Courier es, quizás, una respuesta obvia a la necesidad que identificaron de poder proveerle a sus clientes un servicio integral. Esta filial es la que permite entregar las facturas, extractos y demás documentos que imprimen en las principales ciudades, y en el menor tiempo posible.

Uno de sus más recientes negocios, que de hecho no ha salido todavía a la luz pública, es Be Commerce. Esta empresa pretende facilitarle el proceso a aquellas compañías que quieran ofrecer sus productos en algún Marketplace, bien sea en Colombia o Estados

Unidos (Éxito, Amazon, Target, Linio, etc.), encargándose de toda la gestión (control de inventarios, distribución al interior del país, etc.) para que la única preocupación de sus clientes sea producir lo que quieren vender en estos e-commerce.

Todas estas estrategias y procesos de innovación surgieron, en sus inicios, por un simple instinto de supervivencia. Cadena sabía que para sobrevivir en un mercado tan competitivo, debía diferenciarse de los demás ofreciendo siempre mejores productos y servicios. No importa el core del negocio o el tamaño de la empresa, innovar se ha convertido en el camino indicado para evolucionar y permanecer.

Sin embargo, hay un paso previo que resulta absolutamente crítico y fundamental, y es entender cuál es realmente el negocio en el que se está. En este caso, Cadena entendió que el suyo no era imprimir papelería, sino apoyar al cliente para ser más eficiente en sus procesos. La esencia de este negocio en particular no estaba en el papel o su materia prima, sino en el significado que éste tenía para sus clientes y los beneficios que le traía.

Entender esas propiedades permite tener una visión completamente distinta, pues se abre inmediatamente un mundo de posibilidades para diferenciarse y crecer, incluyendo por supuesto la generación de nuevas líneas de negocio. Veamos un ejemplo.

Como se comentó anteriormente, una de las actividades de la empresa tiene que ver con la impresión de extractos y facturas. ¿Cuál era realmente el negocio? ¿Imprimir los documentos? ¿Apoyar a los clientes con necesidad de procesamiento y presentación de grandes volúmenes de información? No. La esencia estaba en implementar las herramientas necesarias para poder entregarles a esos clientes (y a los clientes de sus clientes) la información exactamente como la requieren y cuando la requieren.

Esa visión les permitió incursionar en la presentación electrónica, pero no únicamente ofreciendo la creación del documento digital, sino el desarrollo de los portales transaccionales para diferentes empresas. Así mismo, están en capacidad de generar mensajes 100% personalizados, es decir, llevarle a los clientes de sus clientes, información que realmente le interese.

Un ejemplo de lo anterior es la estrategia denominada CuponManía, de los almacenes Éxito. Cadena se encarga de hacer un análisis de los hábitos de compra de cada uno de los usuarios para poder ofrecerle los descuentos que realmente pueden interesarle, y no simplemente enviar cupones de manera aleatoria.

Adicionalmente, aprovechando la cantidad de datos que pasan mensualmente por los servidores de la compañía (cerca de 150 millones), se han dedicado al análisis de éstos para generar información que pueda ser valiosa para sus clientes.

De los átomos a los bytes



Fuente: Material Cadena

La innovación en Cadena es liderada por el Vicepresidente de Desarrollo de Nuevos Negocios, y es un tema que, por su gran importancia, se discute constantemente en la mesa de altos directivos de la compañía. Luego de convertirse en un asunto prioritario, se creó el área de i+D+i, encargada de liderar los

procesos de innovación, y compuesta actualmente por cinco personas entre gerentes, líderes y analistas de investigación, y desarrollo.

Se trata de un equipo multidisciplinario, donde participan ingenieros de sistemas, industriales, mecatrónicos, electrónicos y de diseño de producto. Además, dentro de sus metodologías de trabajo utilizan Design Thinking, el radar de la innovación, Stage Gate, Scrum, PMI, Scamper y DOTS, entre otras.

Los cambios bruscos que empezaron a sufrir los productos estrella, pero tradicionales al fin y al cabo, fueron los que motivaron a los directivos de la empresa a pensar en un programa que se denominó “De los átomos a los bytes”. Éste propone una modificación transversal, que básicamente propone nuevos productos y servicios acorde a las nuevas necesidades del mercado, y que se concentra en pasar:

- Del papel a los medios digitales
- De los clics a los contactos
- De la tinta a las conversaciones
- De lo fijo a lo variable
- De las máquinas a los datos
- Del masivo al personalizado
- Del alcance a la efectividad
- De la información al contenido
- Del transaccional al transpromo

En resumen, el objetivo del programa, que fue liderado por los altos directivos de la compañía y se desarrolló con el apoyo de una firma consultora especializada en estrategia, es reinventarse.

Pero más allá de querer o de que suene interesante ser innovadores, para Cadena este asunto es un deber. Desde su perspectiva, debe existir primero una cultura con principios básicos definidos para poder promover, dentro de ella, la innovación. Adicionalmente, es necesario establecer unos líderes que tengan en su ADN las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo procesos innovadores y, además, transmitir dichos conocimientos a los demás colaboradores.

Esta compañía antioqueña está convencida de que gran parte de la innovación surge de las necesidades expresadas por sus clientes. Es por eso que han decidido intervenir constantemente la cultura organizacional, promoviendo y trabajando la creatividad en sus empleados con el ánimo de enseñarles a identificar esos requerimientos de los usuarios y poder proponer ideas para solucionarlos.

Con el fin de incorporar la innovación en el día a día, realizan talleres periódicos donde les enseñan a sus colaboradores técnicas y metodologías de creatividad. Adicionalmente, proponen retos corporativos que apuntan a la creación de nuevos productos y servicios, mejorar la calidad de vida y construir, de manera conjunta, el nuevo futuro de Cadena.

Dentro de todo este proceso de transformación, la compañía ha entendido que hoy en día es cada vez más difícil ser exitoso si se trabaja completamente solo. Es por eso que han establecido importantes alianzas con grandes empresas a nivel mundial como Google.

Hoy en día, la estrategia general de la empresa está soportada en cuatro pilares sobre los que ha desarrollado nuevos negocios: tecnologías de información, tecnologías de impresión, mercadeo de bases de datos y sistemas logísticos. Sin embargo, por la misma experiencia, la compañía sabe que en unos años esto podría cambiar.

Con todo lo anterior, Cadena aprendió que podían ser más que simples impresores para convertirse en desarrolladores de nuevos negocios alineados y coherentes con su core inicial. El cambio en la tecnología marcó un nuevo rumbo para la empresa. Esa nueva etapa en la que dejaron atrás las maquinarias viejas para invertir en equipos que ya no dependían de prensistas, sino de ingenieros y de servidores, fue lo que catapultó las capacidades de la compañía.

En últimas, la empresa entendió la innovación como ese paso de los átomos a los bytes, y de ser impresores a expertos en procesar y transformar datos en información. Ya no se trataba de generar simples productos, sino de ofrecer toda una serie de servicios

interconectados, logrando integrar capacidades. Además, Cadena entendió que la innovación cerrada no los llevaría muy lejos, por lo que decidieron abrir su modelo y trabajar de manera colaborativa con otras compañías.

Existe una fábula denominada “La gacela y el león”, que es muy utilizada dentro de la empresa para dar a entender lo importante que es estar atentos a los cambios del entorno y del mercado, pero sobre todo lo fundamental que resulta tener capacidad de reacción.

“Cada mañana en África, una gacela se despierta; sabe que debe correr frente al león o perderá la vida. Cada mañana en África, un león se despierta; sabe que debe correr detrás de la gacela o morirá de hambre. No importa donde estés o si eres león o gacela, cuando el sol se levante, corre”.

Un caso que sirve como ejemplo de esta simple fábula es el de Motorola, compañía estadounidense experta en telecomunicaciones. Años atrás, cuando se desarrollaron los primeros celulares, ellos, junto con Nokia, eran los fabricantes por excelencia. Sin embargo, se concentraron en producir teléfonos cada vez más pequeños, cuando en realidad los clientes, más que tamaño, pedían la integración de otro tipo de funciones. En el auge de los denominados “smartphones”, Motorola Mobility no tuvo capacidad de respuesta y fue adquirida, en el 2011, por Google.

De eso se trata el mundo de los negocios, de levantarse cada día para correr incansablemente y sobrevivir. Y es en la innovación donde Cadena ha encontrado un pasaporte al crecimiento rentable y sostenible. Es por eso que le apuestan fuertemente, trabajando además en el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Conclusiones

- ✓ Más que una opción, la innovación se ha convertido en una necesidad imperante para poder sobrevivir y crecer.
- ✓ La innovación es una disciplina que debe ser gestionada constantemente.
- ✓ Antes de querer innovar, resulta imprescindible entender realmente cuál es el negocio en el que se está. Para ello, hay que captar su esencia e ir más allá de lo básico, de lo evidente.
- ✓ Involucrar a todos los colaboradores de la compañía es muy importante y para ello es necesario fortalecer la cultura de la innovación al interior de la organización.
- ✓ La generación de ideas constituye un paso importante que denota disposición y, en muchos casos, creatividad. Sin embargo, es necesario materializarlas; su ejecución es lo que marca la diferencia y permite hablar realmente de innovación.
- ✓ Los clientes son fuentes de ideas muy importantes. Sus necesidades, y en general su opinión, pueden evidenciar oportunidades de negocio para la organización.

- ✓ Crear espacios para desarrollar nuevos negocios dentro de las organizaciones es esencial en estos momentos, buscando de esta manera aprovechar capacidades y en muchas ocasiones atender necesidades de los clientes.
- ✓ El brindar orientación al personal, así como herramientas para innovar son tareas propias de quien desee liderar procesos innovadores.
- ✓ Los cambios tecnológicos, las nuevas necesidades de los clientes y los problemas del día a día son excelentes fuentes de ideas para innovar.

Conferencista

Luis Javier Del Corral Suescún es ingeniero electrónico de la Universidad Pontificia Bolivariana y MBA de la Universidad EAFIT. Ha estado vinculado con la industria de la protección de documentos por más de 25 años, trabajando siempre en el área de investigación, desarrollo e innovación. Adicionalmente, se encuentra vinculado a proyectos de ciudad relacionados con innovación y emprendimiento. Actualmente, se desempeña como Vicepresidente de Desarrollo de Nuevos Negocios de Cadena S.A.