

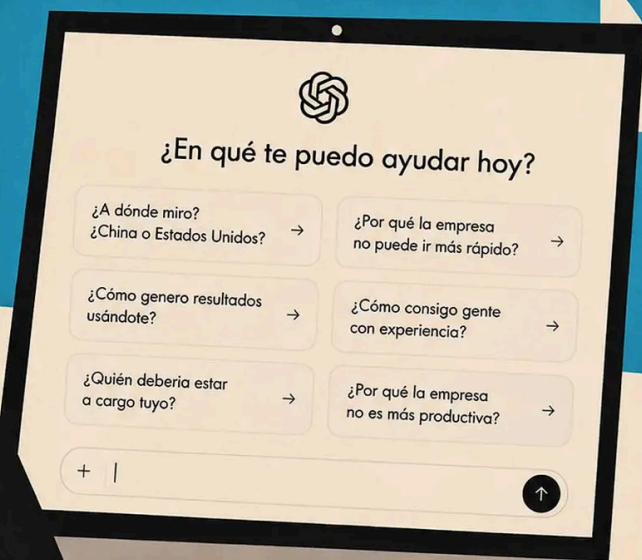


17ª EDICIÓN DEL PRINCIPAL BARÓMETRO DE LA INNOVACIÓN CORPORATIVA EN CHILE

Ranking Most Innovative Companies 2026:

La presión por mejores resultados y más velocidad se instala en las empresas ante el “tsunami” de la inteligencia artificial

La exigencia por generar ingresos, que el año pasado se cernía sobre las áreas de Innovación, esta vez se expande a toda la organización. La alta dirección espera avanzar rápido, pero topa con inercias. Y mientras, la IA amenaza con transformarlo todo y se convierte también en una herramienta de poder. Ese es el panorama que revela el estudio anual elaborado por MIC Business Consulting con el respaldo del ESE Business School de la Universidad de los Andes y en alianza con Innovación de “El Mercurio”. 12



Del concurso de ideas al impacto en el negocio: la evolución que reflejan las últimas siete ediciones de Most Innovative Companies. 14 e 15



10

Las 10 tendencias que están marcando la innovación corporativa en el país. 138 a 129

30

Los equipos, atributos y proyectos de las 30 empresas que lideran la lista de este año. 16 a 136

Este año, el análisis detectó a las 30 empresas más innovadoras del país. Tras cerca de 300 entrevistas en profundidad a gerentes de primera línea, la conclusión es que la exigencia de resultados a las áreas de Innovación, que fue la tónica de 2025, ahora se expande: los gerentes generales demandan más agilidad, pero topan con cuellos de botella dentro de sus propias organizaciones. **MANUEL FERNÁNDEZ BOLVÁN**

Múltiples novedades trae el Ranking Most Innovative Companies 2026, una medición que hace 17 años realiza la consultora MIC Business Consulting con el respaldo del ESE Business School de la Universidad de los Andes y del cuerpo de Innovación de "El Mercurio".

Luego de entrevistar en profundidad a más de 300 altos ejecutivos y de analizar a fondo a un centenar de empresas, este año el ranking distingue a las 30 compañías más innovadoras del país, independiente de su rubro. Hasta ahora, tradicionalmente se premiaba a las mejores por categoría. La ceremonia se realizará este martes 20 en dependencias de El Mercurio.

Pero además, de ese análisis surgieron las tendencias que están marcando la innovación corporativa en el país, que se profundizan a lo largo de estas páginas. Y el trabajo de campo también permitió identificar cuáles son los grandes desafíos, desde las perspectivas de las gerencias generales, las de personas y las de innovación.

Y los hallazgos son coherentes con lo detectado en la edición 2025 del estudio. En ella, las señales eran claras: la paciencia de los gerentes generales con las áreas de Innovación de sus compañías se había acabado y empezaban a exigir que generasen resultados concretos y competitivos contra cualquier otra alternativa de inversión. Un año después, esa exigencia se mantiene, pero también se amplía al resto de la organización.

"El año pasado dijimos que se había acabado la paciencia. Este año vemos lo que vino después: las empresas empezaron a entregar resultados, pero descubrieron que el freno no está en la tecnología, sino en su propia organización", afirma Patricio Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting.

GERENTES GENERALES: LA ORGANIZACIÓN NOS FRENA

Uno de cada tres gerentes generales consultados plantea que su principal restricción ya no es la tecnología ni la estrategia, sino una organización que no se mueve a la velocidad a la que parece avanzar el entorno en la era de la inteligencia artificial: culturas adversas al riesgo, jerarquías que bajan instrucciones cuando el conocimiento nuevo está en las capas medias y valores que sostuvieron el éxito pasado, pero no alcanzan para lo que viene. Es el desafío que expresan con más urgencia, el que más ponen en primer lugar y el que plantea sin que se les sugiera.

"Si la organización —me refiero al talento, la cultura, las estructuras organizacionales— no está preparada para absorber esto, vamos a quedar atrás", advierte el gerente general de una compañía del sector salud, citado en el informe elaborado por MIC Consulting.

Esto, señala el documento, se traduce en decisiones tales como crear gerencias de transformación, subir esa función a la primera línea o renovar una generación completa de ejecutivos. "Esto coincide con que los gerentes están empezando a ver costos altos en estos procesos. Estamos viendo un aumento sustancial del costo, entonces las gerencias ya no quieren saber más nada. Y eso es malo porque puede instalar la falsa creencia de que la innovación no funciona, que es un fracaso", afirma Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School y socio sénior de MIC Business Consulting.

El otro ingrediente que complica la ecuación para los CEOs es que el cliente no parece dispuesto a pagar más, lo que fuerza a la innovación a enfocarse en bajar costos. Al menos cuatro de cada diez gerentes generales describen clientes que comparan todo hasta volverlo commodity y precios que no suben. En ese escenario, una innovación que solo agrega valor no basta: tiene que traer eficiencia y proteger el margen.

"El 97% de la gente dice que le importa el reciclaje. ¿Pero cuánto más está dispuesta a gastar por algo sustentable? Nada", ilustra el gerente general de una empresa de consumo masivo.

En salud el diagnóstico es similar: "Si no eres eficiente, no vas a sobrevivir. Así de simple".



Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

17ª EDICIÓN DEL ESTUDIO QUE REALIZA MIC BUSINESS CONSULTING, CON EL RESPALDO DEL ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES E INNOVACIÓN DE "EL MERCURIO"

Ranking Most Innovative Companies 2026: las empresas enfrentan el reto de moverse rápido ante el dinamismo que impone la IA

"El 2026 creo que es un año de bisagra. Vamos a ver un año 2027 con mucho mejores resultados para las empresas. Eso va a ser, fundamentalmente, de la mano de la IA y si se resuelven los problemas de gobernanza entre las áreas de calidad, mejora continua e innovación".

"La inteligencia artificial ha sido un tsunami que las empresas todavía no han logrado asimilar. Y esto ha desbordado a la gente que está a cargo de innovación, de recursos humanos y está desbordando a los CEOs".

GERENTES DE INNOVACIÓN: ENTRE PARADOJAS Y PRESIONES

En la vereda de los gerentes de Innovación, el informe arroja algunos de los resultados más llamativos. El primero es que la mitad de ellos dice que ha respondido a las presiones que se intensificaron desde el año pasado por mostrar resultados. Sus áreas ya miden, y en varios casos, incluso, comprometen un aporte al EBITDA. De hecho, algunas de estas gerencias pasaron a depender de las áreas de Finanzas o Control de Gestión.

La paradoja es que para lograr este

resultado, debieron empujar su portafolio de proyectos hacia soluciones predecibles: "sandías caladas" con foco en mejora continua, *quick-wins* y eficiencia. La exploración y las innovaciones transformacionales se quedaron sin tiempo ni presupuesto.

De hecho, un gerente de Innovación lo resume así: "La mayoría de mis pilotos funciona, y eso es un poquito vergonzoso... si así todo resulta bien, es que no se está innovando mucho".

"Se está reduciendo la innovación a lo incremental. Entonces, al hacer eso, vas a tener éxito, pero el impacto no es

tan grande. Por eso, solo en las empresas muy avanzadas la innovación explica un 10% del EBITDA. Todavía no han llegado al 15% o 16%, que debería ser el objetivo al año 2026. ¿Y por qué se opta por la innovación incremental? Porque las empresas no son muy buenas para hacer innovaciones adyacentes. No han logrado hacer ese cambio cultural y de estructura", analiza Díaz-Molina.

Los gerentes de Innovación también ven que hay un cuello de botella en la capacidad de sus organizaciones para adoptar lo nuevo y, sobre todo, replicarlo a tiempo.

El problema de fondo, indica el informe, es de poder: esta gerencia responde por resultados sin tener atribuciones sobre las áreas que deben adoptar. Y donde esto se nota más es en la adopción de IA.

Seis de cada diez gerentes de Innovación hablan de inteligencia artificial, pero al abrir el tema aparece un desafío más específico, que más de uno de cada cuatro plantea de manera explícita: capturar su valor.

"La IA está generando un cortocircuito mayor, porque se vincula con muchas áreas de la empresa y todos sabemos que las jurisdicciones se protegen bastante. Entonces, ¿quién tiene a cargo? ¿La tiene la gerencia de Innovación, ya que la IA permite modificar sustancialmente los procesos? ¿O el área de mejora continua? ¿O lo debe ver el área de TI?", explica Díaz-Molina.

Añade que lo que ha pasado, en la práctica, es que las compañías le han dado IA a las personas y "mejoraron su productividad, pero no necesariamente la productividad de la empresa. Claro, ahora haces en 20 minutos lo que hacías antes en una hora. Pero, ¿qué haces en esos 40 minutos? Te tomas un café. No

hay incentivos para que la gente transfiera esa productividad a la empresa. Y eso es a nivel global, no solo en Chile".

En definitiva, la IA está en todos lados, menos en los resultados.

LAS GERENCIAS DE PERSONAS ENFRENTADAS A LO INÉDITO

A quienes la IA más les quita el sueño es a los gerentes de Personas. Enfrentan un fenómeno sin precedentes, por la magnitud y velocidad de la transformación que esta tecnología significa.

Siete de cada diez gerentes de Personas hablan de *reskilling*, es decir de reconvertir a la dotación actual o de contener el temor de sus equipos, y es el desafío que más ponen en primer lugar.

Hacia afuera, rige el discurso de que la IA amplifica y no reemplaza a las personas; hacia adentro, admiten que no hay una receta clara. "Si tienes un equipo de cinco personas que hacen reportes y la IA te lo va a dejar en dos... ¿Qué haces con las otras tres personas?", se pregunta en el informe el gerente de Personas de una empresa de servicios.

Y su par de una compañía de servicios financieros plantea una dificultad adicional: "Las mismas personas que tienen que sufrir esta transformación, son las que tienen que liderar la adopción".

Pero el tema es aún más complejo. "Por un lado, la IA está reemplazando los cargos más bajos, sin experiencia. Esto va a generar que en un tiempo, no vamos a tener gente con experiencia. Y, en paralelo, pareciera que estamos transitando a equipos 100% de agente que, para ser supervisados, necesitan personas con mucha experiencia. Pero sin cantera, no hay criterio", destaca Díaz-Molina.

En el informe esto se ilustra con un dato: cuatro de cada diez gerentes de Personas coinciden en que el criterio irreemplazable es el criterio —pensamiento crítico, capacidad de hacer las preguntas correctas—, pero la IA se está usando, justamente, para eliminar los cargos de entrada donde ese criterio se formaba.

Para supervisar a la máquina "necesita a alguien con mucha experiencia (...) y nos estamos pisando la cola, porque estamos eliminando a los cargos de entrada", advierte el gerente de Personas de una compañía del sector salud. ¿Cómo van a desarrollar esa experiencia si no hay posiciones de entrada que desarrollen esa experiencia?, se pregunta otro gerente del área en servicios financieros.

LAS 30 EMPRESAS MÁS INNOVADORAS DE LA EDICIÓN 2026 DEL RANKING MIC

1. COPEC	8. AQUACHILE	13. VSPT	19. ANTOFAGASTA	24. TENPO
2. MERCADOLIBRE	9. METLIFE	14. CPCH	MINERALS	25. CAROZZI
3. WALMART	10. CLÍNICA ALEMANA	15. PARQUE ARAUCO	20. SALFA MONTAJES	26. SYNCORE
4. BCI	11. ECHEVERRÍA	16. COLBÚN	21. CCU	27. VIRUTEX ILKO
5. SANTANDER	12. BLUE EXPRESS	17. ELEC METAL	22. COOPEUCH	28. GRUPO SAESA
6. AGROSUPER		18. CLÍNICA MEDS	23. ENAEX	29. ACHS
7. TRANSELEC				30. LIPIGAS

www.aminerals.cl

TOP
**30 MOST
INNOVATIVE
COMPANIES**
CHILE_2026

1° GRAN MINERÍA
19° CHILE

MIC

TOP
**30 MOST
INNOVATIVE
COMPANIES**
CHILE_2026

MIC

RESE

EL MERCURIO

COLOR
tecnología



COLOR
talento

Minería con el color del innovación

Por cuarto año consecutivo, Antofagasta Minerals es reconocida como **la minera más innovadora del país por el ranking Most Innovative Companies Chile**. Un logro que refleja el talento y compromiso de todos nuestros equipos.

Juntos desarrollamos minería
para un futuro mejor.



ANTOFAGASTA
MINERALS

UN REPASO POR LAS FOTOGRAFÍAS ANUALES QUE CAPTA EL RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES

Del concurso de ideas al impacto en el negocio: la evolución de la innovación corporativa en los últimos siete años

"Las empresas se dieron cuenta de que esto es serio. Ya no es un cargo marginal", afirma Patricio Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting. Aquí, analiza cómo este estudio ha ido anticipando varias de las tendencias que afloran hoy. MANUEL FERNÁNDEZ BOLVÁRAN

Cada año, el Ranking Most Innovative Companies arroja la radiografía más amplia de cómo innovan las grandes empresas chilenas. Y este año, sus impulsores aceptaron un desafío arriesgado: revisar algunas de las principales conclusiones y tendencias detectadas en los siete años en que este análisis ha sido publicado por Innovación de "El Mercurio" y evaluar qué pasó con ellas.

Pero la historia del estudio comenzó antes, en 2009, y el equipo de MIC aprovechó este ejercicio retrospectivo para analizar cómo ha evolucionado la historia de la innovación corporativa nacional desde ese momento. Y la conclusión, dice Patricio Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting, es inequívoca: "En 2009 la pregunta era cuántas ideas teníamos. Hoy el gerente general pregunta cuánto nos dejan esas ideas. En estos años, la innovación dejó de ser un concurso de ideas y pasó a ser un negocio; y como todo negocio, tiene que rendir".

En efecto, el periodo 2009-2013 podría caracterizarse como que la innovación era un evento, un concurso de ideas. El tema estaba a cargo de un subgerente que dependía del gerente comercial, con un equipo de tres o cuatro personas y un presupuesto promedio de unos US\$ 10 mil al año. El éxito se contaba en ideas recibidas y en participación, básicamente con el objetivo de "comprometer a toda la organización".

La primera evolución se dio entre 2014 y 2019, cuando la innovación entró al organigrama de las compañías. El fin del superpelo de los commodities provocó que hacer más de lo mismo ya no fuera suficiente y se apostó por la innovación. Se convirtió así en una gerencia propia, con equipo estable y presupuesto definido. Dejó de depender del área comercial y empezó a reportar al gerente general. Es en ese lapso, además, en que las startups empezaron a aparecer como posibles socios.

"Las empresas se dieron cuenta de que esto es serio. Ya no es un cargo marginal", añade Cortés.

Lo que vino después, ya empezó a ser recogido en estas páginas y es lo que se detalla en los recuadros.

"En 2009 la pregunta era cuántas ideas teníamos. Hoy el gerente general pregunta cuánto nos dejan esas ideas."

En estos años, la innovación dejó de ser un concurso de ideas y pasó a ser un negocio; y como todo negocio, tiene que rendir".



Patricio Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting.



Año 2020: la vuelta de una cuarta ola que no logró consolidarse

En 2020, el ranking concluía que las empresas más avanzadas en innovación corporativa entraban a una "cuarta ola". Después de generar cultura interna, el desafío era generar nuevos negocios y abrir mercados.

—¿Se consolidó esa cuarta ola?

"No, principalmente por la pandemia. Como no se sabía cuánto iba a durar la emergencia, el foco se puso en seguir existiendo y la innovación perdió importancia".

—¿Y ahora?

"Hoy sí aparece de vuelta. Ya pasó la pandemia y los directores se preguntan: ¿cómo recupero el Ebitda? Y ahí vuelve a aparecer el tema de los nuevos negocios. Otra cosa importante es que en 2020 se pensaba que sería el *corporate venture capital* (CVC) el que aportaría los nuevos negocios y no fue así. No porque no sirva, sino por un problema de escala".

—¿Cómo así?

"Cuando tienes un Ebitda de US\$ 500 millones y te piden llegar a US\$ 700 millones, no puedes tener tu mayor inversión puesta en una inversión de US\$ 5 millones. Eso no va a generar un resultado relevante. Te puede preparar para el futuro y mejorar tu negocio, pero no te mueve el Ebitda en ningún

escenario posible. Inversiones tan pequeñas no te mueven la aguja y los directores perdieron interés. En una empresa nos dijeron: 'El día en que el CVC sea cierto, va a ser cuando invirtamos tickets de US\$ 200 millones'. Si inviertes US\$ 5 millones, te va bien y sacas 50% de retorno, apenas ganas US\$ 2.5 millones. Eso es irrelevante para la escala de una gran empresa. Completamente irrelevante. Y las compañías tomaron conciencia de eso".

—¿Y qué están haciendo?

"La idea es: o apuestas más duro o te compras una compañía. El CVC se extendió hacia el M&A (fusiones y adquisiciones) local o internacional. El CVC quedó *off side*, porque la única forma de recuperar el Ebitda es con inversiones más grandes. El CVC, en cambio, absorbe tiempo senior pero no aporta lucra a escala senior".

—En 2020 advertían que los nuevos gerentes generales iban a venir del área de innovación. ¿Eso pasó?

"Lo que ocurrió es que se produjo una gran cantidad de cambios de gerentes generales. De los 10 mejores de este año, seis reemplazaron. Y en todos los casos, los nuevos, si bien no eran los gerentes de Innovación, sí eran gerentes que estaban muy involucrados con la innovación".



Año 2021: factor startup y fin de los CVC nacidos "por moda"

A diferencia de hoy, para el año 2021, los CVC estaban en auge. De hecho, la mitad de las empresas más grandes del país contaban con uno. Sin embargo, en ese momento se advertía que su éxito dependería de que la alta dirección realmente creyera en este vehículo para vincularse con el mundo startup.

—El escenario cambió...

"Es que para muchas compañías era una moda, en el sentido de que decidieron tener CVC, pero sin convicción. Compañías que decían: 'Tratemos de comprarnos algo, pero sin lucra... apórtanos los nuestros clientes a las startups'. Eso solamente es ilusión, y una bastante mezquina".

—El tema de fondo era un interés por, como ustedes dicen, "leer el futuro" a través del contacto con las startups. ¿Esa idea se instaló?

"Se instaló en compañías muy avanzadas en innovación. En el mundo de la banca lo tienen muy claro: saben que tienen que entender a las *fintech* y evitar que se comen un pedazo del mercado. En el mundo de los *commodities* tienen conciencia de que en las startups hay tecnología para hacer mejoras sustanciales y que hay que estar cerca de eso, porque ahí hay dinero. Pero en el mundo de las compañías comerciales convencionales, aún se ven a sí mismas como la principal fuente de valor. No creen necesario estar cerca de una startup, lo que es un error".



Año 2022: el crecimiento de las áreas de Innovación

En 2022 terminaron de cuajar las Áreas de Innovación en las empresas. De tener un empleado y reportar al gerente comercial en 2009, pasaron a promediar 17 personas y depender directamente de la gerencia general. Además, el 23% eran lideradas por mujeres.

—¿Se mantuvo esto?

"Sí, esto se ha mantenido. Los gerentes de Innovación siguen dependiendo directamente del gerente general, lo cual muestra su relevancia. Los equipos de Innovación son hoy completamente paritarios en su composición. En términos de liderazgo, llegaron a un 35% de participación femenina y ahora están en 22%. Y eso se explica porque las grandes compañías no creen que este sea un tema en el que necesariamente tiene que haber una mujer al mando, como sí lo creen respecto de Recursos Humanos o Comunicaciones. En esta unidad, que la persona sea muy competente es lo relevante y que sea hombre o mujer pasa a ser secundario".

Año 2023: surge la evidencia del impacto económico

La gran noticia del Ranking MIC en 2023 fue que la innovación ya significaba más del 6% del Ebitda de las grandes empresas.

—¿Cuánto representa hoy?

"Hoy el aporte de la innovación al Ebitda está en 10,6%. Ha seguido subiendo".

—Proyectaban entonces que a 2027 pesaría el 14%...

"Sí, y es probable que se avance para allá, porque las 10 mejores del ranking están en 16%. El número va a seguir subiendo, porque hay lucra en esto, hay bonos y es parte de lo que pide el directorio".

—Esos datos los hacían pensar que en Chile se subestima la inversión privada en I+D.

"Vemos dos problemas. El primero es que comparamos a Chile en cuanto a I+D, pero I+D es generar conocimiento y nosotros somos un país que no creamos tanto conocimiento patentable en comparación con las muchas mejoras logrables pero no patentables que hay. La innovación es profunda, constante y grande, pero lo que miramos es I+D. El segundo tema es el instrumento que usamos para medir. La encuesta del INE no la responde el encargado de innovación, sino alguien al que le dicen que responda, quizás sea el alumno en práctica. En el Ranking MIC sí hay incentivos a contar tus innovaciones. Los instrumentos del INE no son capaces de leer bien lo que hacen las compañías y eso no tiene vuelta. En Chile se hace mucho, pero se nota poco".



Año 2024: emerge la era de la inteligencia artificial autónoma

En 2024 confluyeron varios fenómenos. Y uno de los más notables es que fue el momento en que en las compañías empezó a percibirse cierta "esquizofrenia": la dificultad de resolver la tensión entre la necesidad de mantener una operación sin fallas y atreverse a arriesgar innovando para asegurar el futuro.

"La esquizofrenia sigue estando presente, aunque no en las compañías más avanzadas. En las compañías que no son líderes, aparece la esquizofrenia en la forma de un piloto que funciona, genera valor y no logran implementarlo. Lo que es muy loco: el hecho de no poder implementar muestra que la compañía es capaz, a la vez, de encontrar y no encontrar valor en algo".

—También anticipaban una nueva ola, esta vez basada en la IA autónoma.

"Se esperaba que la IA fuera omnipresente y hoy lo es. De hecho, no solo es omnipresente, sino más profunda de lo que pen-

sábamos. Además, en ese momento se creía que la IA 100% autónoma estaba a 15 años, pero hoy vemos que está a dos o tres años de distancia".

—Si esa es una nueva ola, muchas empresas van a llegar a ella sin haber surfado las anteriores.

"Y las que lo hicieron generaron una capacidad en su gente que es la adaptabilidad y flexibilidad, aún cuando la gente no se da cuenta. Los gerentes de Personas tienen una frase muy buena: el problema de la IA no es tecnológico, sino de dotación. La siguiente etapa, simplemente, va a ocurrir. Son disposiciones muy diferentes. Es como correr una maratón habiendo corrido cada día de semana comparado con quien no ha corrido nunca".



Año 2025: el fin de la paciencia y la presión por resultados

El mensaje del año pasado fue claro: en un escenario económico estrecho y de bajo crecimiento, se empezó a exigir que las gerencias de Innovación tuvieran mejores números. Que lo invertido redujera en el corto plazo.

—¿Qué efecto produjo esto?
"Hay una frase de un gerente de Innovación que refleja perfectamente lo que está pasando: nos dice que ninguno de sus pilotos falla. ¡Y un piloto de innovación debiera fallar! Pero no pasa y es porque la presión por resultados es tan alta, que escoges solo proyectos que impacten en Ebitda, con bajo nivel de incertidumbre".

—Solo sandías caladas...
"Claro. Los proyectos de innovación de las compañías se empezaron a enfocar en sandías caladas, lo que supone cierta capacidad para identificarlas. Pero la innovación, cuando tiene baja incertidumbre, se empieza a parecer más una unidad de transformación, de eficiencia o de excelencia y deja de lado su rol. Todo por la presión de esos resultados. Es una paradoja: porque te ha ido tan bien haciendo innovación, te vuelves menos innovador".

—¿La presión es igual de intensa en 2026?
"Se mantiene. La presión ya se instaló y se va a intensificar, porque la innovación genera impacto y ya se incorporó en las metas del año. La gran pregunta para 2027, que aún está emergiendo es: para poder meterle más Ebitda a la compañía, ¿esto se debe hacer a lo Copec o a lo Walmart? El modelo Copec es 'miremos para el lado para buscar nuevos negocios', adyacencia. El modelo Walmart es 'yo me dedico al retail y tengo que hacer más y mejor lo que ya sé hacer'. Esta es una pregunta abierta, no tiene respuesta única, porque las dos estrategias funcionan. Y se deriva otro dilema importante: ¿vamos a competir a través de ecosistemas o de cadenas de valor? Otra pregunta abierta: hay quienes optan por los ecosistemas, donde de alguna manera los proveedores se integran al negocio y compiten con el de enfrente, y otros por las cadenas de valor, comprando proveedores. Son estrategias que hoy están sobre la mesa".



Año 2026: la velocidad y la corona de quién maneja la IA

En esta edición del ranking, la inteligencia artificial se ha vuelto el tema central para las compañías. Sobre todo por la sensación de velocidad que trae consigo.

"La gerencia general ya logró que Innovación genere plata, pero no logra hacer que se expanda. Es una demanda de productividad que se instala a nivel corporativo: saben que la innovación les puede aportar 10% del Ebitda o más, pero el escalamiento y la replicabilidad no están yendo a la velocidad deseada. Se detecta el problema, se hacen las propuestas, se hace un piloto y hay resultados. Todo bien, pero ahora el piloto hay que implementarlo y ahí no hay suficiente agilidad. Es muy sorprendente que estén topando en esto".

—Y en ese contexto, ¿quién tiene a cargo el tema IA?
"En las compañías líderes del ranking, está a cargo del área de Innovación, y el sentido es que la IA habilite la generación de pilotos y la idea es que no haya dos personas haciendo el mismo piloto. Ahora, la IA va a ser el fenómeno más importante dentro de las organizaciones en los próximos cinco años. Va a cambiar mucho los puestos de trabajo, las formas de trabajar y las unidades de Innovación van a estar muy cerca de esos procesos, pero no necesariamente los van a liderar, porque habrá muchos que quieran gobernar esto. Como aquí hay poder y hablamos de compañías grandes, hay una lucha por el control de la IA. Hay muchos reyes para esta corona".



La metodología de la medición

- El Ranking Most Innovative Companies mide desde 2009 la gestión de la innovación en las grandes empresas de Chile. No destaca la mejor idea ni el producto más llamativo: evalúa si la empresa tiene un sistema capaz de convertir innovación en valor de manera repetible.
- Su metodología se construye a partir de cuatro fuentes:
- ▶ **Entrevistas a ejecutivos clave.** Entrevistas en profundidad a gerentes generales, ejecutivos de Innovación y ejecutivos de Personas de 97 empresas, realizadas entre marzo y julio de 2026. Cada cargo respondió una pauta semiestructurada distinta: visión estratégica y rol de la innovación, en el caso de los gerentes generales; agenda, prioridades y fricciones, en el caso de innovación; y gestión del cambio, competencias y talento, en el caso del área de personas.
 - ▶ **Formulario de datos.** La información que cada empresa entrega sobre estrategia, gobernanza, personas, cultura, presupuesto, portafolio, embudo, innovación abierta, inteligencia artificial e impacto. Se levantó en el mismo período que las entrevistas, entre marzo y julio de 2026, y las cifras son declaradas por las propias compañías.
 - ▶ **Serie histórica.** Considera las mediciones del Ranking MIC desde 2009, los reportes anuales y las ediciones de Innovación de "El Mercurio" que han publicado los resultados.
 - ▶ **Fuentes internacionales.** El análisis se enriquece con estudios de BCG, McKinsey, Microsoft, el Foro Económico Mundial, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y centros académicos como Stanford y Harvard.

El modelo MIC, desarrollado por Iván Díaz-Molina y Patricio Cortés en 2014 y actualizado en cada edición, entiende la innovación como un sistema de gestión con tres bloques. Los **habilitadores** definen cómo se decide y se organiza: definición estratégica, compromiso de la alta dirección, gestión de personas, cultura y organización de la unidad. Los **recursos** y la ejecución definen con qué y cómo se trabaja: presupuesto, activos estratégicos e innovación abierta, y proceso de gestión. Y el **resultado** es el impacto sobre el valor: el aporte de la innovación al EBITDA, el retorno de lo invertido y el reparto del impacto entre el core, lo adyacente y lo transformacional.

El Índice MIC de Innovación Corporativa (IMIC) resume en una escala de 0 a 100 la madurez de la gestión de la innovación según los componentes antes mencionados. Ubica a cada empresa en uno de cinco niveles: inicial, cuando la innovación depende de personas; repetible, cuando hay prácticas que se repiten; definido, cuando existe un sistema formal; gestionado, cuando ese sistema se mide y se corrige con indicadores; y optimizado, cuando la innovación es una capacidad que mueve los resultados del negocio.

El cálculo del IMIC es un modelo propio de MIC y se mantiene reservado.

SEGÚN RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES:

CCU se posiciona entre las 30 empresas más innovadoras del país

Existe un ecosistema de innovación que atraviesa distintas áreas de CCU y combina procesos, herramientas e incentivos para transformar ideas en soluciones concretas.

En la última edición del ranking Most Innovative Companies, CCU S.A., junto a sus filiales Compañía Pisquera de Chile y VSPT Wine Group, fue reconocida entre las empresas que destacan por su gestión de innovación a nivel nacional. La medición evalúa anualmente a organizaciones de distintas industrias, considerando sus capacidades para gestionar la innovación y generar impacto a partir de ella.

Para CCU, este reconocimiento responde a un modelo que busca instalar la innovación de manera transversal en la compañía, conectándose directamente con los desafíos del negocio. María José Goldenberg, gerente de Planificación Financiera e Innovación de la compañía, señaló que "en CCU, innovar es una actitud transversal que conecta ideas, procesos y tecnología para generar valor real en el negocio, los clientes y los consumidores".

Para los consumidores, una de las expresiones más visibles de este trabajo está en la permanente evolución de las marcas y el desarrollo de nuevos productos. Entre los lanzamientos recientes se encuentran Stones Piña, el cóctel Kantal en lata de 475 ml y

Gato Selección Dulce en lata de 350 ml, ejemplos de cómo la compañía busca responder a nuevas tendencias y ocasiones de consumo.

Hay un ecosistema de innovación que atraviesa distintas áreas de CCU y combina procesos, herramientas e incentivos para transformar ideas en soluciones concretas. Un ejemplo es Despegar, el programa de innovación interna de la compañía, bajo el cual se realizan múltiples iniciativas, cuyo objetivo es fomentar la cultura de innovación, canalizar el talento interno para resolver desafíos estratégicos y potenciar la adopción de inteligencia artificial para mejorar la productividad.

A este modelo se suma Innpackta, el programa de Innovación Abierta que CCU desarrolla desde hace nueve años y que conecta a la compañía con startups y nuevas tecnologías de Chile y otros países, buscando soluciones que respondan a desafíos del negocio, para que puedan ser incorporadas a sus operaciones.

La innovación también nace desde los propios equipos. A través de distintas iniciativas internas, los colaboradores

desarrollan soluciones orientadas a mejorar procesos e indicadores relevantes para el negocio, desde el fortalecimiento del canal tradicional hasta nuevas herramientas para mejorar la experiencia y apoyar el crecimiento de los clientes mediante agentes digitales.

Otro ámbito relevante es la innovación aplicada a los desafíos ambientales y operacionales. Entre sus proyectos destaca CirtCCUlar, planta de reciclaje "botella a botella", que permite procesar botellas PET usadas y transformárlas nuevamente en materia prima para la fabricación de nuevos envases. En paralelo, CCU ha incorporado herramientas de inteligencia artificial en ámbitos como la planificación logística, el mantenimiento preventivo y la cobertura de sus productos en los puntos de venta.

Dos filiales del grupo también alcanzaron posiciones destacadas en el ranking: VSPT Wine Group y Compañía Pisquera de Chile obtuvieron los lugares 13° y 14°, respectivamente. Ambas cuentan con modelos propios de innovación, alineados con la estrategia de CCU y adaptados a los desafíos particulares de

Parte del equipo de Innpackta, el programa de Innovación Abierta que CCU desarrolla desde hace nueve años y que conecta a la compañía con startups y nuevas tecnologías de Chile y otros países.

sus negocios.

Rosario Fernández, directora de Innovación de VSPT, comentó respecto a este reconocimiento que "tenemos la profunda convicción de que la verdadera innovación va mucho más allá del producto: debe generar un valor sostenible y positivo para nuestros consumidores, la comunidad y la compañía. No se trata solo de saber hacer, sino de hacerlo bien a escala y

atreverse a hacerlo distinto".

Por su parte, Felipe Sarah, gerente de Marketing Compañía Pisquera de Chile en CCU, explicó que "mediante la innovación podemos sorprender al consumidor en cada punto de contacto, combinando la versatilidad de nuestros destilados con experiencias de mixología accesibles, prácticas y de alta calidad para cada momento de celebración".

Con presencia en seis países y un portafolio multicategoría de bebestibles, CCU ha desarrollado un modelo que conecta innovación, tecnología y conocimiento externo con las capacidades de sus propios equipos. El objetivo es llevar las ideas a resultados concretos para el negocio, incorporando además la medición del retorno de las iniciativas de innovación a sus procesos de evaluación financiera.

Desde inteligencia artificial hasta nuevos modelos de negocio, economía circular y soluciones aplicadas a procesos productivos, el estudio Most Innovative Companies 2026, elaborado por MIC Business Consulting, reconoce a empresas de distintas industrias por la forma en que incorporan la innovación a su estrategia y operación. **FERNANDA GUJARDO S.**

El informe MIC destaca el caso de Copec Voltex como ejemplo de innovación en electromovilidad. La iniciativa considera una red de carga rápida presente en todas las regiones del país, con más de 2.200 km de cobertura en la Ruta 5, además de infraestructura que permite operar a más de 3.200 buses eléctricos del transporte público.



El equipo de Innovación de Copec.

1 Copec (Energía)

Con más de 90 años vinculada a la distribución de combustibles en Chile, Copec ha ido ampliando su operación en áreas como la conveniencia, la movilidad y la energía. Durante la última década, la compañía ha impulsado una transformación de su modelo de negocio, con inversiones concentradas en tres verticales: nueva movilidad, nuevas energías y nueva conveniencia, en una estrategia que busca integrar distintos servicios más allá de su actividad tradicional.

El informe Most Innovative Companies 2026 señala que la empresa ha convertido la innovación en "un motor de crecimiento y transformación", con foco en las nuevas necesidades de sus clientes y del país. También sostiene que esta mirada le ha permitido "evolucionar desde su negocio tradicional hacia un ecosistema de servicios", incorporando tendencias como la transición energética,



Leonardo Ljubetic, gerente de Desarrollo Copec.

la digitalización y los nuevos hábitos de consumo. Según MIC Business Consulting, este proceso se apoya además en "una gobernanza sólida, un vínculo activo con el ecosistema de startups y una cultura en la que la innovación se integra de manera transversal".

Como ejemplo de lo anterior, el informe presenta a Copec Voltex, iniciativa asociada a la electromovilidad. El documento destaca que en 2012 la compañía instaló el primer cargador eléctrico de Chile y que posteriormente participó en el desarrollo de infraestructura para buses eléctricos y en la conversión de una estación de servicio tradicional en una estación 100% eléctrica.

Añade que hoy esta infraestructura permite operar a más de 3.200 buses eléctricos del transporte público y que la red de carga rápida está presente en todas las regiones del país, con más de 2.200 kilómetros de cobertura en la Ruta 5.

El análisis de MIC pone como ejemplo Carrito Listo, una herramienta basada en inteligencia artificial para apoyar la planificación de compras, junto con la automatización del centro de distribución Lo Aguirre y una flambrería de autoservicio desarrollada en Chile.

ayudar a los clientes a planificar sus compras. Otra corresponde a la automatización robótica del Centro de Distribución Lo Aguirre, orientada a fortalecer el abastecimiento de productos en tiendas. A ellas se suma una flambrería de autoservicio, descrita como la primera patente desarrollada por Walmart Chile para la compañía a nivel global. Según el estudio, esta solución apunta a agilizar la compra de flambres y entregar mayor autonomía a los clientes, mostrando cómo las iniciativas consideradas por MIC se distribuyen entre procesos internos y nuevas formas de relacionarse con quienes compran en sus tiendas.



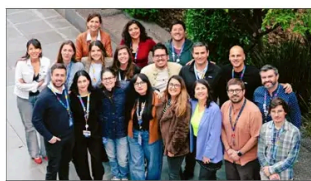
Rodrigo Arias, gerente de Innovación Walmart Chile.

3 Walmart (Retail)

Walmart Chile opera en el sector supermercadista con una estrategia omnicanal que combina una red de más de 400 tiendas con su canal de comercio electrónico. La compañía tiene presencia desde Puerto Toro y cuenta con más de 40.000 trabajadores en el país. Su operación articula así distintos formatos físicos y digitales para atender a clientes en buena parte del territorio nacional.

Según el informe Most Innovative Companies 2026, Walmart Chile se ha propuesto "movilizar la innovación a nivel local y también globalmente", observando tanto cuántas soluciones desarrolladas en el país son adoptadas por otras filiales como cuántas provienen de otros mercados. El documento añade que este trabajo combina "unas pocas apuestas grandes, lideradas por la alta dirección" con programas en los que trabajadores de tiendas y centros de distribución proponen mejoras, bajo la idea de que "la innovación la hacemos todos".

Ese enfoque se traduce en iniciativas que abarcan tanto la experiencia de compra como la operación logística. En la práctica, el documento recoge tres iniciativas. Una es Carrito Listo, herramienta basada en inteligencia artificial para



Equipo de innovación de Walmart Chile.

5 Santander (Banca)

Banco Santander Chile forma parte de Grupo Santander y opera en el país desde 1978. Actualmente atiende a más de 4,8 millones de clientes y reúne servicios de banca, ahorro, inversión, protección y pagos, a los que en los últimos años ha sumado propuestas vinculadas a beneficios y experiencias. Su operación local combina herramientas y capacidades desarrolladas a nivel global con productos adaptados al mercado chileno.

Al analizar su posición en Most Innovative Companies 2026, MIC Business Consulting pone el foco en una estrategia que busca ampliar el papel tradicional de una institución financiera. El estudio sostiene que "Santander está redefiniendo el rol de la banca en la vida de las personas" a través de un modelo que combina inteligencia artificial, plataformas globales, talento interno, alianzas estratégicas y colaboración con startups. Más que concentrarse únicamente en nuevos productos bancarios, el informe plantea que la compañía "construye ecosistemas que integran tecnología, beneficios, protección y experiencias", con la intención de extender su relación con los clientes hacia otros ámbitos de su vida cotidiana.

Esa estrategia aparece reflejada en distintas iniciativas durante 2026. Entre ellas, el estudio menciona el relanzamiento de Santander Rewards,



Matías Martino, VP de Data & AI Santander.



Sebastián Sepúlveda, strategy manager; Sebastián Delgado, gestor Innovation; Paulina Jara, jefe de Innovación y Alianzas Estratégicas; Carolina Ide, gestor Innovation; Javiera Sáez, gestor Innovation; Daniel Claro, gestor Innovation; Ileana Mura, project manager; y Gregorio Romero, gestor Open Finance.

wards, que incorporó la acumulación de millas Latam Pass en todas sus tarjetas y vinculó los beneficios financieros con viajes, queetes y experiencias. El documento también incluye el ecosistema Smusic, el desarrollo de Santander Arena y el patrocinio de eventos como el Festival de Viña y REC. En paralelo, señala avances en el uso de inteligencia artificial, mejoras en la aplicación del banco y asistentes virtuales. A ello suma la adquisición del negocio de rentas vitícolas de Principal Vida, incorporada dentro de una estrategia que busca ampliar la oferta de ahorro, protección y retiro a lo largo de distintas etapas de la relación con sus clientes.

El informe MIC recoge como uno de los casos de Santander el relanzamiento de Santander Rewards, que durante 2026 incorporó la acumulación de millas Latam Pass en todas sus tarjetas y sumó beneficios asociados a viajes, entretenimiento y experiencias.

SERÁN DISTINGUIDAS ESTE MARTES 20 EN UNA CEREMONIA EN EL MERCURIO

El mapa de la innovación empresarial en Chile: estas son las 30 compañías que lideran el Ranking MIC 2026

2 Mercado Libre (Marketplace)

El informe MIC destaca el caso de Mercado Libre, una plataforma de inteligencia artificial utilizada por Mercado Libre para desarrollar aplicaciones basadas en modelos de lenguaje y automatizar procesos como atención al cliente, detección de fraude y gestión de publicaciones.

El informe MIC destaca el caso de Mercado Libre, una plataforma de inteligencia artificial utilizada por Mercado Libre para desarrollar aplicaciones basadas en modelos de lenguaje y automatizar procesos como atención al cliente, detección de fraude y gestión de publicaciones.



Rafael Lira, director de marketplace Mercado Libre Chile, Perú y Ecuador.

Como ejemplo de lo anterior, el informe presenta Verdi, una plataforma de inteligencia artificial desarrollada por Mercado Libre para que sus desarrolladores creen aplicaciones basadas en modelos de lenguaje. Según el documento, esta tecnología se utiliza para automatizar tareas como mediación de disputas, atención al cliente, detección de fraude y publicación de productos. También se menciona un asistente para vendedores que interviene en la mejora de títulos y fotografías de productos y en la respuesta automática a preguntas de compradores.



El equipo de Mercado Libre.

4 Bci (Banca)

Banco de Crédito e Inversiones (Bci), fundado en 1937, opera en Chile, Estados Unidos y Perú, además de mantener oficinas en tres continentes. A su actividad tradicional ha sumado soluciones digitales, entre ellas Machbank, su propuesta de banca 100% digital. Con esta combinación, la entidad ha implementado su operación hacia nuevos formatos y servicios dentro de su ecosistema financiero.

El estudio Most Innovative Companies 2026 señala que Bci ha consolidado "un modelo para innovar en cada nivel de riesgo". El documento explica que ese esquema distingue entre distintos tipos de iniciativas: mientras las mejoras cotidianas surgen orgánicamente desde todos sus equipos, las propuestas de mayor disrupción pasan por procesos de experimentación y trabajo colaborativo antes de avanzar. En el caso de proyectos capaces de abrir nuevos negocios o mercados, el banco opta por desarrollarlos internamente, como ocurrió con Machbank. El informe también pone énfasis en la forma en que se sigue su ejecución: "Cada iniciativa tiene un ejecutivo responsable y sus resultados se reportan directamente al comité ejecu-



Pedro Zegers, gerente de Innovación y Tendencias Bci.

tivo y directorio", una estructura que, según MIC Business Consulting, permite "medir y visibilizar el valor que la innovación aporta al banco".

Entre los casos que el informe utiliza para mostrar este enfoque aparece la emisión del primer bono digital con tecnología blockchain emitido en Chile, desarrollado por Bci junto a Nasdaq y el Depósito Central de Valores. El proyecto lleva esta tecnología a un proceso financiero que tradicionalmente requiere más tiempo y costos operativos. Según el estudio, la iniciativa busca llevar "a cero el tiempo de emisión", al mismo tiempo, abrir la posibilidad de invertir desde montos mínimos en instrumentos que hasta ahora han estado principalmente asociados a grandes inversionistas. De esta manera, el caso combina una modificación en la infraestructura tecnológica del proceso con un cambio en la forma de acceso a este tipo de productos financieros.



El equipo de Bci.

6 Agrosuper (Alimentos)

Agrosuper es una empresa chilena de alimentos con más de 70 años de trayectoria, dedicada a la elaboración y comercialización de productos de pollo, cerdo, cecinas y elaborados, a través de marcas como Super Pollo, Super Cerdo, La Crianza y Sopralav. Su operación está integrada verticalmente: comienza con la fabricación del alimento y la crianza de los animales, continúa en las plantas de proceso y termina con la distribución de sus productos mediante oficinas comerciales en Chile y otros mercados.

El informe Most Innovative Companies 2026 señala que desde 2016 la compañía cuenta con "un modelo estructurado que aborda la innovación de manera transversal", desde la modernización de sus cadenas productiva y la incorporación de nuevas tecnologías hasta el desarrollo de productos y formatos. El estudio añade que Agrosuper combina mecanismos internos, como la Ruta de la Innovación, con herramientas de innovación abierta, entre ellas Agrosuper Ventures y el programa de I+D Explora. A través de este esquema, sostiene MIC Business Consulting, la empresa puede "adquirir tecnologías globales y colaborar con el mundo científico, startups, y aplicadas directamente en sus operaciones".

Para mostrar cómo ese trabajo se lleva a procesos concretos, el estudio menciona una pelletizadora para la

combustión en calderas de biomasa. La iniciativa utiliza lodos generados por la operación industrial y los transforma en combustible para producir energía térmica y vapor. Antes, este material se empleaba en forma de polvillo, lo que favorecía la adherencia en los equipos y aumentaba las necesidades de limpieza y mantenimiento. Al convertirlo en pellets, explica el informe, se obtiene un combustible de "mayor densidad y estabilidad", con mejoras en la eficiencia de combustión, la generación de vapor y la disponibilidad operacional de los equipos.



Arriba: Ernesto Muñoz, líder Analítica Avanzada; Matías Ares, Scrut Manager; Manuel Muñoz, ingeniero productos digitales; Joaquín Ariagada, líder Programas de Innovación; Bastián Vargas, líder Proyectos de Innovación; Jorge Vargas, líder Portafolios, y Jaime Monsalve, subgerente de Transformación Digital. Abajo: Consuelo Sotomayor, líder Investigación Aplicada; Catalina Pino, líder Proyectos de Innovación; Camila Canales, subgerente Innovación y Venturas; Gabriela Cardenas, líder Captura de Valor; Yerko Serrano, ingeniero Productos Digitales, y Julieta Allegrini, líder Innovación Abierta.



Innovar es ser el N°1 de Chile

Nos transformamos día a día para crecer junto a nuestros clientes con nuevas tecnologías, soluciones energéticas más sostenibles y un servicio ágil, seguro y eficiente.

🏆 1er. Lugar en Distribución de Gas por sexto año consecutivo

🏆 1er. Lugar en "Utilities"

🏆 Top 30 de las empresas más innovadoras en Chile



Transec (Energía)

Transec es una empresa de transmisión eléctrica con más de 70 años de trayectoria. Opera más de 11.000 kilómetros de líneas de alta tensión y más de 80 subestaciones entre Arica y Chiloé, participando en el abastecimiento eléctrico de gran parte de la población del país. Además de la transmisión regulada, desarrolla infraestructura asociada a la transición energética, como sistemas de almacenamiento en baterías y proyectos de agua para la minería, ampliando así su operación hacia nuevos requerimientos del sistema energético.



Alejandro Rehbein, vicepresidente de Innovación y Tecnología Transec.

avanzar hacia esquemas de mantenimiento predictivo. El informe también menciona el uso de inteligencia artificial en la gestión de vegetación, con modelos que permitan calcular crecimiento y carga combustible, además de realizar proyecciones sobre posibles caídas de árboles en las líneas de transmisión.

A esas soluciones se suman pruebas con recubrimientos basados en nanotecnología orientados a prolongar la vida útil de los conductores. MIC también recoge el pilotaje de paneles que buscan reducir el ruido mediante la generación de ondas sonoras inversas. En conjunto, los casos presentados por el informe muestran aplicaciones tecnológicas en distintos puntos de la operación, desde la inspección y el mantenimiento de infraestructura hasta la gestión de riesgos asociada al entorno de las líneas de transmisión.



Tomás Riddell, jefe de Innovación y Venturas; Luis Moungues, copresidente de innovación; Alejandro Rehbein, vicepresidente de Innovación y Tecnología; Jessica Cury, jefa de Soluciones Digitales; Emilio Espinoza, jefe de Arquitectura e Infraestructura; Gustavo Sarmiento, jefe de Plataformas TO y Telecomunicaciones; e Ignacia Turrieta, AI & Product Design Lead.

Entre los ejemplos recogidos por MIC están los perros robot, drones y cámaras utilizados para inspeccionar subestaciones eléctricas, una aplicación orientada a detectar anomalías y reducir la exposición de personas a zonas energizadas.

AquaChile (Acuicultura)

AquaChile es una empresa nacida en el sur de Chile y dedicada a la producción de salmón. Su operación está integrada verticalmente y abarca desde la reproducción y la genética hasta el cultivo, la cosecha, el procesamiento y la comercialización. La compañía cultiva salmón Atlántico y Pacífico y exporta sus productos a más de 65 países, entre ellos Estados Unidos, Japón, Brasil y China, lo que la inserta en una cadena productiva que combina producción local con comercialización internacional.

En Most Innovative Companies 2026, MIC Business Consulting pone el foco en una cultura de innovación incorporada de manera transversal en las operaciones de AquaChile. El estudio sostiene que este enfoque se expresa en "nuevas tecnologías y prácticas que permiten mejorar la eficiencia productiva, el bienestar animal, la sostenibilidad y la calidad de sus productos". Junto con ello, el informe plantea que esta forma de trabajo le permite responder a los desafíos de la industria y "revalorizar los productos en nuevos mercados", incorporando la innovación tanto en los procesos internos como en la búsqueda de nuevos usos y destinos para materiales provenientes de su actividad productiva.

Una muestra concreta de esa lógica es una línea que recupera la carne que permanece adherida al esqueleto del salmón después del fileteado. El estudio explica que este material anteriormente terminaba destinado a harina de pescado, mientras que ahora la empresa lo recupera y procesa para convertirlo en bloques congelados de pulpa de salmón que posteriormente son exportados. La iniciativa modifica así el destino de una fracción generada durante el procesamiento, que pasa de utilizarse como insumo para harina de pescado a reincorporarse como producto alimenticio.

El caso también refleja uno de los aspectos que el informe asocia al modelo de innovación de la compañía: la búsqueda de alternativas para aprovechar de otra manera recursos ya presentes en su cadena productiva.



Francisca Escobar, líder de Innovación y Proyectos, y Sergio Vera, jefe de Innovación y Transformación Digital de AquaChile.



Equipo de Innovación de AquaChile.

El informe MIC releva una línea industrial para recuperar la carne que queda adherida al esqueleto del salmón tras el fileteado, material que antes se destinaba a harina de pescado y que actualmente se procesa como bloques congelados de pulpa de salmón para exportación.

MetLife (Seguros)

MetLife Chile forma parte de una compañía global con más de 150 años de historia y presencia en más de 40 mercados. En Chile se dedica principalmente a los seguros de vida y salud y a las rentas vitalicias, ofreciendo cobertura y productos asociados a protección y retiro. La compañía opera a través de canales remotos y de una red de 18 sucursales distribuidas a lo largo del país.



Andrés Abaza, head of Latam Business Agility & Customer Value Proposition de MetLife.

Al evaluar a MetLife, el estudio Most Innovative Companies 2026 releva la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas en la relación con clientes y equipos comerciales. El informe sostiene que en la compañía "la innovación nace del propósito de generar un impacto positivo en la vida de las personas y transformar la manera de entregar protección". En esa línea, menciona el uso de inteligencia artificial y análisis de datos para desarrollar experiencias más simples y personalizadas, además de apoyar el trabajo de su fuerza de venta. MIC Business Consulting añade que estos avances "se miden y reportan sistemáticamente a la alta dirección", integrando su seguimiento a la gestión de la empresa.

Entre las iniciativas que el estudio utiliza para mostrar este enfoque aparece MetLife Orienta, una plataforma digital de salud y bienestar. El documento explica que es online y gratuita, y que ofrece orientación en más de diez especialidades, con en-

fasis en prevención y acompañamiento durante distintas etapas de la vida. La plataforma combina tecnología con atención especializada para entregar apoyo a los usuarios y facilitar el acceso a información al momento de tomar decisiones relacionadas con su salud.

El servicio está planteado como un canal de orientación complementario a la oferta tradicional de seguros, con buxero remoto y atención en distintas áreas de salud y bienestar. De acuerdo con el informe, su funcionamiento busca entregar apoyo oportuno y facilitar decisiones de obra en tiempo real. El sistema se combina de herramientas digitales y atención especializada.



Equipo de MetLife.

MIC menciona el caso de MetLife Orienta, una plataforma online y gratuita que entrega orientación en más de diez especialidades de salud y bienestar, combinando atención especializada con un acceso digital.

Clínica Alemana (Clínicas y hospitales)

Clínica Alemana de Santiago es un centro de salud de alta complejidad con más de 100 años de trayectoria. Forma parte del Grupo Alemán, perteneciente a la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia (CCAB), entidad sin fines de lucro, y ofrece atención en 78 especialidades y subespecialidades médicas. La institución destina anualmente el 85% de sus utilidades a fortalecer su red de servicios, mediante inversión en equipamiento, formación de especialistas, infraestructura, producción y conocimiento, y programas de beneficencia. También cuenta con acreditación de la Joint Commission International.



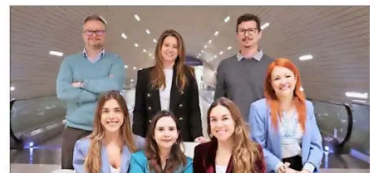
Loreto Bezamat, gerente Digital y Transformación de Clínica Alemana.

Entre los aspectos considerados por Most Innovative Companies 2026, el estudio releva que la clínica ha vinculado la innovación en áreas como la experiencia de los pacientes, los resultados clínicos y la gestión del talento. El informe señala que este trabajo se apoya en "equipos especializados en innovación y transformación, soluciones propias de inteligencia artificial y alianzas científicas y académicas con universidades y centros de excelencia internacionales". Además, menciona el trabajo conjunto con la Universidad del Desarrollo como socio estratégico para fortalecer la formación, la práctica clínica y la investigación.

Para mostrar cómo esa estrategia se aplica en la práctica, MIC recoge el caso de Clínica Alemana, una plataforma institucional diseñada para desarrollar y ampliar el uso de agentes de inteligencia artificial en procesos clínicos y administrativos. El sistema reutiliza herramientas, integraciones y controles bajo una ar-

quitectura común, con el objetivo de facilitar el acceso a información, apoyar el trabajo de los equipos y habilitar nuevas formas de asistencia en la toma de decisiones, bajo criterios de seguridad y gobernanza.

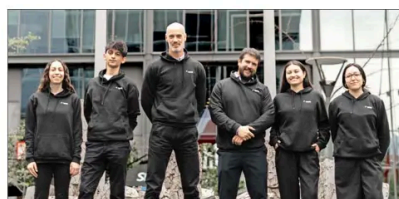
Su principal aplicación clínica es Alemana IA, integrada directamente a la ficha clínica electrónica. Según el informe, permite que los profesionales consulten mediante lenguaje natural antecedentes, exámenes y evolución de sus pacientes, además de sintetizar información y apoyar la documentación clínica. El documento precisa que estas funciones operan siempre bajo validación profesional, por lo que la herramienta actúa como apoyo dentro del flujo de trabajo médico y no como sustituto de la decisión clínica.



Arriba: Jaime de los Hoyos, jefe de Departamento de Informática Biomédica; Josef Torretti, product manager de Innovación, y Bruno Orellana, líder de Analytics. Abajo: Consuelo Briones, subgerente de Innovación y Digital Growth; Evelyn Poblete, jefa de Innovación; Loreto Bezamat, gerente Digital y Transformación, y Diana Martínez, gerente de Tecnología.

MIC destaca Alemana Agéntica, una plataforma que integra agentes de inteligencia artificial a procesos clínicos y administrativos. Su principal aplicación, Alemana IA, permite consultar y sintetizar información de la ficha clínica electrónica mediante lenguaje natural, siempre bajo validación profesional.

Francisca Pineda, diseñadora integral; Sebastián Díaz, diseñador gráfico; Pablo Isidori, CEO; Rodrigo Sánchez, gerente de Innovación y Transformación digital; Daniela Provoste, coordinadora de Innovación corporativa; y Javiera Montecino, ingeniera de Innovación corporativa.



Echeverría Izquierdo (Construcción)

Echeverría Izquierdo es un grupo chileno con 47 años de trayectoria, dedicado a la construcción y a la prestación de servicios para la minería en Chile y Perú. Su actividad también incluye el desarrollo de soluciones habitacionales para segmentos medios, megaproyectos y proyectos mixtos para terceros.

Para Most Innovative Companies 2026, uno de los elementos que distingue a la compañía es la forma en que vincula la innovación con su estrategia de negocio. El estudio señala que su "modelo y ecosistema de innovación son parte vital de la estrategia", y transforma y que su principal indicación digital conecta los proyectos desarrollados con los resultados que la empresa se comprometió a alcanzar al 2028. El informe añade que este trabajo se apoya en estudios sistemáticos y en la participación en instancias gremiales orientadas a promover la innovación abierta y los estándares digitales dentro de la construcción.



Rodrigo Sánchez, gerente de Innovación de Echeverría Izquierdo.

Entre los desarrollos mencionados por MIC aparece Obralink, una plataforma tecnológica que automatiza procesos de construcción y permite disponer de información de obra en tiempo real. El sistema se utiliza en tareas como planificación, control de avance y medición de resistencia del hormigón. Según el documento, antes de su implementación parte de esta información se registraba en planillas que llegaban con retraso, mientras que la plataforma permite a los jefes de obra revisar el estado actualizado de los trabajos y realizar correcciones con mayor anticipación.

El informe también señala que la solución fue el primer desarrollo de este tipo creado en Chile y que posteriormente dio paso a nuevas aplicaciones. Actualmente, el grupo implementa Opusmesh, un *spin-off* enfocado en minería que busca mejorar la conectividad y la captura de datos directamente en terreno dentro de faenas mineras.

Entre los casos considerados por MIC está Obralink, una plataforma que entrega información de obra en tiempo real para apoyar procesos de planificación, control y medición del hormigón. A partir de esa experiencia, el grupo también desarrolla Opusmesh, orientado a conectividad y captura de datos en faenas mineras.

Blue Express (Logística)

Blue Express es una empresa de logística perteneciente al ecosistema Coppec, con cobertura en el 93% de los hogares del país. Su operación combina entregas a domicilio con una red de más de 3.200 Puntos Blue Express y lockers disponibles las 24 horas, utilizados para entrega, retiro y devolución de paquetes.

En el caso de Blue Express, el estudio Most Innovative Companies 2026 pone atención en los cambios que ha experimentado la logística con el crecimiento del comercio electrónico y la búsqueda de alternativas a la recepción de pedidos en el domicilio. El informe sostiene que la compañía ha combinado "el conocimiento propio de la industria y su tecnología, con la infraestructura del ecosistema Coppec", una integración que, según MIC Business Consulting, le ha permitido desplegar soluciones de cobertura nacional. El documento también menciona sus alianzas con actores del comercio electrónico como parte de esa adapta-

ción a nuevas formas de entrega y retiro. Una de las soluciones que MIC selecciona para ilustrar este proceso es la red de más de 750 lockers inteligentes, instalados en distintos puntos del país y disponibles las 24 horas. Estos dispositivos se encuentran en estaciones Coppec, supermercados, estaciones de metro y centros comerciales, incorporando la recepción de paquetes a lugares que forman parte de los desplazamientos cotidianos de los usuarios. De acuerdo con el estudio, permiten retirar un pedido en menos de diez segundos, sin necesidad de coordinar una entrega en el domicilio.

A los lockers se suman los más de 3.200 Puntos Blue Express, destinados a la entrega, retiro y devolución de envíos. De esta manera, el modelo combina un formato de distribución fuera del hogar con el despacho tradicional a domicilio, ampliando las alternativas disponibles para la última etapa del proceso logístico.

Como caso concreto, Most Innovative Companies 2026 menciona la red de lockers inteligentes de Blue Express, disponibles 24/7 en estaciones Coppec, supermercados, metro y centros comerciales, y complementada por más de 3.200 puntos de entrega, retiro y devolución.



Benjamín Donoso, gerente de Marketing y Desarrollo de negocios.

Simón Fuenzalida, product manager eCommerce; Nicolás Toro, business Analyst Integraciones eCommerce; Gonzalo Vázquez, product owner Integraciones eCommerce; Benjamín Donoso, gerente de Marketing y desarrollo de negocios; Karina Díaz, product owner Experiencia Digital; Cristian González, subgerente Productos e Innovación, y Benjamín Román, business analyst Experiencia Digital.



La innovación no se mide en ideas. **Se mide en impacto.**

En **ME Elecmetal** estamos muy orgullosos de ser reconocidos en el **Ranking Most Innovative Companies 2026** de ESE Business School, MIC Innovation y El Mercurio.

LUGAR
1°
En la categoría:
Proveedor
de la Minería

LUGAR
17°
Ranking
General



Crear valor
para nuestros clientes
y la sociedad.



Acelerar
el crecimiento con
soluciones sostenibles.



Construir
el futuro de la minería.

Gracias a todas las personas que hacen posible que la innovación en ME Elecmetal siga generando un impacto real.

me-elecmetal.com

13 VSPT Wine Group (Vitivinícola)

VSPT Wine Group es un grupo vitivinícola chileno, filial de CUC, con operaciones en Chile y Argentina y presencia comercial en más de 80 países. La compañía reúne ocho bodegas, entre ellas Viña San Pedro, Viña Tarapacá, Leyda, Viñamar, Misiones de Rengo y Finca La Celia, y comercializa un portafolio que abarca vinos de alto gama, espumantes, formatos de conveniencia y bebidas *ready-to-drink*. Esa diversidad de categorías y mercados forma parte de una operación que combina producción vitivinícola tradicional con nuevas presentaciones y ocasiones de consumo.

El análisis de Most Innovative Companies 2026 pone el foco en la forma en que VSPT ha estructurado internamente la innovación. El informe agrega que uno de sus pilares estratégicos es "Innovar para impulsar el futuro" y que, en términos operativos, este trabajo se canaliza a través de Innova 4D, un modelo propio que permite guiar, evaluar y escalar iniciativas desde sus etapas tempranas. Según MIC Business Consulting, esa estructura busca abarcar tanto el desarrollo de nuevos productos como la optimización de procesos dentro del negocio.

Dentro de los casos considerados por MIC aparecen Donnaluna y Gato Selección Dulce en lata, dos productos con los que la compañía ha explorado formatos distintos a la botella tradicional. El documento los presen-

ta como ejemplos de una estrategia orientada a "conectar con nuevos consumidores y actuales", mediante propuestas pensadas para otras ocasiones de consumo. El estudio describe estos productos como "alternativas" más fáciles de tomar y "convenientes", en línea con cambios en las preferencias y hábitos de quienes consumen vino.

La incorporación del formato en lata amplía así el rango de presentaciones dentro de un portafolio que ya incluye vinos, espumantes y bebidas *ready-to-drink*. De acuerdo con el informe, este tipo de desarrollo responde a la búsqueda de nuevas formas de consumo y a la adaptación del producto a situaciones distintas de las tradicionalmente asociadas al vino, manteniendo la categoría pero modificando su formato y contexto de uso.



Rosario Fernández, directora de Innovación y Desarrollo.



Ariane Paredes, subgerente de Desarrollo Comercial y Marcas; Rosario Fernández, directora de Innovación y Desarrollo; Pedro Herane, gerente general VSPT Wine Group; y Dominique Schilling, jefa de Innovación y Desarrollo.

Entre los ejemplos seleccionados por MIC están Donnaluna y Gato Selección Dulce en lata, formatos desarrollados para explorar nuevas ocasiones de consumo y ampliar las alternativas de presentación del vino.



Equipo de Innovación de Compañía Pisquera de Chile.

14 Compañía Pisquera de Chile (Bebidas alcohólicas)

Compañía Pisquera de Chile es una empresa dedicada a la producción y comercialización de destilados. Su portafolio incluye pisco, cócteles, productos de baja graduación alcohólica listos para tomar, y otros productos. Cuenta con cinco plantas productivas en la Región de Coquimbo y desarrolla su actividad tanto en el mercado chileno como en iniciativas orientadas a ampliar la presencia del pisco en mercados internacionales.

Al analizar a la compañía, Most Innovative Companies 2026 identifica la innovación como una capacidad vinculada a su estrategia de crecimiento. El informe señala que la empresa busca "identificar tempranamente nuevas tendencias y ocasiones de consumo y transformarlas en propuestas concretas", combinando conocimiento sobre los consumidores, desarrollo de productos y capacidades productivas. El estudio agrega que este trabajo le ha permitido ampliar su portafolio e ingresar a nuevos segmentos, utilizando los cambios en hábitos y preferencias como insumo para el desarrollo

de nuevas propuestas.

Una de las iniciativas escogidas por MIC para representar este enfoque es Kantal Cocktails, una línea de cócteles de gin gasificados y listos para tomar. Los bares y los trasladan a un formato preparado para consumo directo.

El documento también señala que la línea busca responder a la expansión de formatos de conveniencia dentro de la categoría de destilados. En este caso, la innovación está asociada tanto a la formulación de los productos como a su presentación lista para tomar, incorporando alternativas de consumo diferentes al servicio tradicional de un cóctel preparado en el momento. El informe menciona además la recepción que Kantal Cocktails ha tenido entre consumidores y su presencia en redes sociales como parte de la evolución del producto dentro de su categoría.

Como muestra de esta estrategia, MIC menciona Kantal Cocktails, una línea de cócteles de gin gasificados y listos para tomar, elaborados con botánicos autóctonos y disponibles en distintas variedades, que adapta preparaciones presentes en bares a un formato de consumo directo.



Camilo Albay, jefe de Innovación y Marketing.

15 Parque Arauco (Commercial real estate y shopping center)

El informe MIC destaca el desarrollo de un ecosistema digital encabezado por la aplicación de Parque Arauco, que integra promociones, mapas, eventos y estacionamientos en un ticket. A ello se suma Ema, una asistente virtual actualmente en piloto en Parque La Colina, Colombia.

Parque Arauco se dedica al desarrollo y operación de activos inmobiliarios de uso mixto en Chile, Perú y Colombia. Con más de 40 años de trayectoria, su portafolio incluye centros comerciales, oficinas y edificios residenciales bajo el modelo multifamiliar, y suma cerca de 1,3 millones de metros cuadrados de superficie arrendable. En Most Innovative Companies 2026, el análisis de MIC Business Consulting apunta a la forma en que la compañía ha intentado integrar la experiencia física con la digital. El informe sostiene que Parque Arauco entiende la innovación como "el motor de su transformación" y que, en ese proceso, utiliza



Francisco Letelier, gerente de Tecnología y Transformación Digital.

datos, tecnología y colaboración con otros actores para responder a cambios en las necesidades de las personas y las ciudades. El estudio también vincula esta estrategia con el desarrollo de espacios donde se combinan actividades de vivienda, trabajo y consumo. Para ejemplificar esa estrategia, MIC presenta un nuevo ecosistema digital liderado por la aplicación de Parque Arauco. El informe explica que la herramienta busca "unir la experiencia física y digital para conocer mejor a cada visitante" y reúne promociones exclusivas, mapas interactivos, acceso a eventos y un sistema de estacionamiento sin ticket. Este último funciona mediante lectura de patente, apertura automática de barreras y cobro automático. El documento añade que la aplicación también "sugiere tiendas y promociones en el momento preciso".

Según el estudio, la información obtenida de cada visita permite a la compañía ajustar la oferta de sus centros comerciales, mientras que la aplicación será extendida progresivamente a otros activos de la región. MIC también menciona a Ema, una asistente virtual que se encuentra en piloto en Parque La Colina, Colombia, y que el documento presenta como parte de una estrategia orientada a "conectar la experiencia digital con la visita presencial".



El equipo de Parque Arauco.

16 Colbún (Energía)

Colbún es una empresa chilena de generación de energía con 40 años de trayectoria. Opera 29 centrales distribuidas en siete tecnologías, entre ellas hidroelectricidad, energía solar, eólica, gas natural, carbón, diésel y sistemas de baterías. La compañía cuenta con más de 430 clientes, y según la información entregada para el ranking, provee cerca del 24% de la energía utilizada por la gran minería del cobre, el 12% del consumo eléctrico de Chile y el 6% del Perú.

Para Most Innovative Companies 2026, uno de los aspectos relevantes en el caso de Colbún es la forma en que la empresa ha abordado la transición energética como una oportunidad para desarrollar nuevas soluciones y negocios. El informe plantea que, mediante la incorporación de tecnologías emergentes, la compañía busca avanzar en su propósito de "transformar la energía en equilibrio con el planeta", al mismo tiempo que genera nuevas alternativas para sus clientes y explora mercados vinculados a la descarbonización.

El estudio ejemplifica esta línea con el sistema de baterías de Diego de Almagro Sur, presentado como pionero a nivel mundial por haber sido autorizado para vender bonos de carbono bajo el Acuerdo de París. El sistema almacena durante el día la energía generada por fuentes solares para luego inyectarla a la red durante la noche, desplazando generación que podría provenir de fuentes con mayores emisiones. A partir de esa operación, la reducción de emisiones asociada puede ser certificada y comercializada en mercados internacionales de carbono. De acuerdo con el informe, el proyecto combina así almacenamiento energético y mecanismos de financiamiento climático en una misma solución, vinculando infraestructura eléctrica con instrumentos creados para valorizar reducciones de emisiones.



Carolina Cuevas, líder de Innovación; Diego García, gerente de Tecnología; Alex Castro, ingeniero especialista; Rosario Vergara, ingeniero especialista senior; Constanza Matamoros, ingeniero especialista; Belén Aguilés, ingeniero especialista senior, y Nicolás Fernández, ingeniero especialista senior.

El informe MIC releva el sistema de baterías de Diego de Almagro Sur, que almacena energía solar para utilizarla durante la noche y que fue autorizado para vender bonos de carbono bajo el Acuerdo de París.

17 ME Elecmetal (Minería)

ME Elecmetal es una empresa vinculada a la industria minera, con operaciones en ocho países y presencia comercial en más de 40. Su trabajo combina capacidades técnicas, conocimiento de los procesos mineros y desarrollo de soluciones para clientes del sector, con foco en distintos ámbitos de la operación.

En su evaluación, Most Innovative Companies 2026 señala que para ME Elecmetal la innovación funciona como "un habilitador estratégico para crear valor, acelerar el crecimiento y construir el futuro de la minería". El estudio explica que la compañía trabaja mediante un modelo transversal que conecta capacidades internas de desarrollo tecnológico, innovación abierta y colaboración con clientes y otros actores del ecosistema. Según el informe, este enfoque busca "transformar desafíos reales de la industria en soluciones de impacto", al mismo tiempo que permite desarrollar nuevas soluciones y modelos de negocio.

Uno de los casos que MIC utiliza para mostrar esta estrategia es su Modelo de Negocio Circular Global. El documento señala que la innovación no radica en una iniciativa aislada, sino en "conectar distintas capacidades dentro de un mismo sistema de generación de valor". El modelo recupera materia prima metálica desde las operaciones de los propios clientes y la reincorpora al proceso productivo. De acuerdo con el estudio, el 96% de la materia prima metálica utilizada en nuevos revestimientos proviene actualmente de material reciclado.

A este circuito se suman otras medidas. El informe menciona la revalorización de materiales complejos al final de su vida útil, la incorporación de CO2Lite, medios de molienda con una huella de carbono 50% menor, y la extensión de la vida útil de equipos mediante sus Centros de Servicio. Con este modelo, los clientes que entregan materiales recuperados pasan también a formar parte de la cadena de abastecimiento de la compañía.

MIC releva el Modelo de Negocio Circular Global de ME Elecmetal, que recupera material metálico desde las operaciones de sus clientes y lo reincorpora al proceso productivo. Según el informe, el 96% de la materia prima metálica utilizada en nuevos revestimientos proviene de material reciclado.



Jacqueline González, directora Innovación; Carmen Cárcamo, directora de Aceleración y Transformación; y Daniela Fuentes, Especialista en Financiamiento I+D.

18 Clínica MEDS (Clínicas y hospitales)

Clínica MEDS es una institución de salud de alta complejidad que cuenta con una red de dos clínicas y ocho centros. Su origen está ligado a la medicina deportiva, pero con el tiempo amplió su atención hacia otras especialidades, además de incorporar formación, investigación e innovación como parte de su desarrollo institucional.

Al revisar su caso, Most Innovative Companies 2026 señala que Clínica MEDS entiende la innovación como una capacidad que debe "integrarse al trabajo clínico y traducirse en mejores soluciones para los pacientes". El informe destaca que esta visión se ha acompañado de una inversión cercana a los \$2.400 millones en infraestructura, tecnología y talento especializado. También sostiene que su modelo articula a profesionales de la salud, universidades, startups y empresas tecnológicas, con apoyo de comités de innovación y alianzas estratégicas para desarrollar, probar e implementar nuevas soluciones.

Como caso representativo, el estudio presenta NOXIS, Centro de Formación, Destrezas e Innovación de Clínica MEDS, inaugurado en 2025. El espacio cuenta con 1.600 m² destinados al entrenamiento clínico y quirúrgico, investigación, ciencia de datos, impresión 3D y desarrollo tecnológico. Según el documento, a la fecha ha capacitado a más de 8.000 personas mediante actividades de formación y cursos de entrenamiento quirúrgico y robótico, recibiendo a profesionales de Chile y de otros ocho países.

El informe añade que actualmente NOXIS trabaja en modelos 3D para planificación quirúrgica, simuladores propios de bajo costo y proyectos de análisis de datos. Además, mantiene alianzas con universidades y empresas internacionales que han aportado tecnología robótica y equipamiento especializado, ampliando su actividad más allá de la capacitación hacia el desarrollo y prueba de herramientas aplicadas a la práctica clínica.

Entre las iniciativas relevadas por MIC está NOXIS, el centro de formación e innovación de Clínica MEDS, que reúne entrenamiento quirúrgico y robótico, impresión 3D, ciencia de datos y desarrollo tecnológico. Desde su inauguración en 2025, ha capacitado a más de 8.000 personas.



Comité de Innovación de Clínica MEDS.

Humanizamos la minería con **innovación,**
seguridad y desarrollo sostenible.

1º Lugar en el Ranking

MOST INNOVATIVE COMPANIES 2026

Categoría Explosivos y Voladuras



Enaex, una empresa del
grupo Sigdo Koppers.

19 Antofagasta Minerals (Minería)

Antofagasta Minerals pertenece al Grupo Antofagasta plc y se dedica a la producción de cobre. La compañía, de origen chileno, opera cuatro minas en el país y sus acciones se transan en la Bolsa de Valores de Londres. Dos de sus operaciones producen además molibdeno y oro como subproductos.



Francisco Lozano, gerente de Innovación.

En Most Innovative Companies 2026, MIC Business Consulting pone el acento en la forma en que Antofagasta Minerals organiza y controla sus iniciativas de innovación. El estudio señala que la compañía las gestiona "con la misma disciplina que su operación minera", con equipos dedicados en cada fase y metas de valor incorporadas a los compromisos de desempeño de sus ejecutivos. El informe agrega que los beneficios de estas iniciativas son validados por el área de finanzas y que la empresa acompaña a proveedores y empleados en cada fase y metas de valor incorporadas a los compromisos de desempeño de sus ejecutivos. El informe agrega que los beneficios de estas iniciativas son validados por el área de finanzas y que la empresa acompaña a proveedores y empleados en cada fase y metas de valor incorporadas a los compromisos de desempeño de sus ejecutivos.

Entre los desarrollos que el informe utiliza para mostrar este modelo aparece ShovelSense, una tecnología orientada al manejo de mineral durante la extracción. La solución incorpora análisis de fluorescencia de rayos X de alta velocidad directamente en el balde de las palas, lo que permite identificar y caracterizar la ley del material en el mismo frente de extracción. El sistema tra-

baja con algoritmos calibrados para cada yacimiento y determina en tiempo real las leyes de cobre, oro y otros elementos mientras se realiza el carguo.

El estudio explica que esta información se obtiene desde el Sistema de Gestión de Flota, lo que permite re-dirigir los camiones hacia el destino correspondiente según las características del material cargado. Con ello, señala el documento, se busca reducir la dilución del mineral, evitar que material esté en la planta de procesamiento y disminuir el riesgo de que mineral con valor económico termine en botaderos.



Francisca Riquelme, subgerente de Gestión de Innovación; Lisette Wen, subgerente de Innovación Operacional; Francisco Lozano, gerente de Innovación Corporativa; Pamela Garrido, experta de Relaves; Cristián Olivares, subgerente de Innovación Transformacional; y Pablo Klein, subgerente de Comercialización Cuprochlor-T.

Entre los casos relevados por MIC está ShovelSense, una tecnología instalada en el balde de las palas que analiza en tiempo real la composición del material extraído y envía esa información al sistema de gestión de flota para orientar el destino de los camiones.

20 Salfa Montajes (Construcción)

Salfa Montajes es la unidad de montajes industriales del grupo Salfacorp y participa en proyectos de ingeniería, construcción y montaje electromecánico para la gran industria. Ejecuta obras bajo modalidades EPC y de administración, interviniendo desde la evaluación técnica y la planificación hasta la gestión integral del proyecto. Su actividad se concentra en sectores como minería, energía, petroquímica, celulosa, telecomunicaciones e infraestructura industrial.



Carlos Fernández, gerente de Desarrollo e Innovación.

En el caso de Salfa Montajes, Most Innovative Companies 2026 releva que la empresa cuenta con "un sistema de gestión de la innovación certificado", orientado a transformar desafíos surgidos desde los propios proyectos en oportunidades de mejora y nuevas soluciones. El estudio agrega que este modelo se apoya en una relación permanente con los clientes y que ha impulsado "una transformación cultural y tecnológica" dentro de la organización. Según el informe, uno de los rasgos centrales de esta estrategia es que la innovación se mantiene conectada con el trabajo en terreno, "donde los desafíos se hacen visibles, las soluciones se validan y la innovación se convierte en valor concreto".

Para mostrar cómo ese enfoque se lleva a la operación, MIC menciona el desarrollo de un gemelo digital de las obras. Se trata de una solución tecnológica centrada en la gestión integral del proyecto, basada en una plataforma que reúne in-

formación y visualización de las condiciones del sitio. El sistema permite capturar de manera sistemática lo que ocurre en terreno y compartir esa información entre los equipos que se encuentran en obra y quienes trabajan desde la oficina central.

De acuerdo con el informe, esta visualización común permite que ambos equipos "vean lo mismo al mismo tiempo" y puedan detectar desviaciones a penas ocurran. La herramienta también reduce la necesidad de trasladarse físicamente hasta la faena para revisar ciertas condiciones del proyecto, incorporando una gestión más integrada y visual de la obra a partir de información le- vantada directamente desde el sitio.



Arriba: Martín Guerrero, acelerador; Daniel Requena, coordinador de proyectos; Cristián Muñoz, implementador; Bryan Arce, acelerador; Raimundo Gallardo, acelerador; Pedro Lugo, acelerador; Vicente Fuentes, acelerador; José Ahumada, gestor de innovación; Simona Arzola, aceleradora; Sebastián Barría, integrador tecnológico; y Carlos Fernández, gerente de Desarrollo e Innovación.



María José Goldenberg, gerente de Planificación Financiera, gestión de Eficiencias e Innovación CCU.

21 CCU (Bebestibles)

CCU es una compañía multicategoría de bebestibles con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay. Su portafolio incluye cerveza, bebidas no alcohólicas, aguas y néctares, vinos, pisco y licores, a través de filiales como Cervecería CCU Chile, ECCUSA, VSP Wine Group y Compañía Pisquera de Chile.

En Most Innovative Companies 2026, MIC Business Consulting releva que CCU gestiona la innovación a escala regional y mediante una estructura que combina autonomía de las unidades de negocio con coordinación corporativa. El informe señala que "sus distintas unidades de negocio tienen sus propios equipos de innovación", mientras que un sistema transversal recorre la organización en busca de eficiencias. A esto se suman programas de colaboración con startups y mecanismos para que los trabajadores propongan nuevas ideas.

El estudio también destaca que "los resultados de estos esfuerzos se reflejan en sus estados financieros", los que están sujetos a revisión de auditores externos.

Entre los desarrollos que el informe presenta como ejemplo aparece CirCCULAR, una planta de reciclaje "botella a botella" orientada a recuperar plástico PET y reincorporarlo al ciclo de los envases de la compañía. Según el documento, esta iniciativa forma parte de un proceso que ha permitido que una parte importante de su producción utilice alternativas reciclables, reutilizables o compostables. El estudio también menciona el desarrollo de plataformas de inteligencia artificial utilizadas en procesos internos. Estas herramientas se aplican a la planificación logística, el mantenimiento y la cobertura de los puntos de venta, incorporando análisis automatizado a distintas etapas de la operación de la compañía.



Soledad Picasso, jefa de Innovación; Vicente Silva, analista Gestión de Eficiencias CCU; Isidora Gómez, analista de Innovación; Pablo Castillo, subgerente Gestión de Eficiencias e Innovación; y María José Goldenberg, gerente de Planificación Financiera, gestión de Eficiencias e Innovación.

Como caso concreto, MIC menciona CirCCULAR, una planta de reciclaje "botella a botella" que recupera plástico PET para reincorporarlo al ciclo productivo de los envases de CCU. El informe también releva el uso de inteligencia artificial en planificación logística, mantenimiento y cobertura de puntos de venta.

22 Coopeuch (Banca)

Como ejemplo de su estrategia, MIC menciona el Crédito Hipotecario para Jóvenes Profesionales de Coopeuch, una alternativa que considera plazos más largos y un mayor porcentaje de financiamiento para personas que se encuentran en las primeras etapas de su carrera laboral.



Christian Patiño, gerente de Innovación y Finanzas Abiertas.

atendiendo con dificultad" y agrega que parte de las nuevas ideas surge desde sus propios trabajadores. Estas propuestas pasan por un programa de emprendimiento interno que permite transformarlas en pruebas reales en plazos acotados, con apoyo de centros de innovación universitarios. MIC Business Consulting vincula además este



enfoque que con la naturaleza cooperativa de la institución, al señalar que busca "ampliar el acceso antes que maximizar las ganancias".

Una de las iniciativas que el estudio utiliza para representar este enfoque es el Crédito Hipotecario para Jóvenes Profesionales, diseñado para personas que se encuentran al comienzo de su carrera laboral y tienen dificultades para reunir el pie necesario para adquirir una vivienda. El informe explica que el producto considera plazos más extensos y un porcentaje de financiamiento ma-

yor que el habitual, lo que permite reducir el monto de la cuota mensual.

El documento agrega que esta iniciativa fue reconocida con un premio del Club de Innovación. En este caso, el desarrollo se concentra en modificar las condiciones tradicionales de acceso a un crédito hipotecario para un segmento específico, considerando las barreras de entrada que enfrentan profesionales que todavía se encuentran en una etapa inicial de generación de ingresos y ahorro.

Felipe González, líder de Innovación Abierta; Damaris Rodríguez, gestora Estrategia Digital; María Inés Guimbert, gestora de Innovación; Christian Patiño, gerente de Innovación y Finanzas Abiertas; Ximena Castillo, subgerente de Innovación; Rubén Ulloa, gerente División Tecnología y Transformación Digital; Francisca Castro, research lead; y Paulina Tapia, gestora de Innovación.

23 Enaex (Explosivos)

Enaex es una compañía chilena filial del grupo Sigdo Koppers, con más de 100 años de trayectoria en la industria de explosivos. La empresa produce nitrato de amonio de grado explosivo a través del complejo Prillex América, en Mejillones, y presta servicios de fragmentación de roca para la minería. Tras las adquisiciones de Davey Bickford y Britanite, mantiene operaciones en los cinco continentes.

En su análisis, Most Innovative Companies 2026 subraya que Enaex gestiona la innovación "a escala global en una industria donde la seguridad no admite errores". El estudio señala que sus proyectos son seguidos por comités en Chile y en el extranjero, cuyos avances "reportan mensualmente a la alta dirección", y agrega que la compañía destina a innovación una proporción relevante de sus recursos. El informe también destaca su apuesta por el nitrato de amonio producido con energía renovable, iniciativa que, según MIC, busca "anticiparse a la descarbonización de la minería".

Entre los desarrollos que el estudio utiliza para mostrar este enfoque aparece Pírex-S, una emulsión explosiva utilizada como agente de voladura a granel en minería. El documento explica que la calidad del explosivo influye directamente en la fragmentación de la roca después de una tronadura, un factor que tiene efectos sobre las etapas posteriores del proceso productivo.

Según el informe, una fragmentación más homogénea permite reducir el trabajo requerido en las etapas siguientes del procesamiento y, con ello, disminuir costos y aumentar productividad. MIC identifica a Pírex-S como "el proyecto de mayor impacto económico de su portafolio", vinculando su desarrollo con mejoras en el desempeño global del proceso minero más allá de la propia tronadura.



Francisco Portilla, gerente Comercial y de Innovación.

Entre los casos relevados por MIC está Pírex-S, una emulsión explosiva para voladuras mineras cuya formulación busca mejorar la fragmentación de la roca. El estudio la identifica como el proyecto de mayor impacto económico dentro del portafolio de innovación de Enaex.



Germán Rodríguez, CTO.



Fernando Araya, CEO.

24 Tempo (Banca)

Tempo es una entidad financiera digital fundada en 2020 y respaldada por el grupo peruano Credicorp. En enero de 2026 obtuvo de la Comisión para el Mercado Financiero la autorización de funcionamiento como banco, tras un proceso de licenciamiento iniciado en 2024. Cuenta con más de 2,7 millones de clientes y ofrece productos como cuenta digital, cuenta remunerada, tarjetas de prepago y crédito, inversiones y seguros.

Al abordar el caso de Tempo, Most Innovative Companies 2026 pone énfasis en la combinación entre desarrollo tecnológico y las exigencias propias de operar dentro del sistema financiero. El informe señala que la compañía "nació digital" y que su camino para comenzar a operar como banco "exigió innovar sin perder disciplina". El estudio explica que los nuevos productos deben demostrar que fortalecen la relación con el cliente y cumplir con criterios vinculados a arquitectura tecnológica y datos antes de pasar por sus comités de producto y riesgo. Además, sostiene que, para crecer sin aumentar proporcionalmente su estructura, Tempo "integra servicios de otras empresas a través de conexiones tecnológicas abiertas".

Dentro de las iniciativas escogidas por MIC aparece la Tarjeta Control, lanzada en 2024. El documento la presenta como un producto orientado a personas que necesitan construir o reconstruir su historial crediticio. Su funcionamiento parte de una garantía que determina el cupo disponible, permitiendo que el usuario comience a generar comportamiento financiero a medida que utiliza el producto.

Según el estudio, la solución busca facilitar "la inserción al sistema financiero formal a personas sin antecedentes comerciales que tienen registros negativos en el sistema". El mecanismo permite que estos usuarios generen gradualmente un historial a partir de su comportamiento financiero, con la posibilidad de acceder posteriormente a otras alternativas dentro del sistema.

Para ejemplificar su estrategia, MIC recoge la Tarjeta Control de Tempo, un producto cuyo cupo se define a partir de una garantía y que permite a personas sin historial comercial, o con registros negativos, comenzar a generar comportamiento crediticio.

transelec

Conectamos las energías del futuro



Ranking MIC 2026

Transelec es la compañía de transmisión N°1 en innovación en Chile

Además, fuimos distinguidos dentro de las **10 primeras empresas en innovación**, en el ranking general **Most Innovative Companies**.

En Transelec, la transformación digital, la búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas y de negocio, son parte esencial de nuestra estrategia para optimizar nuestros procesos y calidad del servicio.

RANKING
MIC 2026



transelec.cl

Entre los casos mencionados por MIC está el rediseño del envase de Vizzio, reconocido con el Packaging Innovation Award 2025 por reducir material y emisiones. El informe también incluye proyectos de compostaje, reciclaje de uniformes y optimización productiva mediante analítica avanzada.



José Jorquera, coordinador de Innovación; Pablo Villarroel, data scientist; Jaime Ramírez, líder de Innovación; Felipe Contreras, jefe de Analítica Avanzada; Sebastián Garcés, data engineer; José Manuel Muñoz, gerente de Innovación y Analítica Avanzada; Corimar González, líder de Transformación Digital; Ignacio Bustos, data scientist; Cristián Monroy, analista Gobierno de Datos; y Gerardo Zañartu, gerente Corporate Venture Capital.

25 Carozzi (Alimentos)

Carozzi es una compañía de alimentos con operaciones en Chile, Perú y Argentina, además de exportaciones a más de 50 países. Fundada en 1898, participa en más de 27 categorías de consumo masivo. A través de Agrozzi, también desarrolla actividades de procesamiento de frutas y vegetales mediterráneos para mercados locales e internacionales.

En Most Innovative Companies 2026, MIC Business Consulting destaca que Carozzi ha incorporado la innovación "en toda su cadena de valor, desde el desarrollo de productos hasta la transformación de sus operaciones". El estudio señala que esta estrategia se apoya en una cultura interna, programas de innovación abierta y su Corporate Venture Capital, mecanismos con los que la empresa busca conectar talento, tecnología y emprendimiento. Según el informe, estos recursos se utilizan para anticipar tenden-



José Manuel Muñoz, gerente de Innovación y Analítica Avanzada.

cias y abordar desafíos estratégicos en distintas áreas del negocio.

Para mostrar cómo este enfoque se materializa, el documento reúne iniciativas de distinta escala. Entre ellas aparece el rediseño del envase de Vizzio, reconocido con el Packaging Innovation Award 2025 por reducir el uso de material y las emisiones asociadas. El estudio también menciona proyectos de valorización de residuos mediante compostaje de excedentes alimentarios y programas de reciclaje de uniformes.

A estas iniciativas se suman soluciones de optimización productiva basadas en analítica avanzada. De acuerdo con MIC, estas herramientas están orientadas a intervenir procesos operacionales y se integran a otras acciones vinculadas con eficiencia y sostenibilidad. Así, los ejemplos considerados por el estudio abarcan desde cambios en envases y gestión de residuos hasta el uso de datos en procesos productivos.



Daniel Gómez, gerente de Innovación y Mejora Continua; Felipe Aballay, líder de procesos; Haisey Romero, PMO de Innovación, y Benjamín Rozas, project planner.

26 Syncore (Construcción)

Syncore, anteriormente Promet Montajes, es una compañía chilena especializada en ingeniería, construcción, montajes industriales y proyectos EPC. Cuenta con más de una década de trayectoria y más de 4.000 colaboradores, y participa en proyectos ligados principalmente a minería y energía. Su trabajo abarca desde etapas tempranas de constructibilidad e ingeniería hasta obras civiles y montaje.

En Most Innovative Companies 2026, el estudio destaca que Syncore ha construido "un sistema de innovación enfocado en potenciar la seguridad y eficiencia de los proyectos industriales de alta complejidad". El informe señala que uno de los focos ha sido digitalizar procesos que antes dependían de reportes manuales, de manera de contar con información en tiempo real sobre el avance de las obras y apoyar la seguridad y salud de los trabajadores. Según MIC Business Consulting, esta forma de operar busca acompañar los proyectos



Daniel Gómez, gerente de Innovación y Mejora Continua Syncore.

desde sus primeras etapas, combinando experiencia en construcción y montaje con nuevas herramientas tecnológicas.

El caso que el informe utiliza para mostrar este enfoque es el Tablero de Gestión de Operaciones, una plataforma que reúne en una sola pantalla el estado operacional en línea de todas las obras en ejecución. Antes de su implementación, indica el documento, identificar el atraso de una faena podía requerir consolidar informes que llegaban con semanas de desfase.

La plataforma incorpora semáforos y alertas que se activan cuando un proyecto se desvía de lo esperado. De acuerdo con el estudio, esto permite detectar antes los problemas y tomar decisiones correctivas con mayor rapidez, sin esperar a la llegada de reportes posteriores desde de terreno. El sistema busca así centralizar la información de proyectos que pueden estar ejecutándose de manera simultánea en distintas faenas del país.

El estudio MIC recoge el caso del Tablero de Gestión de Operaciones de Syncore, una plataforma que muestra en línea el estado de las obras y genera alertas cuando un proyecto se desvía de lo previsto, reemplazando parte de los reportes manuales que antes podían llegar con semanas de desfase.



CLÍNICA MEDS:

Innovando, desafiando y transformando la medicina en Chile

Desde su nacimiento en 1992, Clínica MEDS ha impulsado un modelo de atención centrado en el paciente, con medicina de primer nivel e innovación como ejes de su desarrollo. Hoy es un prestador de alta complejidad con dos clínicas, ocho centros médicos, un inédito Centro de Formación, Destrezas e Innovación NOXIS y alianzas académicas e internacionales, reconocido en el Ranking Top30 Most Innovative Companies 2026.

"Estamos muy honrados de ser distinguidos por primera vez en este ranking, porque la innovación es parte de nuestro ADN. Es una capacidad que se integra a nuestro trabajo clínico y que se traduce en mejores soluciones para los pacientes. Así, hemos desarrollado un modelo de medicina de alta calidad y complejidad, costo efectiva, resolutoria y que destaca por su cercanía y calidez", asegura Priscilla Molina, gerente general corporativa de Clínica MEDS.

La ejecutiva destaca que este reconocimiento responde a una visión de la innovación que también se refleja en la experiencia de los pacientes. Actualmente, Clínica MEDS registra un índice de recomendación de 77,5%, excelente indicador de lealtad. Esto responde a la comprensión de que la alta complejidad en salud no depende exclusivamente de la infraestructura y el equipamiento, sino también del conocimiento, la formación continua, la investigación y la capacidad de incorporar nuevas tecnologías a la práctica clínica.

En este contexto, Clínica MEDS cuenta hoy con nueve robots, uno de los cuales se destina a entrenamiento junto con un simulador robótico. Se trata de la mayor cantidad de robots disponibles en una clínica en Chile, todos operados por un staff certificado de distintas especialidades. Esto permite reducir los tiempos de

En su primera participación en el Ranking Top30 Most Innovative Companies 2026, que evalúa la capacidad sistemática de las organizaciones para transformar ideas en valor a través de su estrategia, cultura y ejecución, Clínica MEDS se ubicó en el 2do lugar en la categoría Clínica y Hospitales y 18 en el global.



Clínica MEDS ha capacitado a más de 8.000 profesionales de la salud en actividades formativas y cursos de entrenamiento quirúrgico y robótico.

recuperación de los pacientes y aumentar la precisión y personalización de las cirugías, entre otros beneficios. También, ha incorporado la inteligencia artificial creando agentes para apoyar procesos administrativos, el análisis de información y contribuir al trabajo clínico, por ejemplo, en la detección del cáncer de mama y colorrectal. "No se trata de digitalizar por digitalizar ni de incorporar inteligencia artificial como una etiqueta, sino de identificar dónde puede aportar valor real. Su incorporación debe ser responsable. En salud, la tecnología debe estar al servicio de las personas y de los equipos médicos", asegura.

Asimismo, a través de NOXIS dedicado al desarrollo de competencias y al entrenamiento de profesionales de la salud, Clínica MEDS ha capacitado a más de 8.000 personas en actividades formativas y cursos

de entrenamiento quirúrgico y robótico, con participantes de Chile y ocho países. El objetivo es promover el aprendizaje práctico y el intercambio de experiencias y conocimientos, conectando profesionales, universidades, startups y empresas tecnológicas. A esto se suma la Unidad Académica de Clínica MEDS, que impulsa el desarrollo de estudiantes, médicos y especialistas, y fortalece los vínculos con diversas organizaciones.

"Además de la búsqueda e incorporación permanente de nuevas prácticas a través de alianzas nacionales e internacionales, MEDS ha desarrollado dos comités de innovación, protocolos, tecnología y modelos clínicos que tienen valor fuera de nuestras fronteras. Muestra de ello es la alianza con ReSportClinic en Barcelona, que constituye la primera exportación

internacional del modelo de rehabilitación que hemos desarrollado, además de la realización de investigación aplicada conjunta", sostiene Priscilla Molina.

En la misma línea, el reciente acuerdo con la Universidad Diego Portales dará vida a un Centro Académico de Salud, al estilo de los principales hospitales del mundo. Este estará orientado a fortalecer la formación, la investigación y el desarrollo de nuevas capacidades en salud, conectando el conocimiento académico con la práctica clínica. Todas estas iniciativas responden a una convicción clara: la innovación en salud se construye a través de personas, conocimiento y colaboración. Una visión en la que innovar no es un fin en sí mismo, sino una forma de fortalecer las capacidades de los equipos de salud y entregar una mejor atención a los pacientes.



En MEDS la innovación en salud se construye a través de personas, conocimiento y colaboración.



Javier Cruz, head designer Ilko; Sebastián Olivares, product manager Bolsas; Juan Martín Monsalve, CEO; Javier Villarroel, product manager Ilko; María Ignacia Silva, product manager Limpieza Química; Kelly Liang, brand manager Limpieza Química; Carolina Javer, product manager Limpieza Química; Andrea Lasen, head designer Negocio Limpieza; Nicole Dougnac, brand manager Ilko; Alfonso Aguirre, gerente corporativo Marketing; Alejandra Duranti, gerente de Sustentabilidad y Economía Circular; Carolina Pareto, brand manager Negocio Bolsas; María Luisa Achurra, brand manager Limpieza Mecánica; Elena Mora, ingeniero de proyectos; Tomás Latorre, jefe de Economía Circular; Cristóbal Boldrini, product manager Limpieza Química, y Rodrigo Donoso, regional industrial designer.

Como ejemplo concreto, MIC recoge la línea de ollas y sartenes Ilko elaborada con aluminio 100% reciclado. El desarrollo incorpora además requisitos para proveedores basados en la ISO 20400, incluyendo certificación de materiales reciclados y antecedentes laborales y ambientales.

27 Virutex Ilko (Retail)

Virutex Ilko es una compañía de origen familiar con más de ocho décadas de trayectoria, con filiales productivas en Chile, Colombia y Perú, además de oficinas comerciales en Argentina, México y China. Sus productos llegan a más de 25 países de Latinoamérica. La empresa fabrica y comercializa artículos de limpieza y desinfección bajo marcas como Virutex, Impeke Task, Virutex Pro y Task Pro, además de productos para la cocina y el hogar bajo la marca Ilko. Opera cinco plantas productivas, donde también utiliza materiales plásticos reciclados en parte de sus procesos.

Most Innovative Companies 2026 releva que la compañía ha incorporado criterios de sustentabilidad desde el diseño de sus productos. El estudio señala que su estrategia busca "reemplazar materias primas vírgenes por materiales reciclados en artículos de uso diario", procurando mantener las caracterís-

ticas de desempeño de esos productos. Según el informe, este enfoque apunta a ampliar el uso de materiales reciclados dentro de categorías de consumo cotidiano.

Para ejemplificar esa línea de trabajo, MIC menciona una línea de ollas y sartenes Ilko fabricada con aluminio 100% reciclado. El documento indica que el desafío consistió en "reducir el impacto ambiental sin comprometer la calidad", utilizando material reciclado en piezas destinadas al uso diario. El resultado, de acuerdo con el estudio, son productos resistentes, livianos y eficientes.

El informe agrega que la compañía estableció requisitos para sus proveedores basados en la ISO 20400 de Compras Sustentables. Entre ellos se considera la presentación de certificados que respalden el origen de los materiales reciclados, además de antecedentes sobre las condiciones laborales y medioambientales de las plantas proveedoras.



Alfonso Aguirre, gerente corporativo de Marketing e Innovación.



Javier Mansilla, ingeniero I+D Tx; Vanessa Millar, digital project manager Dx; Daniela Valdés, subgerente de Innovación y Desarrollo Digital Dx; Felipe Oliveros, subgerente Ingeniería e Innovación Tx; Renate Rehbein, ingeniero I+D Tx; Cristian Orellana, Ingeniero I+D Tx; Carola Santana, Líder IMO Dx; Nicolás Ahumada, ingeniero I+D Tx, y Rodrigo Palma, jefe de Eficiencia e Innovación Saesa Innovac.

28 Saesa (Energía)

Grupo Saesa es un holding chileno dedicado al sector eléctrico, con negocios en transmisión, distribución, generación y comercialización de energía. Cuenta con 100 años de trayectoria y presencia en 10 regiones y 129 comunas, donde entrega servicio a más de un millón de clientes.

En el análisis de Most Innovative Companies 2026, MIC Business Consulting destaca que Grupo Saesa ha incorporado "la innovación y la digitalización como habilitadores claves en su visión 2030". El informe señala que la compañía trabaja mediante un proceso estructurado que integra inteligencia artificial, analítica y nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operacional, la calidad del servicio y la experiencia de sus clientes. El estudio agrega que este enfoque se apoya en "una gobernanza formal, metas alineadas con la estrategia y una cultura de innovación transversal en toda la organización".

Como una aplicación concreta de ese modelo, el documento menciona la transformación de la gestión de pérdidas no técnicas de energía. Según el informe, Grupo Saesa incorporó digitalización, inteligencia artificial y analítica avanzada para pasar a un sistema de gestión basado en datos, capaz de identificar anomalías con mayor precisión y apoyar la planificación de las operaciones en terreno.

El estudio añade que este sistema busca optimizar las actividades destinadas a recuperar energía y mejorar la eficiencia de la operación. Junto con el componente tecnológico, el documento señala que el fortalecimiento de las capacidades del equipo ha sido parte del proceso de implementación y consolidación del nuevo modelo.



Daniela Valdés, subgerente de Innovación y Desarrollo Digital.

Most Innovative Companies 2026 releva la digitalización de la gestión de pérdidas no técnicas de energía de Grupo Saesa, que incorpora inteligencia artificial y analítica avanzada para detectar anomalías, orientar las operaciones en terreno y apoyar la recuperación de energía.

AQUACHILE

TOP 30 MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE 2026

INNOVAMOS HOY PARA ALIMENTAR MEJOR EL MAÑANA

1º LUGAR EN ACUICULTURA

8º LUGAR ENTRE LAS EMPRESAS MÁS INNOVADORAS DE CHILE

AquaChile fue reconocida nuevamente en el Ranking MIC 2026, un reconocimiento que refleja nuestro compromiso por impulsar una acuicultura cada vez más eficiente, sostenible e innovadora.

Con ciencia, tecnología y nuevas formas de hacer las cosas, seguimos avanzando para alimentar al mundo con una proteína saludable y de calidad.



Claudio Albornoz, consultor de Estrategia TI; Benjamín Mujica, gerente División de Personas y Transformación Organizacional; Constanza Ureta, gerente de Estrategia Digital, y Mariana Santa María, jefa de Estrategia y Planificación TI.

29 ACHS (Mutualidad)

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) es una corporación privada sin fines de lucro, creada en 1957, que administra el seguro social contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Actualmente protege a más de tres millones de trabajadores pertenecientes a cerca de 90 mil entidades adheridas y cuenta con una red de atención presente a lo largo del país.

En su evaluación, Most Innovative Companies 2026 señala que la ACHS incorpora innovación tanto en prevención como en atención de salud, con el objetivo de "tomar mejores decisiones, fortalecer la calidad del servicio y ampliar su alcance". El estudio agrega que la institución combina modelos de gestión y tecnología para intervenir en distintas etapas, "desde la identificación de riesgos hasta su tratamiento y recuperación", integrando así herramientas de in-

novación a procesos preventivos y asistenciales.

Entre las iniciativas mencionadas por MIC aparece el programa de salud no laboral de Achs Salud, que utiliza un modelo de atención en el que médicos generales y psicólogos realizan una primera consulta y, cuando el caso lo requiere, reciben apoyo de especialistas. Según el informe, esta organización permite agilizar la atención y distribuir de otra manera los recursos clínicos, combinando consultas presenciales con telemedicina.

El documento añade que, desde su implementación, el programa ha entregado más de un millón de atenciones, principalmente a pacientes Fonasa. Así, el modelo extiende la actividad de Achs Salud hacia prestaciones no asociadas directamente a accidentes laborales o enfermedades profesionales, mediante una estructura de atención escalonada que incorpora apoyo especializado cuando es necesario.

MIC releva el programa de salud no laboral de Achs Salud, que combina una primera atención con médicos generales o psicólogos y apoyo posterior de especialistas cuando se requiere. Desde su implementación, ha entregado más de un millón de atenciones, principalmente a pacientes Fonasa.



El equipo de Lipigas.

30 Lipigas (Gas licuado)

Lipigas es una empresa con más de 70 años de trayectoria en Chile, dedicada a entregar soluciones energéticas basadas en gas para clientes residenciales, comerciales, industriales y del transporte. Opera entre Arica y Punta Arenas y su oferta incluye gas licuado de petróleo, gas natural por red y gas natural licuado. Además, forma parte de LipiAndes, grupo con presencia en Chile, Colombia, Perú y Ecuador.

Para Most Innovative Companies 2026, uno de los elementos relevantes en el caso de Lipigas es su avance hacia una oferta energética con menores emisiones. El informe señala que la compañía busca "fortalecer su oferta baja en carbono e incorporar productos de origen renovable a su portafolio". Como parte de este proceso, destaca el desarrollo del gas natural licuado como alternativa para el transporte de carga, especialmente en operaciones donde la electrificación puede enfrentar restricciones de continuidad. El estudio agrega que la empresa ha combinado infraestructura propia con alianzas para desarrollar esta cate-

goría y reemplazar combustibles de mayores emisiones, como el diésel y el fuel.

El documento también subraya que esa infraestructura puede operar con BioGNL, un combustible producido a partir de residuos agrícolas, sin requerir nuevos inversiones en los sistemas ya habilitados para GNL. Según MIC Business Consulting, esta alternativa "está operando, certificada y con clientes usándola", lo que permite incorporar un combustible de origen renovable a una red previamente desplegada para el transporte de carga.

Entre las iniciativas utilizadas por MIC para ejemplificar esta estrategia aparece el Corredor Verde, una red de estaciones de servicio de gas natural licuado para camiones de larga distancia. El informe indica que esta red es actualmente binacional y conecta Lima con Puerto Montt a lo largo de más de 4.000 kilómetros. A ello se suma la instalación de la primera planta de BioGNL de Sudamérica, ubicada en Nuble, desde donde la compañía procesa, transporta y entrega este combustible a clientes.

Entre los casos recogidos por MIC está el Corredor Verde de Lipigas, una red binacional de estaciones de GNL para transporte de carga que conecta Lima con Puerto Montt en más de 4.000 kilómetros. El informe también menciona su planta de BioGNL en Nuble, que produce combustible a partir de residuos agrícolas.

Definiendo la Nueva Forma de Construir

Por 3era ocasión, Salfa Montajes es reconocida con el **1° lugar** en la categoría **Ingeniería y Construcción** del ranking MIC, este reconocimiento reafirma su liderazgo en innovación y en la transformación de la industria.

TOP 30 MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE 2026

1° INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN

20° CHILE

MIC

Cimentando las bases que sostienen el futuro

CON DIVERSOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Copec es reconocida como la empresa más innovadora de Chile en Ranking MIC 2026

Copec fue reconocida como la empresa más innovadora de Chile en la edición 2026 del Ranking MIC, medición elaborada por ESE Business School y MIC Business Consulting, que este año amplió su metodología para abordar de manera más integral la innovación en las compañías.

"La innovación ha sido fundamental en los más de 90 años de historia de Copec. Nos ha permitido evolucionar, anticiparnos y adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes y a los desafíos del país. Recibir este reconocimiento es un gran orgullo y, sobre todo, un impulso para seguir innovando con soluciones que nos permitan continuar potenciando el movimiento y desarrollo de las personas, las empresas y Chile," señala Arturo Natho, gerente general de Copec.

Hoy, Copec impulsa un modelo de negocios orientado a acompañar la transición energética del país, articulando la evolución de su negocio tradicional con el desarrollo de nuevos negocios.

INNOVAR DESDE EL NEGOCIO TRADICIONAL

En su negocio tradicional, esa capacidad se refleja en desarrollos como Diesel Premium Copec, un combustible diseñado para operaciones exigentes, maquinaria industrial y flotas de transporte; y Copec Bio Chain, una línea de lubricantes biodegradables para cadenas, formulada a partir de bases vegetales de aceite de canola.

A ello se suma la transformación de la experiencia digital. La App Copec ha incorporado progresivamente nuevas funcionalidades que permiten resolver distintas necesidades desde un mismo lugar.



La billetera digital Copec Pay supera los 4,3 millones de transacciones mensuales.

NUEVOS NEGOCIOS PARA NUEVAS NECESIDADES

En paralelo, Copec ha impulsado nuevos negocios que complementan su actividad tradicional, ampliando su oferta de soluciones en movilidad, energía y conveniencia a través de sus distintas filiales.

En movilidad, Copec Voltex desarrolla soluciones de electromovilidad para personas, empresas y transporte público. Su infraestructura permite abastecer a más de 3.200 buses eléctricos del transporte público y cuenta con una red de carga que supera los 2.200 kilómetros conectados a lo largo de Chile.

En energía, Copec Flux impulsa el desarrollo de soluciones de generación renovable y almacenamiento, con más de 360 MWp de capacidad solar instalada y 900 MWh en sistemas de almacenamiento en baterías (BESS), a lo que se suman soluciones solares para hogares. Por su parte, Copec EMOAC es uno de los principales actores en la comercialización de energía 100% renovable para clientes libres.

La innovación también se expresa en el desarrollo de servicios que facilitan la vida cotidiana. Blue Express Copec entrega cerca de 40 millones de pedidos al año, mientras que la billetera digital Copec Pay supera los 4,3 millones de transacciones mensuales. A su vez, Tur.com, la plataforma de experiencias turísticas de Copec, ya opera en 14 países y cuenta con 1,6 millones de clientes.

Blue Express Copec entrega cerca de 40 millones de pedidos al año.



La innovación siempre ha sido parte de la historia de Copec.

CONECTANDO COPEC CON LA INNOVACIÓN GLOBAL

La innovación también implica buscar nuevas capacidades fuera de la compañía. En este marco nace Copec Wind Ventures, el brazo de inversión estratégica de Copec con base en San Francisco, que ha sido reconocido como el mejor de Chile y Latinoamérica. Desde 2019 invierte y apoya startups con soluciones disruptivas para enfrentar desafíos medioambientales, tecnológicos y sociales. Junto a Copec Wind Garage, en Santiago, articula un modelo que combina inversión,

conocimiento y acceso a mercado para conectar nuevas tecnologías con los desafíos y oportunidades de los negocios de Copec.

Esta estrategia se ha traducido en un portafolio de inversiones que continúa creciendo. Entre las más recientes se encuentran Monales, Moment Energy, Accure y Field AI, compañías que desarrollan soluciones en ámbitos como energía, baterías e inteligencia artificial.

Es precisamente esta capacidad la que permite a Copec continuar adelantándose a las transformaciones del mercado y desarrollando alternativas para responder a los desafíos del mañana.

Somos primeros en innovación

Reconocidos como la empresa más innovadora de Chile, seguimos creando soluciones que mueven a las personas, las empresas y el país.



COPEC



SEGÚN EL RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES:

Las 10 tendencias que marcan la innovación corporativa en 2026

China atrae por su capacidad de implementar tecnología | La paridad deja de ser prioridad | Adiós a las "métricas de vanidad" en innovación | La IA redefine todos los puestos de trabajo | Orquestrar equipos híbridos | Los cargos de entrada se reducen | La nueva gran cualidad: agilidad para aprender | La estrategia *one-step-up* | De las cadenas de valor a los ecosistemas | Los CVC se depuran

MARTA APABLAZA, FERNANDA GUAJARDO Y FABIOLA ROMO



RANKING MIC 2026:

Syncore se consolida como la segunda empresa más innovadora en "Ingeniería y Construcción" y entra al top 30 nacional

Recientemente se dieron a conocer los resultados de la edición 2026 del Ranking MIC (Most Innovative Companies Chile), impulsado por el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes, junto a la consultora MIC Business Consulting y El Mercurio. En esta medición, Syncore, empresa chilena de construcción, montaje industrial y proyectos EPC, obtuvo el segundo lugar en "Ingeniería y Construcción" y el puesto 26 a nivel general, ubicándose dentro del top 30 nacional.

Este doble reconocimiento refleja el trabajo sostenido de la compañía por elevar el estándar de servicios y generar valor concreto para la industria minera y de construcción. Un trabajo que se consolidó con la creación formal, hace dos años, de la Gerencia de Innovación y Mejora Continua. Daniel Gómez, gerente del área, destaca: "La innovación es un aspecto clave para la optimización de procesos en minería y para la eficiencia de costos. En Syncore entendemos que innovar no es solo incorporar tecnología, sino cambiar la forma en que resolvemos los desafíos de nuestros clientes. Este resultado en el Ranking MIC demuestra que el trabajo sistemático nos está posicionando y nos motiva a seguir profundizando en soluciones que agreguen valor real a la operación minera".

Para Syncore, innovar no es mejorar lo que ya existe: es encontrar una solución que la empresa todavía no tiene, asumiendo incertidumbre y buscando un impacto concreto en las finanzas, la seguridad de los trabajadores o el medioambiente. Así lo explica Gómez al describir el modelo: la estrategia se mueve en cuatro ejes —productividad operacional, diferenciación, sostenibilidad y

Este doble reconocimiento refleja el trabajo sostenido de la empresa para optimizar procesos, elevar el estándar de servicios y generar valor concreto para la industria minera.



Daniel Gómez, gerente de Innovación y Mejora Continua; Felipe Aballay, líder de Procesos; Haisey Romero, PMO de Innovación; y Benjamin Rozas, project planner. Todos de Syncore.

digitalización/IA—, mientras que las iniciativas pasan por dos grandes etapas, Generación y Ejecución, con fases e hitos Go/No-Go que validan cada solución antes de llevarla a faenas reales. Todo esto cuenta con el respaldo de un comité corporativo y se apoya en la innovación abierta mediante alianzas con startups, universidades y centros de I+D. Estos ejes se traducen en cuatro focos estratégicos: diferenciarse de la competencia, ser más

productivos en la obra y en la oficina, construir de forma más sostenible y digitalizarse con inteligencia artificial. De ahí salen veinte desafíos concretos, como reducir el impacto ambiental de las obras, planificar mejor la construcción o liberar a los profesionales de tareas repetitivas. Un ejemplo concreto es el Tablero de Gestión de Operaciones, plataforma que

muestra en una sola pantalla el estatus operacional en línea de todas las obras en ejecución. "Con decenas de faenas simultáneas en el país, antes, saber cuál de ellas estaba atrasada exigía juntar informes con semanas de desfase; ahora el sistema entrega semáforos y alertas apenas un proyecto se desvía de lo esperado, permitiendo decisiones correctivas rápidas y

eficientes", especifica Daniel Gómez. Con este resultado, Syncore reafirma que la innovación es una práctica construida con método y equipos comprometidos. De cara a los próximos desafíos, la compañía asume este reconocimiento como un impulso y una responsabilidad: "Seguir innovando con foco en las necesidades de la minería y la

construcción, aportar a la eficiencia de costos de los clientes y mantener la continuidad operacional como prioridad. La meta es que la innovación siga siendo una palanca concreta de valor, capaz de mejorar procesos, elevar estándares y posicionar a la compañía como un socio estratégico para la industria", concluye el gerente de Innovación y Mejora Continua.



LIDERAMOS LA INNOVACIÓN EN GENERACIÓN DE ENERGÍA EN CHILE

Obtuvimos el **PRIMER LUGAR EN LA CATEGORÍA GENERACIÓN DE ENERGÍA**
del ranking Most Innovative Companies 2026, además de posicionarnos en el
PUESTO N°16 DEL RANKING GENERAL DE LAS EMPRESAS MÁS INNOVADORAS
DEL PAÍS

Este reconocimiento refleja el compromiso de nuestros equipos por
impulsar nuevas soluciones para una transición energética responsable.

Durante décadas, las empresas chilenas han mirado a Estados Unidos como referente en innovación: desde el ecosistema de Silicon Valley hasta el funcionamiento de empresas como Amazon, pasando por los grandes bancos de Nueva York.

Pero esa mirada comienza a ampliarse. Así se observa en el análisis de MIC Business Consulting: aunque Estados Unidos aparece como referente para el 81% de los ejecutivos consultados, hay un 24% que mira a China, sobre todo en lo referido a aplicación industrial de tecnologías.

El punto es clave por el momento de la discusión. Hay cierta conciencia de que el futuro será incorporar sistemas capaces de decidir y actuar con una intervención humana cada vez menor, pero el costo continúa siendo una barrera. Y en ese escenario, el país asiático gana atractivo, por ofrecer casos concretos de negocio.

"En mi industria, es el país que la lleva", afirma el gerente general de una empresa de logística. "Cuando uno va a China, uno dice: acá se está viviendo el futuro", plantea un ejecutivo de una plataforma de e-commerce.

Parte de esa percepción puede explicarse por la velocidad con que algunas tecnologías se incorporan a actividades cotidianas. Cuando en septiembre de 2025 OpenAI habilitó las compras dentro de ChatGPT y Walmart anunció un mes después su integración con la plataforma, el llamado comercio agéntico apareció en Occidente como una nueva frontera. En China, sin embargo, comprar, pagar y acceder a servicios sin abandonar una misma aplicación tiene más de una década de desarrollo.

WeChat incorporó pagos en 2013 y, desde 2017, sus miniaplicaciones permiten realizar distintas actividades —entre ellas comprar— dentro de su propio ecosistema.

La llegada de la IA generativa llevó esa integración a otra escala. Qwen, la aplicación de IA de Alibaba que compete con sistemas como ChatGPT, Gemini y Claude, alcanzó los 100 millones de usuarios en apenas dos meses. Hoy permite acceder desde el mismo chat a unos 4.000 millones de productos disponibles en Taobao y Tmall, las dos grandes plataformas de comercio electrónico del grupo. A ello se suma Alipay, cuyos agentes de IA procesaron más de 120 millones de pagos en una sola semana de febrero.

La diferencia también ha sido advertida por compañías occidentales. El entonces CEO global de Walmart, Doug McMillon, sostuvo en noviembre de 2025 que China estaba más avanzada en retail digital que cualquier otro mercado donde operaba la compañía. Allí, cerca del 80% de las ventas son digitales y alrededor de 80% de los pedidos se entregan en menos de una hora.

Los ejecutivos chilenos están mirando esa transformación también desde la competencia. "Los competidores, sobre todo los chinos, son muy buenos en lo que nosotros llamamos *engagement*",

TENDENCIA 1 | LOS BENCHMARKS EN LA ERA DE LA IA

China entra en el radar de las empresas chilenas como referente en implementar tecnología

En materia de innovación, la mayoría de las empresas sigue mirando a Estados Unidos y Europa. Sin embargo, entre quienes han conocido de cerca el ecosistema chino comienza a instalarse una idea diferente: tecnologías que en Chile forman parte de los planes para los próximos años ya pueden verse funcionando a gran escala en la potencia asiática.

explica un director de empresas del sector. Como ejemplo menciona TikTok Shop, la plataforma de comercio electrónico integrada a la red social. "Este partido en Latinoamérica se juega muy fuerte y se jugará al ritmo de la competencia china".

No solo llaman la atención las tecnologías. En las entrevistas del ranking también aparece la velocidad con que los proveedores chinos salen a buscar nuevos mercados.

"Le compramos seis camiones eléctricos a Mercedes-Benz, pero hace dos semanas llegaron proveedores chinos a tocarnos la puerta con una muy buena tecnología", relata el gerente general de una empresa de bebidas.

EN 2024, CHINA CONCENTRÓ EL 54% DE LOS ROBOTS INDUSTRIALES INSTALADOS EN EL MUNDO. EL PAÍS ASIÁTICO DESPACHÓ 216.500 MILLONES DE PAQUETES EN 2025, NUEVE VECES LOS DE ESTADOS UNIDOS.

En el sector eléctrico, otro ejecutivo destaca el acceso a sistemas de supervisión de obras mediante cámaras e inteligencia artificial capaces de generar alertas ante riesgos de seguridad laboral "por muy bajo costo".

Los drones muestran otra dimensión

del fenómeno: el engrapo que permite implementar una tecnología a escala. Desde 2024, la regulación china permite que determinadas aeronaes no tripuladas livianas vuelen bajo los 120 metros en espacios aéreos habilitados sin solicitar autorización para cada operación. State Grid, la mayor compañía eléctrica del país, ha incorporado drones para inspeccionar infraestructura: tareas que antes podían tomar horas pueden realizarse en minutos.

En Chile, el despliegue enfrenta un marco diferente. La normativa aeronáutica establece restricciones para operaciones más allá de la línea de vista del piloto. Aun así, las pruebas avanzan: en septiembre de 2026, Walmart Chile realizó en Laja su primer despacho de supermercado mediante drones.

La minería ofrece otro ejemplo de escala.

La china EACON declara una flota de más de 2.300 camiones mineros autónomos. Chile no se queda atrás: Codelco opera camiones autónomos en la División Gabriela Mistral, Antofagasta. Minerales inició en 2026 la operación de su nuevo rajo Encuentro Sulfuros, en Centinela, con una flota autónoma, y Enxex completó junto a Codelco, en El Teniente, una voladura operada remotamente mediante su robot UG-Truck. La diferencia que revela el Ranking MIC 2026 no está en disponibilidad de tecnología. Está en la velocidad y escala con que esta pasa de las pruebas a la operación.

El poderío chino en innovación y tecnología, sin embargo, no es absoluto. Estados Unidos continúa por delante en ámbitos como los modelos de inteligencia artificial de frontera o el desarrollo de vehículos autónomos.

La particularidad china aparece en su capacidad para implementar tecnologías rápidamente y a gran escala, acompañada de infraestructura, regulación y un enorme mercado interno. Según el

organismo oficial CNNIC, 602 millones de personas —el 42,8% de la población— utilizaban IA generativa a fines de 2025, mientras el plan estatal "IA+" fijó como objetivo que la penetración de agentes y terminales inteligentes supere el 70% en 2027.

Para las empresas del Ranking MIC, esto introduce una diferencia que puede medirse, sobre todo, en el calendario. Mientras algunos ejecutivos proyectan agentes, robots y sistemas autónomos para los próximos dos o tres años, quienes han viajado a China ya han visto parte de esas tecnologías operando. "Durante años miramos a Silicon Valley para saber qué venía. Hoy, lo que muchas empresas chinas tienen planificado para 2028 ya está funcionando en China. El referente dejó de ser quien inventa y pasó a ser quien implementa", finaliza Estefanía Ortega, gerente de proyectos de MIC Business Consulting.

Los liderazgos paritarios dejaron de ser parte de la agenda para esta área. De hecho, siete de cada 10 ejecutivos consultados pone el foco en los indicadores más duros. Eso sí, 49% de quienes trabajan es estas gerencias son mujeres.

Según Clara Cortés, de MIC Business Consulting, "en las unidades de innovación, la paridad sí llegó a estar en la agenda y salió de ella sin que nadie lo anunciara".



TENDENCIA 2 | CAMBIO EN LA AGENDA DE GÉNERO

La paridad está en los equipos, pero no en las gerencias de Innovación

Durante buena parte de la última década, las empresas vieron a las gerencias de Innovación como áreas donde era un objetivo contratar de forma paritaria y contar con liderazgos femeninos. Sin embargo, este año el tema desapareció de la conversación. En las cerca de 300 entrevistas del estudio de MIC Business Consulting, ningún ejecutivo mencionó la paridad como prioridad, y nadie habló de cuotas.

En el conjunto de las entrevistas, el género o la diversidad aparecen en menos del 10%, casi siempre en boca de gerentes de Personas. Según la investigación, la explicación más plausible es el cambio de prioridades: cerca de 70% de los gerentes de innovación

traduce su gestión en indicadores duros de impacto, como aporte al Ebitda, margen de los productos nuevos, ahorros, costo por cliente. Los demás indicadores perdieron relevancia ante la presión por resultados.

De todos modos, según los datos que las empresas reportan, los equipos de Innovación hoy están compuestos por un 49% de mujeres, mucho más que el 10% de 2009. Donde el dato es más bajo es en la proporción de equipos de Innovación liderados por mujeres: pasó de 0% en 2009 a 32% en 2019, bajó a 23% entre 2021 y 2023, marcó un récord de 32,5% en 2024 y cayó a 20,3% en 2025. Este año, 26% de las empresas con un responsable de innovación tiene a una mujer en ese cargo.

"Lo más revelador es dónde se produce la brecha. Comparamos a los 254 responsables de innovación que hemos medido en los últimos años, 51 mujeres y 203 hombres. Tienen la misma edad (42 y 43 años en promedio), la misma antigüedad en el cargo y vienen de las mismas carreras, sobre todo ingeniería civil industrial e ingeniería comercial", explica Clara Cortés, head of Transformation & Ventures de MIC Business Consulting.

La diferencia, argumenta, está en la posición: el 59% de las líderes tiene rango de gerente, directora o vicepresidenta, frente al 74% de los hombres, y el 45% reporta directo al gerente general, frente al 57% masculino. "También define el tipo de credencial: ellas se forman más, pero distinto. Solo 20% no tiene posgrado ni diplomado, frente al 35% de ellos, y el 22% tiene solo diplomados, más de tres veces la proporción de los hombres. El MBA,

en cambio, es más frecuente entre ellos (27% contra 18%)", agrega.

A la luz de los resultados del Ranking MIC 2026, Paulina Vittini, CEO de Mentor, propone mirar si la diversidad realmente está influyendo en las decisiones de innovación. "Podemos tener un equipo con una participación equilibrada de mujeres y hombres, pero si las prioridades, los recursos y las ideas que avanzan los siguen definiendo siempre las mismas personas, todavía nos falta", afirma.

La especialista sostiene que la paridad tiene valor en sí misma y también abre la oportunidad de incorporar experiencias y perspectivas que ayuden a

0% DE LOS GERENTES DE INNOVACIÓN MENCIONÓ LA PARIDAD ENTRE SUS PRIORIDADES. EL FOCO ESTÁ PUESTO COMPLETAMENTE EN INDICADORES DE IMPACTO FINANCIERO Y DE RESULTADOS ECONÓMICOS.

entender mejor los problemas. "Pero ese aporte no es automático", comenta.

En este ámbito, sostiene que los líderes tienen la responsabilidad de generar espacio para que alguien cuestione lo que el resto da por hecho: "Con la inteligencia artificial esto cobra especial relevancia. Necesitamos distintas miradas para cuestionar qué recomienda, a quién representa y qué está dejando fuera", afirma.

Según Clara Cortés, de MIC Business Consulting, el patrón tiene algo de inusual: "En Chile, las mujeres ocupan el 23% de las gerencias de primera línea y el 17% de los directorios. La diferencia es que en las unidades de Innovación la paridad sí llegó a estar en la agenda y salió de ella sin que nadie lo anunciara".

Cuando el tema aparece en las en-

trevistas, entra por otra puerta: la escasez de talento ante la necesidad de entender al cliente. "Como dijo la gerencia de Personas de una de las empresas del ranking: 'Si tú quieres entender un mercado dinámico, tienes que tener diversidad dentro de tu compañía'. La diversidad significa teniendo valor de negocio, pero ya no tiene quién la gestione. Por eso nuestra recomendación a los directorios es concreta: volver a medir la paridad en el liderazgo, no solo en los equipos. Lo que no está en el tablero no se mide, y lo que no se mide no se corrige", sostiene Cortés.

Entre agosto de 2024 y enero de 2025, empresas como Ford, McDonald's y Meta anunciaron recortes a sus programas de diversidad en Estados Unidos. La Unión Europea fijó en sentido contrario que, a junio de 2026, las

grandes empresas cotizadas tuvieran al menos 40% del sexo menos representado entre sus directores no ejecutivos, o 33% del total del directorio. En Chile, la ley Más Mujeres en Directorios, vigente desde enero, sugiere que ningún género debe superar el 80% en los directorios y baja ese techo gradualmente hasta 60% en 2032.

"Hace pocos años, la paridad estaba en la conversación de todo gerente de innovación. Hoy no aparece en su mención espontánea: la presión por resultados movió sus prioridades hacia los indicadores duros de impacto. En la base de los equipos la paridad se sostuvo, pero en el liderazgo no. Lo que sale del radar corre el riesgo de dejar de gestionarse", afirma Patricia Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting.

INDUSTRIA ALIMENTARIA:

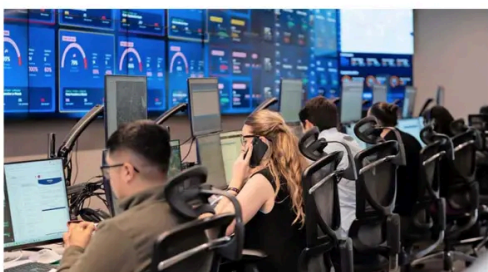
Agrosuper lidera en innovación de la mano de una estrategia enfocada en ventures y una robusta cultura interna

Gracias a un modelo consolidado que integra transformación digital, investigación aplicada y colaboración con el ecosistema local y global, Agrosuper se posicionó en el primer lugar de la categoría Alimentos, obteniendo, además, el sexto lugar en el ranking general del reconocimiento que entrega el Most Innovative Companies (MIC). Esta distinción destaca una estrategia corporativa y una cultura interna de innovación que lleva más de 10 años evolucionando en la compañía y que hoy combina capacidades de intraemprendimiento con un robusto trabajo de vinculación con startups tecnológicas y la academia, tanto a nivel nacional como internacional.

"La innovación está en el ADN estratégico de Agrosuper. Contamos con un modelo integral que busca resolver los desafíos propios de la industria alimentaria y agregar valor a cada etapa del negocio, conectando el talento interno con las capacidades del ecosistema global", destaca Cristián Meyer, gerente de Innovación y Transformación Digital de Agrosuper.

Desde 2016, Agrosuper cuenta con un modelo estructurado para abordar la innovación de manera transversal en toda su cadena productiva. Esta arquitectura incluye programas de intraemprendimiento —como "La Ruta de la Innovación", donde son sus propios colaboradores proponen soluciones aplicables al negocio— con iniciativas de innovación abierta, entre las que destaca el trabajo que ha

La compañía obtuvo el primer lugar en la categoría Alimentos gracias a un modelo que combina colaboración con startups, desarrollo de capacidades internas, y vinculación con la academia, además de un creciente uso de inteligencia artificial en su operación diaria.



Torres de Control para el monitoreo logístico en tiempo real es uno de los usos de la IA que se da en Agrosuper.

optimizando nuestros procesos", agrega Meyer. A ello se suma la colaboración permanente con universidades y centros de investigación a través del programa "Explora", iniciativa que impulsa proyectos de I+D orientados a desarrollar y validar soluciones científicas y tecnológicas para responder a desafíos de la operación y el negocio.

Finalmente, la medición del ranking MIC también evidenció un destacado desempeño en adopción de Inteligencia Artificial. En ese marco, resaltan soluciones como Auto-Allocation —herramienta predictiva para la asignación de inventarios en Estados Unidos, México y Japón— y sus Torres de Control para el monitoreo logístico en tiempo real. Estas soluciones forman parte de una estrategia de transformación digital basada en el gobierno de datos que hoy le permitan a la compañía anticipar escenarios, optimizar procesos y apoyar la toma de decisiones en distintas etapas de la operación.

Cristián Meyer, gerente de Innovación y Transformación Digital de Agrosuper.

realizado el área de Agrosuper Ventures con startups y la convocatoria de I+D científica "Explora", orientada al mundo académico.

En línea con lo anterior, uno de los pilares evaluados en la medición corresponde al trabajo con emprendimientos tecnológicos bajo el modelo Venture Client, a través del cual la empresa busca incorporar startups como proveedores en áreas de disrupción digital, economía circular y FoodTech. Desde 2021, la firma ha ejecutado más de 100 pilotos y suma anualmente a cerca de 12 empresas emergentes a su red formal de proveedores, generando un impacto directo superior a los US\$ 9,5 millones en su EBITDA.

Como parte de esta estrategia, la compañía fortaleció además su capacidad de prospección tecnológica internacional mediante alianzas con entidades como Tropical Food Innovation Lab, en Brasil, y Chilmass, en Estados Unidos. Estas vinculaciones le han permitido identificar y evaluar soluciones emergentes para seguir fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de sus operaciones.

"Este año decidimos ampliar nuestra frontera de innovación y explorar mercados con un mayor desarrollo en la industria alimentaria. Con ese objetivo viajamos a Brasil y Estados Unidos para conocer tecnologías que nos permitan seguir fortaleciendo y

¿Quieres potenciar tu proyecto de innovación? ¡Yo te puedo ayudar!



AGROSUPER

RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES

PRIMER LUGAR
EN CATEGORÍA ALIMENTOS

Vivimos una **cultura de innovación** que impulsa nuestra **colaboración** interna, fortalece **ideas** y genera **valor sostenible**.

MIC
BUSINESS
CONSULTING

www.agrosuper.cl



TENDENCIA 3 | APOORTE DE LA INNOVACIÓN AL EBITDA LLEGA A 10,6%

De contar ideas a generar resultados: el fin de las “métricas de vanidad”

El 88% de las empresas líderes en innovación que participaron del estudio considera el Ebitda como un indicador relevante para medir su impacto. Detrás del dato hay un cambio mayor: las ideas y los pilotos siguen existiendo, pero ante la alta dirección la conversación se movió hacia cuánto valor generan para el negocio.

Durante años, una gerencia de innovación podía llegar a una reunión con una lista bastante conocida: ideas recibidas, proyectos iniciados, pilotos realizados y trabajadores involucrados. El Ranking Most Innovative Companies (MIC) 2026 muestra que esos indicadores siguen utilizándose internamente, pero que han perdido peso como principal forma de demostrar resultados ante la alta dirección. Hoy se consideran “métricas de vanidad”.

En cambio, 88% de las empresas participantes declara que el Ebitda es el indicador relevante para medir el impacto de la innovación. Su aporte promedio llega a 10,6% y podría crecer a 16% al final de la década. Para Estefanía Ortega, directora del Ranking MIC, el giro tiene que ver con una evolución en el rol de estas áreas. “Lo que cambió fue que la innovación dejó de ser un ejercicio cultural y se convirtió en una función de negocio”, explica. Según los datos que maneja el estudio, la contribución de la innovación al EBITDA habría pasado de 4,2% en 2021 a 10,6% en 2025. “Eran métricas legítimas para una etapa temprana, pero que, en la práctica, no le decían nada al directorio”, plantea sobre los antiguos indicadores centrados en ideas o participación.

El cambio también aparece en las cerca de 300 entrevistas realizadas por el estudio a gerentes generales, de innovación y de personas de 97 compañías. Las voces de las empresas son presentadas de manera anónima en el informe para abordar decisiones, resultados y procesos internos.

En una empresa proveedora de la minería, por ejemplo, la lógica se resume así: “Nos miden por eso. Y nosotros medimos ese impacto y tenemos metas con respecto a ese impacto”. En otra compañía, del sector eléctrico, los proyectos son traducidos a estimaciones de ahorro y a distintos escenarios económicos antes de avanzar. En consumo masivo, en tanto, aparecen indicadores como el porcentaje de innovación sobre las ventas, su margen y la participación de mercado.

Ortega identifica tres movimientos detrás de esta evolución. El primero es que las compañías comenzaron a hacerse cargo de manera más directa del proceso completo de innovación, desde la idea hasta el resultado financiero. El segundo es la incorporación de inteligencia

artificial, que, según explica, aceleró etapas de prueba y ejecución. El tercero está en los propios directorios. “Cuando un director te pregunta cuánto aporta la innovación a los resultados, ya no te sirve mostrar solo cuántas ideas recibiste o el concurso”, afirma.

Eso no significa que el embudo haya desaparecido. Durante 2025, las empresas participantes recibieron 7.982 ideas en sus programas de innovación incremental y 1.046 llegaron a implementación, una relación aproximada de ocho a uno. El informe señala que estas métricas siguen cumpliendo una función de gestión interna, aunque ya no sean necesariamente las que encabezan la conversación con el comité ejecutivo o el directorio.

El estudio recoge incluso empresas que continúan construyendo indicadores de participación de sus trabajadores en innovación. En uno de los casos entrevistados, esos datos se están estructurando para que puedan ser incorporados en procesos como evaluación de desempeño, sucesión o ajustes de remuneraciones.

También cambió la frecuencia con que los resultados son revisados. Un 55% de las empresas reporta sus indicadores de impacto mensualmente y otro 25% lo hace cada trimestre; siete de cada diez los presentan de manera rutinaria al comité ejecutivo y un 55% también al directorio.

Para Ortega, en ese escenario conviven dos fenómenos. “Hay madurez genuina”, señala, porque las compañías con más experiencia aprendieron a relacionar sus portafolios con indicadores del negocio.

“UNA EMPRESA MADURA MIDE EL EBITDA PORQUE QUIERE ENTENDER EL IMPACTO REAL DE LO QUE HACE. UNA EMPRESA IMPACIENTE LO MIDE PORQUE QUIERE QUE TODO LE RENTE EN EL CORTO PLAZO”, DICE ESTEFANÍA ORTEGA, DIRECTORA DEL RANKING MIC.

“El riesgo está en confundir madurez con impaciencia. Una empresa madura mide el Ebitda porque quiere entender el impacto real de lo que hace. Una empresa impaciente mide el Ebitda porque quiere que todo le rente en el corto plazo. El número es el mismo, pero la lógica detrás es muy distinta”, advierte.

Esa diferencia también aparece en la composición de los proyectos. Según Ortega, el 63% del portafolio corresponde actualmente a innovación core o incremental, es decir, iniciativas vinculadas principalmente a eficiencias o mejoras del negocio existente. Otro 27% es innovación adyacente, mientras solo un 6,5% corresponde a proyectos transformacionales, aquellos que combinan un producto nuevo con un mercado nuevo.

Los plazos de retorno también varían. El informe señala que un proyecto incremental alcanza un retorno mediano en 12 meses, mientras uno radical tarda 18. Ortega sostiene que esa diferencia puede afectar las decisiones de portafolio cuando ambas categorías son evaluadas utilizando los mismos criterios financieros.

“Un proyecto exploratorio tarda más, tiene más incertidumbre y, medido con la misma vara que un proyecto core, siempre va a perder”, explica. El estudio recoge además el testimonio de una empresa de alimentos que mantiene iniciativas cuyo objetivo inicial no es alcanzar un *payback* inmediato, sino generar aprendizaje y desarrollar una posición frente a determinadas tecnologías.

Por eso, Ortega plantea que las compañías que han avanzado más en esta materia utilizan métricas distintas según el horizonte del proyecto. En iniciativas que prueban nuevos modelos de negocio, menciona indicadores como la velocidad de adopción, la validación de hipótesis, la posibilidad de escalar y la creación de ventajas competitivas difíciles de replicar.

“Separar las métricas por horizonte es lo que permite tener disciplina financiera sin matar la exploración”, sostiene. Según Ortega, la mayoría de las empresas todavía utiliza criterios similares para proyectos de distinta naturaleza, lo que genera “un sesgo natural hacia lo seguro”.



Un 55% de las empresas reporta sus indicadores de impacto mensualmente y otro 25% lo hace cada trimestre.

TENDENCIA 4 | LA TECNOLOGÍA ES OMNIPRESENTE

La IA redefine todos los puestos de trabajo a velocidad vertiginosa

El aterrizaje de la inteligencia artificial en las organizaciones está siendo mucho más rápido que la capacidad de estas para preparar a sus equipos.



80% de las personas en el mundo dice que la IA mejoró su productividad, pero solo el 6% de las empresas logra un impacto relevante en sus resultados.

En octubre de 2026, tres ingenieros de una empresa eléctrica pueden evaluar 20 proyectos simultáneamente donde antes analizaban tres. En una clínica privada, un asistente de inteligencia artificial escucha —con autorización del paciente— la conversación durante una consulta y propone una nota clínica, liberando al médico de parte del trabajo administrativo.

La inteligencia artificial, que durante años estuvo concentrada en procesos críticos y en manos de especialistas, llegó al puesto de trabajo cotidiano. Y lo hizo de manera veloz, según revela el Ranking Most Innovative Companies 2026: cerca del 40% de las empresas entrevistadas ya abrió herramientas de IA generativa a toda su organización. Algunas entregaron licencias para todos sus trabajadores y establecieron programas obligatorios de formación. En una que forma parte de seguros, incluso, se mide cuántas personas conversan diariamente con el asistente.

Pero la masificación de estas herramientas no solo permite hacer más rápido las mismas tareas. También comienza a modificar que habilidades se esperan de quienes las realizan.

Durante décadas, buena parte del rol de un profesional estuvo asociado a aquello que sabía hacer y al conocimiento especializado acumulado. La IA generativa está alterando esa ecuación. “No necesitamos ya al experto ingeniero de transporte en logística, con el MBA de logística (...) lo otro está siendo mucho más desafiante”, explican en gerencia de Personas de una empresa tecnológica. Lo que comienza a cobrar valor, indica, es que una persona pueda “mirar en todo y analizar una situación y resolverla”. Sin embargo, tener una respuesta disponible en segundos no elimina la necesidad de conocimiento. Por el contrario, puede hacerla más importante.

“Ya no es llegar y copiar lo que me diga la respuesta después de ponerle el *prompt* a la inteligencia artificial, sino ser capaz de cuestionarla”, plantean en una empresa de consumo masivo.

Un impacto menos esperado del uso de IA en el mundo laboral aparece cuando la tecnología no solo ejecuta tareas, sino que comienza a ocupar el espacio donde antes estaba el juicio profesional. En una empresa de consumo masivo, por ejemplo, el vendedor llega frente al cliente con una recomendación generada por el sistema sobre qué ofrecerle, a partir del comportamiento de compradores con perfiles similares. En este contexto, la misma tecnología puede producir dos vendedores completamente distintos: uno liberado de tareas analíticas para concentrarse en la relación con el cliente, o uno que simplemente ejecuta instrucciones generadas por un algoritmo.

En un banco, la gerencia de personas ya le puso nombre a este riesgo: “*inteligencia cognitiva*”. “No podemos generar un entorno en donde algunas habilidades que son clave, que tienen que ser meramente humanas, las pierdan”, explica su gerente. Por eso, el próximo programa

de liderazgo de la compañía tiene un objetivo explícito: “Volver al uso del criterio”.

La adopción de IA llegó, además, más rápido que la capacidad de muchas organizaciones para absorber y capacitar a sus trabajadores en esta herramienta. En otro banco, el perfil del *product owner* quedó obsoleto en apenas medio año. “Pusimos a *product owners* a desarrollar con IA y les cambió el rol. (...) Descubrimos que las personas que tenemos ahí sentadas hoy día no tienen las competencias”, reconoce uno de sus ejecutivos.

En una empresa pública adquiere una situación parecida: “Cada uno lo hace desde el *self made*, o sea, de lo que va aprendiendo como autodidacta”.

Ese vacío ha dado origen a otro fenómeno dentro de las organizaciones: la *reverse coaching*, en que trabajadores jóvenes terminan enseñando a profesionales de mayor experiencia. Pero el aprendizaje inverso también tiene un límite: manejar mejor la herramienta no equivale necesariamente a dominar el trabajo.

Una empresa se encontró con ese problema cuando pidió a abogados jóvenes analizar una causa. Las preguntas que formuló a la IA fueron demasiado básicas y, como consecuencia, también lo fueron las respuestas.

“No considero todos los factores, no hay una reflexión más profunda”, explicó el abogado a cargo.

Para Patricia Cortés, el desafío está precisamente en distinguir entre aprender a operar

una tecnología y delegar en otros —o en la propia máquina— el conocimiento necesario para utilizarla bien.

“El marinerito no puede enseñarle al capitán a navegar. Está bien que los jóvenes muestren dónde está el botón; el problema es el capitán que delega su propio aprendizaje, porque ahí suelta el timón”, advierte.

Para la mayoría de las empresas del Ranking Most Innovative Companies 2026, la primera etapa respecto a la integración de la IA, ha consistido en incorporar a los puestos que ya existen. En una empresa industrial, por ejemplo, una campaña interna produjo unos 30 casos de éxito que permiten ahorrar entre dos y tres horas semanales por persona. Pero su gerente general reconoce: “Hemos hecho mucho a nivel de usuario, pero poco a nivel de procesos”.

Dar acceso a una herramienta permite que una persona haga más rápido su trabajo; redesignar un proceso implica hacerse una pregunta más profunda: si ahora existe esta tecnología, ¿el trabajo debería seguir haciéndose de la misma manera?

Un sondeo global de McKinsey de 2026, muestra que 80% de las personas señala que la IA mejoró su productividad, pero solo el 6% de las empresas logra un impacto relevante en sus resultados.

En simple, la IA está en todos lados, menos en los resultados: las empresas no logran captar el valor de la mayor productividad que logran sus colaboradores.

40% DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS YA DOTÓ DE HERRAMIENTAS DE IA GENERATIVA A TODA SU ORGANIZACIÓN.

Innovamos

para compartir y disfrutar

Hace más de 128 años nos mueve un mismo propósito: hacer las cosas bien para que todos podamos compartir y disfrutar en un mejor entorno. Hoy, ese espíritu nos impulsa a innovar en todo lo que hacemos, desarrollando productos, transformando procesos, incorporando nuevas tecnologías y colaborando para crear soluciones que generen valor para las personas y las mascotas, y así, seguir construyendo la industria alimentaria del futuro.



ENTRE LAS EMPRESAS
MÁS INNOVADORAS
DE CHILE



Costa

Carozzi
Me encanta!

Vivo

Ambrosito

DogLover
MASTER
DOG

Brésler



PREFIERE ALIMENTOS CON MENOS
SELLOS DE ADVERTENCIA

El Ranking Most Innovative Companies 2026 revela un importante cambio en la forma en que las organizaciones están entendiendo el liderazgo. El 78% de los 300 altos ejecutivos entrevistados ya habla de agentes, aunque la mayoría no ha desarrollado un modelo para integrarlos a sus equipos.

En el 56% de las empresas, la IA apoya decisiones en algunos procesos; en el 20% participa en decisiones críticas del negocio, y en el 12% automatiza decisiones a gran escala. Así, una empresa de *utilities*, por ejemplo, pasa de un modelo que predice la falla, con una persona que decide, a uno donde el sistema genera solo el orden de mantenimiento.

"Antes tenía un líder con tres personas; ahora un líder con dos personas y con cinco agentes que hacen roles de personas", declara un ejecutivo del *retail* encuestado. Otro reclama que tenía 14 personas a cargo, pero ahora solo tiene nueve. "Me degradaron", piensa. Pero la realidad es distinta.

"Ese jefe no fue degradado: pasó de tener catorce personas a tener nueve personas más dos agentes que hay que entrenar, integrar, darles estructura y hacer que trabajen con su gente; es decir, orquestar. Los agentes no andan solos. El problema es que seguimos midiendo el peso de un cargo por la cantidad de personas que le reporta, y esa vara quedó obsoleta", afirma Estefanía Ortega, gerente de proyectos de MIC Business Consulting.

La brecha es grande, pues, pese a que en el 78% de las empresas ya hablan de agentes, apenas el 17% de los encuestados usa la palabra *orquestación*.

El gerente de una compañía de energía reconoce que la conversación sobre cómo "orquestar inteligencias" recién llegó al comité ejecutivo y "está en una etapa temprana". Las excepciones son pocas y a caras: una compañía de seguros corre un programa "obligatorio para cualquier persona que tenga gente a cargo (...) cómo aprender a liderar equipos híbridos", de personas y bots, y asume la paradoja: "Las mismas personas que tienen que sufrir esta transformación son las que tienen que liderar la adopción". En otra empresa del rubro lo dicen sin adornos: "Es un *upgrade* para todos. Va a doler, seguro va a costar, pero el desafío está también en subir a todo el mundo en este cambio".

Microsoft habla del "agent boss", quien construye, delega y gestiona agentes, y propone una nueva métrica de diseño organizacional: la razón entre humanos y agentes por tarea. "En su encuesta global, el 41% de los líderes espera que sus equipos estén entrenando agentes en cinco años y el 36%, que los estén gestionando. En Chile, la conversación sobre agentes ya está: el modelo de liderazgo, todavía no", recalca Clara Cortés, head of Transformation & Ventures de MIC Business Consulting.

Según Ignacio Orellana, CEO de Sistemo, las implementaciones tecnológicamente avanzadas fallan si no existe una orquestación que vincule la infraestructura técnica con los flujos de trabajo (pro-

TENDENCIA 5 | ORQUESTAR INTELIGENCIAS

De liderar personas a orquestar equipos híbridos: la era de los agentes

Según el Ranking Most Innovative Companies, un tercio de las organizaciones chilenas declara que la inteligencia artificial participa en decisiones críticas del negocio, o bien, automatiza decisiones a gran escala. Las jefaturas enfrentan un reto inédito.

17% de las empresas analizadas usa explícitamente la palabra "orquestación" para describir el nuevo rol del líder. En paralelo, 78% de las empresas del estudio ya menciona agentes de IA operando o en piloto.



cesos) y la cultura organizacional (el factor humano). El éxito no depende del *software* en sí, sino de cómo el liderazgo orquesta estas tres dimensiones para que actúen al unísono. "La esencia de la orquestación está en lograr armonía entre tecnología y personas, transformando herramientas aisladas, muchas veces costosas y subutilizadas, en una ventaja competitiva real, escalable y adoptada por los usuarios", explica.

En este contexto, cree que quienes interaccionan diariamente con estas soluciones deben convertirse en sus principales promotores: "El pulso, sensibilidad y criterio humano están lejos de ser reemplazados".

La orquestación permite persuadir y alinear los aportes voluntarios de diferentes participantes. "Para las organizaciones modernas y con ecosistemas digitales, el modelo tradicional de 'mando y control' ya no funciona", agrega Orellana.

A partir de las entrevistas hechas para construir el ranking, Clara Cortés, Head of Transformation & Ventures de MIC Business Consulting, cree que los gerentes deberán desarrollar al menos cinco capacidades:

Primero, conocimiento técnico para supervisar. Saber lo suficiente para verificar que el agente hizo bien la tarea. Como lo planteó la gerencia de personas de un gran prestador de salud: "Vas a tener que tener un conocimiento técnico para poder supervisar lo que están haciendo tus agentes y asegurarte de que la tarea está bien hecha".

Segundo, capacidad para fijar límites. Tener claridad sobre qué decide el agente y qué no, y con qué umbrales.

Tercero, criterio para cuestionar a la máquina. Ya no basta con copiar la respuesta: hay que poder discutirla. Un experimento de Harvard Business School y BCG con 758 consultores mostró las dos caras: en las tareas que la IA domina, quienes la usaron entregaron 40% más de calidad; en una tarea fuera de su alcance, acertaron 19 puntos porcentuales menos.

Cuarto, integrar a los agentes como parte del equipo. Los agentes no andan solos: hay que darles estructura y hacer que trabajen con las personas.

Y quinto, definir lo que no se delega. Una empresa con operaciones internacionales lo dijo claramente: un agente puede dirigir una reunión y dar instrucciones, pero no construir la seguridad psicológica y la confianza que hacen productivo a un equipo.

Además, la especialista de MIC Business Consulting cree que el propio líder tiene que aprender. "Hay que subvertir el aprendizaje de practicantes. Está bien que los jóvenes muestren dónde está el botón, pero el líder no puede delegar su propio aprendizaje. En las compañías más avanzadas, la formación de IA es obligatoria y parte por los ejecutivos con más experiencia", afirma.

41% DE LOS LÍDERES CORPORATIVOS EN EL MUNDO ESPERA QUE SUS EQUIPOS ENTRENEN AGENTES DENTRO DE UN PLAZO DE CINCO AÑOS, SEGÚN EL INFORME DE MICROSOFT WORK TREND INDEX 2025.

TENDENCIA 6 | LA BASE DE LA PIRÁMIDE ORGÁNIZACIONAL SE ESTRECHA

La IA reduce los cargos de entrada y cambia la forma de las empresas

El estudio detecta que tareas que realizaban trabajadores junior están siendo absorbidas por automatización y agentes inteligentes. El fenómeno reduce la "cantera" de talentos y obliga a resolver una nueva pregunta: si desaparecen los primeros peldaños, ¿dónde se formarán sus futuros líderes?

Los primeros peldaños de la carrera laboral están empezando a cambiar. Tareas como ingresar información, revisar documentos, digitar o realizar análisis rutinarios, que tradicionalmente recaían en trabajadores junior, están siendo absorbidas por automatización y agentes de inteligencia artificial. El Ranking Most Innovative Companies (MIC) 2026 lo resume así: "La pirámide organizacional se está transformando en un rombo: la IA se lleva los cargos de entrada, las capas medias endorran y la base se adelgaza".

"SI LAS EMPRESAS NO GENERAN ESPACIOS DE ENTRADA, TAMPOCO VAN A TENER DE DÓNDE SACAR A SUS FUTUROS GERENTES Y DIRECTORES". SE PREGUNTA ESTEFANÍA ORTEGA, DIRECTORA DEL RANKING MIC.

sita gente que supervise, que integre, que tenga criterio y que orqueste. Eso es lo que genera la forma de rombo".

La tendencia ya aparece en sectores concretos. En banca, algunas posiciones de analista comienzan a exigir dos o más años de experiencia; en tecnología hay compañías que redujeron su participación en ferias laborales universitarias, y en construcción algunas empresas han eliminado los primeros escalones de determinadas dotaciones. Sobre

ese escenario, el informe advierte: "El problema aparece después: si cargos de entrada no hay dónde formar a los jefes de la próxima década".

Las declaraciones de las empresas aparecen de manera anónima en el estudio, que se construyó a partir de cerca de 300 entrevistas a gerentes generales, de innovación y de personas de 97 compañías. En una empresa tecnológica, por ejemplo, un entrevistado reconoce que actualmente tienen "muy poquitos roles de entrada". En una compañía financiera explican que, para posiciones consideradas iniciales ahora, buscan personas con al menos dos años de experiencia.

Para Ortega, uno de los principales efectos de esta transformación está en la formación de experiencia dentro de las propias compañías. "Históricamente, las empresas formaban líderes poniéndolos a hacer las tareas básicas: primero: revisar contratos, cuadrar planillas y atender reclamos. Así se aprendía el negocio desde abajo". Explica. Si esas funciones son absorbidas por la IA,

agrega, "el camino de aprendizaje que conocíamos deja de existir".

El informe recoge la misma preocupación desde las empresas: "¿Cómo van a desarrollar esa experiencia si no hay posiciones de entrada que desarrollen esa experiencia?", plantea la gerencia de personas de una compañía financiera entrevistada bajo reserva de identidad.

No todas las organizaciones están respondiendo igual. Algunas han reducido la contratación de recién egresados, mientras otras mantienen programas de pasantes y jóvenes profesionales. El estudio resume esa tensión señalando que "el talento joven sobra; lo que pasa es que ahora hay menos peldaños donde ubicarlos".

Para Ortega, ese escenario también obliga a repensar cómo se forman los profesionales que recién ingresan. "Un modelo que pasa de 'saber hacer' o 'tener todos los conocimientos' a 'saber preguntar'", explica. Algunas compañías, añade, están incorporando a sus perfiles junior en proyectos de mayor complejidad desde el inicio, en lugar de concen-



La tradicional pirámide organizacional con una base amplia podría convertirse en una especie de rombo, con menos espacios en los peldaños más bajos de las compañías.

trarlos primero en labores operativas.

El cambio alcanza también a quienes ya ocupan posiciones de liderazgo. Ortega plantea que los responsables de equipos están comenzando a pasar de administrar solamente personas a "orquestar inteligencias" humanas y no humanas.

A esa transformación se suma un factor demográfico. El informe recuerda que "en 2028 habrá más personas mayores de 64 años que menores de 15", mientras el país avanza hacia su máximo poblacional a mediados de la próxima década. Es decir, es posible que la nueva forma de la pirámide organizacional emule a la de la demográfica, con menos jóvenes en la base y más personas mayores.

Ortega advierte que ambos fenómenos pueden terminar cruzándose. "Si las empresas no generan espacios de entrada, tampoco van a tener de dónde sacar a sus futuros gerentes y directores. Es un problema que no se ve en el corto plazo, pero que se va a sentir con fuerza en la próxima década", afirma.

La innovación nos impulsa

Estamos orgullosos de ser nuevamente reconocidos como líderes en innovación.



**mercado
libre**

#1

Categoría:
Marketplace



**mercado
pago**

#1

Categoría:
Fintech



TOP
30 MOST
INNOVATIVE
COMPANIES
CHILE_2026

TENDENCIA 7 | ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE RÁPIDO

La nueva ventaja de las empresas es aprender antes de que el cambio (y la IA) las obligue

La flexibilidad organizacional y la capacidad de aprender y desaprender rápido son capacidades imperiosas hoy. El estudio plantea que será además el requisito para una próxima etapa, en la que la inteligencia artificial dejará de ser una herramienta aislada para instalarse en procesos, decisiones y organigramas.

La innovación corporativa chilena ha ido cambiando de tarea. Primero fue instalar una cultura que permitiera innovar; después, llevar proyectos incrementales al negocio, trabajar con startups y abrir espacios de *corporate venturing*. Ahora, según el Ranking Most Innovative Companies (MIC) 2026, el desafío ya no consiste solamente en sumar una nueva herramienta.

EL 86% DE LAS EMPRESAS DECLARA TENER TIEMPO PARA INNOVAR, PERO SOLO EL 30% LO FORMALIZA DENTRO DE LA JORNADA.

"La quinta ola ya está corriendo y no es tecnológica: es la flexibilidad, sostenida en la agilidad para aprender y desaprender", plantea el informe. La diferencia con las etapas anteriores es que esta vez lo que las empresas necesitan instalar no es un programa, un fondo o una unidad especializada, sino una capacidad que atraviese a la organización completa.

Clarita Cortés, head de Consultoría e Innovación Corporativa de MIC Business Consulting, explica que esa clasificación surge de los 17 años en que el estudio ha seguido la evolución de la innovación empresarial en Chile. "Cada

ola se reconoce por lo mismo: trae prácticas, herramientas y estructuras nuevas, con una adopción que se puede medir", señala.

La primera estuvo centrada en cultura y *engagement*; la segunda llevó la innovación incremental hacia resultados medibles en Ebitda; la tercera incorporó el *venture client* y la digitalización, y la cuarta abrió paso al *corporate venturing* y los negocios adyacentes.

La quinta, dice Cortés, cumple con esa misma lógica, aunque tiene una particularidad: "Hay compañías que la definirán como una de sus dos capacidades fundamentales: aprender, desaprender y pensar críticamente. Otras la convertirán en requisito de contratación para todos los cargos, independientemente del rol. La diferencia con las olas anteriores es que no se trata de una herramienta, sino de una capacidad de la organización completa".

Pero esta ola está fuertemente presionada por el desarrollo tecnológico y la velocidad que está adquiriendo.

En una empresa eléctrica, un ejecutivo describe cómo los ciclos de transformación de su industria se han acortado: "Antes veinte años se demoraba en pasar algo. Después llegaron las solares re-

novables, fueron quince, diez. Ahora llegaron las baterías y en seis años las térmicas se fueron para la casa". En banca, otro entrevistado resume la aceleración así: "Hoy día, en un plazo de seis meses, se puede cambiar radicalmente un rol por el uso de la tecnología".

Para Cortés, ahí está la razón por la que instalar una nueva estructura ya no resulta suficiente. "Cuando el entorno cambia cada seis meses, lo que instalas hoy queda obsoleto mañana. Lo único que no queda obsoleto es la capacidad de la organización para aprender y desaprender a esa velocidad. Y eso no se compra: se entrena".

El Ranking MIC distingue además entre reaccionar rápidamente frente a un cambio y tener esa capacidad incorporada antes de necesitarla. "Reaccionar rápido es una respuesta puntual: depende de un equipo o de un líder que se mueve cuando el cambio ya llegó. Tener *learn agility* instalada es otra cosa: es que la organización completa tenga la costumbre de cambiar y opere en beta constante", plantea Cortés. "La primera sobrevive al cambio; la segunda lo aprovecha".

El estudio encuentra algunas señales que permiten distinguir ambos escenarios. Entre las empresas que lideran el ranking, cerca del 20% de los colaboradores participa en innovación, frente al 6% en el resto. Además, el 86% declara tener alguna política de tiempo para innovar, pero solo 30% la traduce en un porcentaje definido de la jornada. "La empresa con *learn agility* instalada convirtió sus valores en tiempo, metas e incentivos

concretos", sostiene Cortés.

El informe también detecta esa capacidad adaptativa en decisiones de contratación y movilidad interna.

El comportamiento del propio ranking es utilizado por MIC como otra señal. Pese a la magnitud de los cambios tecnológicos, 27 de las 30 empresas destacadas en 2026 ya habían figurado en la medición anterior. Según el estudio, una explicación posible es que llevaban años trabajando con innovación masiva y habían desarrollado flexibilidad antes de que fuera imprescindible.

La siguiente presión ya está apareciendo. MIC denomina sexta ola a la "omnipresencia" de la IA: agentes operando no solo como herramientas individuales, sino integrados en procesos, decisiones e incluso en la estructura organizacional.

Para Cortés, el acceso a esa tecnología por sí solo no representará una ventaja. "Una empresa flexible usa la misma tecnología para rediseñar procesos, puestos y modelos de negocio. Una empresa rígida la usa para hacer lo mismo de siempre, un poco más rápido", señala.

El estudio advierte además que algunas compañías abren estas herramientas a toda la organización y capacitan a sus trabajadores, pero el efecto pema- nece principalmente en la productividad individual y no llega a rediseñar procesos ni a reflejarse en el estado de resultados.

"La IA amplifica lo que la organización ya es. Si es rígida, automatiza su rigidez. Si sabe aprender y desaprender, la usa para rediseñarse", plantea Cortés.



El concepto clave para las empresas hoy es *learn agility*. La idea de fondo es no solo reaccionar ante los cambios tecnológicos, sino saber cómo aprovecharlos para sacar ventaja.

QUE LA MAGIA COMIENCE AQUÍ

Blue

RET

TU PED

Innovamos para que enviar y recibir sea **cada vez más simple** ❤️

NOT CATEGORÍA TRANSPORTE & LOGÍSTICA

En Blue Express Copec trabajamos para hacer **más fácil la vida de las personas** y abrir nuevas oportunidades para los negocios. Este reconocimiento nos inspira a seguir desarrollando soluciones que conecten a todo Chile.

TENDENCIA 8 | LA ESTRATEGIA "ONE STEP UP"

Para crecer, algunas empresas están dejando de definirse solo por lo que venden

Cerca del 25% de las compañías del Ranking MIC 2026 reformuló su estrategia hacia negocios adyacentes. El método parte por "subir un piso" en la definición del negocio y buscar nuevos espacios donde sigan sirviendo las capacidades que la empresa ya domina.

Una empresa eléctrica puede descubrir que su principal fortaleza no está necesariamente en vender electricidad. Una compañía minera puede dejar de verse como fabricante de un producto específico y comenzar a definirse por su conocimiento sobre procesamiento de minerales. Esos cambios aparecen repetidamente en el Ranking Most Innovative Companies (MIC) 2026, en donde el estudio identifica a empresas que están buscando crecimiento fuera de su negocio principal, pero sin dar saltos hacia industrias completamente desconocidas. Cerca del 25% de las compañías del ranking ya reformuló su estrategia en esa dirección.

Clarita Cortés, head de Consultoría e Innovación Corporativa de MIC Business Consulting, sitúa el origen de la tendencia en mercados donde resulta más difícil seguir creciendo exclusivamente desde el core. "La necesidad de recuperar el Ebitda en mercados que ya no crecen" está empujando la discusión, explica. Frente a eso, existen "dos caminos igual de válidos": profundizar el negocio principal y convertirse en líder en costos, o "subir un piso en la definición del negocio y bajar a las adyacencias donde las capacidades propias siguen siendo competitivas".

El informe denomina ese segundo

camino *one step up*. "No es diversificar por diversificar: es preguntarse para qué más sirve lo que la empresa ya sabe hacer bien", señala.

Las cerca de 300 entrevistas realizadas por MIC permiten ver cómo esa pregunta se traduce en decisiones concretas. Una empresa eléctrica, por ejemplo, dejó de mirar exclusivamente los cables para reconocer capacidades desarrolladas al construir infraestructura: gestionar servidumbres, relacionarse con comunidades y conseguir permisos. "Sacamos permiso para una línea, es parecido sacar un permiso para un tubo de agua. Y en la práctica fue así", explica uno de sus ejecutivos. La empresa terminó entrando al negocio hídrico y, según el entrevistado, hoy es "el principal operador de agua para la minería de Chile".

Una industrial vinculada a la minería dejó de definirse como experta en fabricar bolas de molienda para verse como especialista en procesamiento de minerales, ampliándose hacia revestimientos, sensores, gemelos digitales y servicios de reparación.

Para Cortés, la diferencia entre una adyacencia y una diversificación sin dirección está en la partida. "Una diversificación parte de una oportunidad de mercado: ahí hay un negocio atractivo". Una adyacencia bien construida parte de otra pregunta: ¿para qué más



66% DE LAS COMPAÑÍAS ANALIZADAS DESTINA YA UN TERCIO O MÁS DE SU PORTAFOLIO A PROYECTOS FUERA DEL NEGOCIO

gobernanza propias.

El cambio se hace visible incluso en cómo las empresas se describen. "Lo primero que cambia es el sustantivo con que la empresa se describe a sí misma, y es el mejor síntoma de que subió un piso", plantea Cortés. La magnitud del movimiento también aparece en los portafolios. En la empresa típica del ranking, el 61% de los proyectos sigue concentrado en el core, el 27% corresponde a iniciativas adyacentes y un 6,5% a innovación transformacional. Además, el 66% de las compañías con información completa destina ya un tercio o más de su portafolio a proyectos fuera del negocio tradicional.

Cortés recalca que *one step up* no significa abandonar el negocio que sostiene a la compañía. "Subir un piso no es dejar de hacer lo que la empresa sabe hacer, sino descubrir cuántas cosas más puede hacer con eso", señala.

"Subir un piso no es dejar de hacer lo que la empresa sabe hacer, sino descubrir cuántas cosas más puede hacer con eso", dicen en MIC Business Consulting

sirve lo que ya sabemos hacer".

El ranking detecta tres reglas entre las empresas que siguen este camino: utilizar capacidades propias y recurrir a socios cuando no sean suficientes; establecer límites claros para evitar un conglomerado sin relación entre sus actividades, y entregar a los negocios adyacentes metas y

VIRUTEXILKO

La INNOVACIÓN nos distingue.

Reconocidos entre las 30 empresas más innovadoras de Chile.

TOP

30 MOST INNOVATIVE COMPANIES

CHILE 2026

2° RETAIL

27° CHILE

MIC    



El modelo tradicional está mutando aceleradamente a un ambiente en el cual las grandes empresas deben elegir entre ser las que movilicen o ser movilizadas por otro actor.

La clásica cadena de valor que ha inspirado por décadas los modelos de negocio podría estar quedando superada por la emergencia de un nuevo concepto, de acuerdo con la información que recogió el Ranking MIC 2026. Las empresas líderes describen redes donde clientes, proveedores, startups, competidores y reguladores crean valor juntos. La disputa en este escenario es quién lidera ese ecosistema: quien no lo hace, arriesga ser una parte más del ecosistema de otro. "Si tú no lideras, alguien va a liderar. Si no organizas, alguien va a organizar. Si no estructuras, alguien te estructurará. Igual vas a estar en un ecosistema; la única pregunta es si es el tuyo o el de otro y cuánto valor te queda en cada caso", afirma Patricia Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting.

Igualmente, Clara Cortés, head of Transformation & Ventures de la consultora, explica que acumular alianzas es sumar socios a la propia cadena de valor. "Construir un ecosistema es convertirse en la plataforma sobre la que otros operan y crean valor. Por eso, que el 90% trabaje con startups no significa que el 90% tenga un ecosistema. Participar ya es la norma; lo que distingue es el lugar que ocupas", señala.

El ejecutivo de un banco describe su red de pagos como una "tremenda carrera", convencido de que buena parte de las fintech de pagos "no existirán" sin ella. En tanto, el representante de una empresa financiera definió su plataforma como "un portaaviones (...) donde pueda aterrizar cualquier startup que quiera conectar con nosotros".

En la industria de la construcción, una compañía decidió que no bastaba con innovar puertas adentro. Por eso, lideró el grupo gremial que reúne a empresas que trabajan con startups, presidió el Consejo de Construcción Industrializada y se puso a la cabeza de una hoja de ruta con 19 organizaciones. "Es importante que la inno-



vacación ocurra dentro de la industria, porque si nos ponemos a innovar solos, esta industria no va a cambiar", argumenta el ejecutivo encuestado.

En el ecosistema el socio suele ser también el rival. De hecho, una empresa de

90% DE LAS EMPRESAS DEL RANKING TRABAJÓ CON AL MENOS UNA STARTUP DURANTE 2025.

servicios reconoce que su escala actual se debe a un gran socio que es, al mismo tiempo, cliente, proveedor y competidor potencial. En la industria financiera, la postura es de aliarse sin regalar la posición, mirando a las fintechs como partners, pero con cuidado de "no entregarles la llave mágica".

También hay competencia fuera de los servicios financieros. Dos empresas de consumo masivo rivales comparten trans-

porte y una aceleradora de startups; clínicas que compiten por pacientes forman juntas a los médicos de la competencia en sus equipos robóticos; y una constructora ingresa a proyectos de millones de dólares aliándose con una multinacional porque

solo no tenía ni la espalda financiera ni las capacidades.

"La transformación también se está dando con fuerza en ciberseguridad, porque hoy las amenazas son más dinámicas, sofisticadas y transversales, y muchas veces superan la capacidad de respuesta de una sola organización. Por eso, estamos viendo una evolución desde modelos más tradicionales, donde cada empresa gestionaba sus riesgos de manera individual, hacia

ecosistemas en los que empresas, startups, proveedores tecnológicos, academia y sector público pueden complementar capacidades y conocimiento", afirma Marco Antonio Álvarez, presidente de la Alianza Chilena de Ciberseguridad.

Por su parte, David Pereira, gerente general de Inside Security, explica que una empresa no necesita desarrollar todas las capacidades por sí misma, pero sí debe definir con claridad con quién se asocia, qué capacidades necesita incorporar, qué información comparte y qué riesgos está dispuesta a asumir. "La innovación, en este escenario, no consiste en cerrarse para proteger el negocio, sino en abrirse de manera controlada", detalla.

Lo anterior, es especialmente relevante en ciberseguridad. "El Global Cybersecurity Outlook 2026 del Foro Económico Mundial mostró que las organizaciones

altamente resilientes tienen una relación mucho más activa con su ecosistema: un 53% comparte información de ciberseguridad con sus socios comerciales y un 74% evalúa formalmente la seguridad de sus proveedores externos. Es decir, colaborar y controlar los riesgos no son estrategias contradictorias, sino que deben avanzar juntas", comenta Pereira.

En ese sentido, la innovación en ciberseguridad, plantea Marco Antonio Álvarez, no debería entenderse únicamente como la incorporación de nuevas tecnologías, sino como la capacidad de conectar conocimiento, tecnología y personas para anticiparse mejor a los riesgos y desarrollar respuestas colectivas.

"Algunas empresas ven el riesgo de que actores vecinos lleguen antes a sus clientes con una solución integral; otras reconocen que la baja colaboración es la principal barrera de su industria. El costo de no liderar no es quedarse afuera: es quedarse adentro, pero en el ecosistema de otro y con menos valor capturado", comenta Clara Cortés, head of Transformation & Ventures de MIC Business Consulting.

En una empresa de montaje industrial admiten que la baja colaboración es la principal barrera de su industria. En tanto, los líderes de una fábrica prefieren adquirir capacidades ya instaladas antes que desarrollarlas, para no llegar tarde. En todos los casos, el costo de no liderar no es quedarse afuera: es quedarse adentro, pero del ecosistema de otro y con menos valor capturado.

¿Qué hacen las que lo logran? Construyen sobre capacidades propias y entran con socios donde esas capacidades no alcanzan. "El caso más nítido es el de una empresa que se preguntó cuál era realmente su fortaleza. La respuesta no fue el producto que vendía, sino capacidades que había desarrollado para operar: permisos, relación con comunidades, gestión de infraestructura. Con esa lógica entró a un negocio completamente distinto, de la mano de un socio que sí sabía operarlo, y hoy lidera ese mercado", detalla Cortés.

La advertencia internacional es que armar ecosistemas no es gratis ni fácil. De hecho, el BCG Henderson Institute analizó más de cien ecosistemas fallidos y concluyó que menos del 15% resulta sostenible en el largo plazo. La diferencia entre los que funcionan y los que no lo hacen no suele ser tecnológica, sino más bien de gobernanza, de compartir valor y de quién pone las reglas.

achs

Innovamos para cuidar mejor

Innovar es cuidar más y mejor. Reconocidos como **Most Innovation Company** por transformar la atención de nuestros pacientes.

El 65% de las compañías valora el modelo *venture client* como programa de innovación abierta, mientras que solo el 32% reporta datos de un fondo de inversión, según el Ranking MIC 2026. Los que se aventuraron por "moda", quedaron en el pasado.

Entre 2021 y 2024, tener un fondo de inversión en *startups* era una señal de madurez innovadora. Pero hoy parece haber perdido fuerza. Según el Ranking MIC 2026, son pocas las empresas que mantienen un fondo de *corporate venture capital* (CVC) activo. Sin embargo, el 65% de las compañías encuestadas opera con *venture client*, es decir, trabaja con la *startup* como proveedora en lugar de participar en ellas. La cuarta ola de la innovación corporativa chilena se construyó sobre el *corporate venturing*: fondos de inversión en *startups*, aceleradoras y *company building*. En 2024, el estudio informaba que el 76% de las grandes empresas tenía al menos un programa de ese tipo, con *venture client* (51%) y CVC (37%) a la cabeza. Dos años después, el *venture client* se ve consolidado y el CVC más bien depurado.

No es el fin del CVC, sino las consecuencias de una competencia injusta. El CVC funciona en gran escala, por eso cerraron los que solo colocaban tickets pequeños", asegura Clara Cortés, Head of Transformation & Ventures de MIC Business Consulting.

Apenas un tercio de las empresas que participaron en el Ranking MIC 2026 reporta datos de un fondo de inversión, varias de ellas con *startups* en cartera o cero dólares invertidos. En este ámbito, el fondo genérico fue el primero en caer cuando el directorio empezó a pedir resultados.

Algo así le pasó a empresa analizada que llegó a lanzar su vehículo de inversión. Encontró una *startup* canadiense que ofrecía una solución para un problema clave de su operación, la probaron y funcionó. Sin embargo, cuando la inversión fue presentada al directorio, la respuesta fue que el valor ya estaba capturado sin poner capital: el *scouting*, el acuerdo y la co-construcción habían resuelto el problema operativo.

La conclusión quedó por escrito en la estrategia: "Siguen como lo están haciendo, pero como *venture client*. *Venture client* para el negocio actual", porque "hasta ahí

está el 95% del valor. (...) Poner un ticket o invertir uno, dos millones de dólares" agrega poco y expone mucho.

Según Clara Cortés, el problema de fondo es la rendición de cuentas. "El *venture client* se mide con la misma vara que cualquier proyecto: ahorro, ingreso, Ebitda. El CVC se mide con una vara financiera que casi ninguna corporación chilena está equipada para sostener: tickets pequeños en un mercado ilíquido, horizontes de siete a diez años y directorios que revisan el portafolio cada trimestre. En un año en que el 88% de las empresas mide la innovación en Ebitda, esa tensión casi siempre se resuelve en contra del fondo", afirma.

Por su parte, Cecilia Martínez, CVC Principal de BICE, no cree que estemos frente al fin del *corporate venture capital*, sino en una etapa donde los corporativos ven el valor de trabajar con *startups*. "Para nosotros siempre ha sido clave que una tesis de inversión esté ali-

neada con nuestros negocios", sostiene.

En el CVC de BICE Ventures invierten y hacen *client venturing*. "Podemos desarrollar alianzas con *startups* sin invertir, pero invertimos en *startups* que son realmente estratégicas para el negocio y con las que vemos oportunidades concretas

EN LA ACTUALIDAD, 22% DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS POR MIC NO USA NINGÚN PROGRAMA DE INNOVACIÓN ABIERTA.

de construir una relación de largo plazo. Nuestro foco está principalmente en el retorno estratégico: invertimos para desarrollar nuevos negocios, capacidades y propuestas de valor para el Grupo, más que para obtener únicamente un retorno financiero", detalla la ejecutiva.

Una compañía de energía expandió su fondo a Europa justo cuando otros se replegaban: "Seguimos creciendo con nuestro CVC (...) estamos más activos hoy día en Europa, que es un paso adicional cuando vemos que otros lo están

cerrando en Chile". Su justificación es de capacidades, no de retorno financiero, ya que sus líderes consideran que el *venture capital* ha sido importante para empezar a penetrar con fuerza un nuevo mercado. Justamente por eso invirtieron en una *startup* de *software* sin tener todavía claro el caso de uso propio.

Otros cambiaron el instrumento. Una empresa financiera compró una *fintech* en 2019 y sobre esa base construyó su nuevo negocio; hoy evalúa otra adquisición y levantó una capacidad interna de *corporate venturing*. Un banco grande reemplazó el fondo por un *venture studio* propio, con dos camadas de proyectos al año y presupuesto protegido. Otra empresa financiera tomó el 20% de una *fintech* argentina como vía de crecimiento inorgánico. En tanto, una firma de la minería armó lo que llama un *venture client* interno: un *sandbox* donde sus propias líneas nuevas compiten por financiamiento. "Las que se quedaron lo hacen con convicción y mandato. Algunas mantuvieron

o incluso ampliaron su fondo cuando otras se replegaban, con una justificación de capacidades y no de retorno financiero: traer conocimiento de afuera y entrar a mercados nuevos. Otras cambiaron de instrumento: compraron directamente una *startup*, reemplazaron el fondo por un *venture studio* propio con presupuesto protegido, o tomaron participaciones minoritarias como vía de crecimiento inorgánico", explica Clara Cortés.

En la industria de la construcción, una compañía escalo una plataforma de supervisión de obra con IA que nació de un programa de *venture client* y hoy intenta llevarla desde edificación a montaje industrial. En alimentos y bebidas, una cervecera corre una aceleradora junto a su competencia para resolver dolores comunes de la industria. Y en la banca estatal, un programa de innovación abierta con cuatro ciclos ya ejecutados alimenta además la cartera de *startups* a las que el banco financia. ¿Dónde está la diferencia? En la rendición de cuentas.

Pero la depuración chilena llega con retraso respecto del ciclo global. Tras el *peak* de inicios de la década, la inversión de fondos corporativos cayó con fuerza y muchas compañías cerraron o redujeron sus vehículos; los que quedaron concentraron sus apuestas en inteligencia artificial. La lección que repiten los estudios internacionales es la misma que aparece en las entrevistas chilenas: el CVC funciona cuando tiene convicción y mandato estratégico, presupuesto plurianual y una unidad de negocio esperando la tecnología al otro lado. "El *corporate venture* se está depurando. El fondo generalista, creado más por moda que por mandato, no sobrevive: la moda no sostiene un presupuesto. Quedan los que crean valor concreto y verificable para el negocio", afirma Patricia Cortés, CEO y socio principal de MIC Business Consulting.

Para Cecilia Martínez, CVC Principal de BICE, el valor del CVC no termina al momento de invertir. "Está también en acompañar a las compañías del portafolio, conectarlas con distintas áreas y clientes", comenta. Además, apuesta por darles acceso a infraestructura financiera y transformar la relación en resultados concretos para ambas partes. "Hoy vemos menos oportunidades en el ecosistema que cumplían con el nivel de alineamiento que buscamos, por lo que estamos siendo más selectivos y enfocándonos en las *startups* que ya son parte de nuestro portafolio", afirma la ejecutiva.



TENDENCIA 10 | LA DEPURACIÓN DEL CORPORATE VENTURING

El declive de los CVC de tickets bajos

Walmart Chile

Llegamos para quedarnos

De Putre a Puerto Toro, seguimos innovando para ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor.

Nº1 Categoría Retail

Nº3 Ranking General

Ranking Most Innovative Companies 2026



No medirte tiene un costo.
Conócelo antes que tu competencia.



www.micbc.cl

Inscripciones abiertas 2027