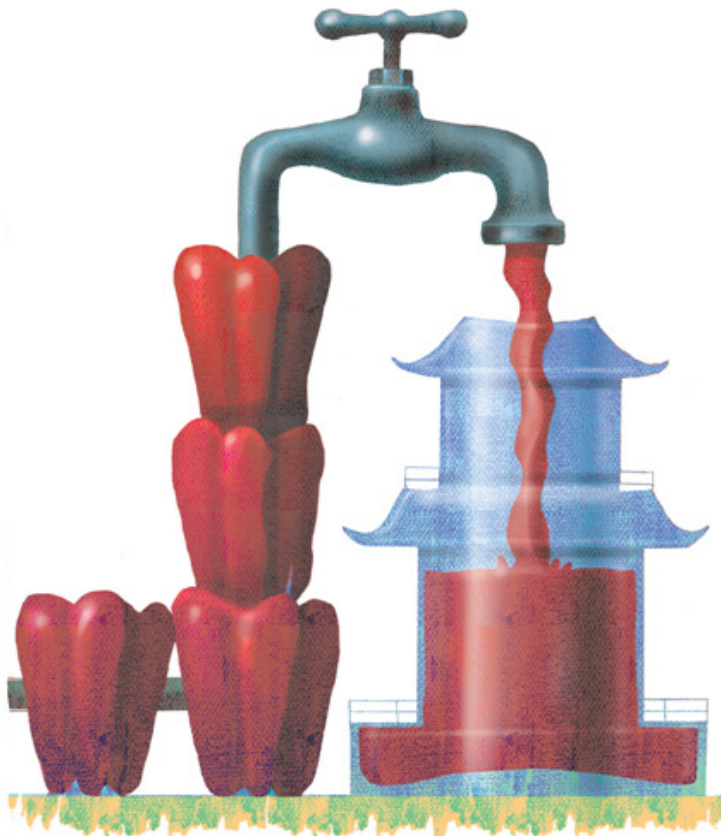


Caso: Innovación: Harto ojo, buenas redes y nunca, nunca darse por vencido

Invertec es una empresa modelo por su capacidad para detectar oportunidades y llevar al mercado productos innovadores. Sin duda, se trata de un caso del cual hay mucho que aprender.



A primera vista, parecería poco probable generar una innovación muy relevante a partir de pimentones. Sin embargo, en Japón el jugo de pimentón es sumamente popular y apreciado, observación que fue el punto de partida de una significativa innovación para Invertec, la empresa controlada por los hermanos Montanari.

Las relaciones que Invertec había cultivado con empresas japonesas fueron claves para la detección y desarrollo de un **negocio innovador**. Todo partió cuando una compañía nipona creó en su departamento de investigación y desarrollo un prototipo de jugo de pimentón que recogía el gusto del público japonés por esa bebida. Pero tener una buena receta y un prototipo validado en el mercado era una cosa, producirlo masivamente y con calidad homogénea, era un problema muy diferente.

El mayor desafío para Invertec consistió en conseguir en Chile la cantidad de pimentón necesaria para saciar la sed del mercado japonés. Para ello, tuvo que desarrollar un innovador modelo de negocios que sedujera a muchos pequeños y medianos agricultores para apostar a este proyecto y cambiar sus cultivos habituales por el del pimentón. Así, Invertec desarrolló una red con más de 100 productores, a quienes proveyó de los conocimientos y estándares relativos al cultivo y gestión. Se trataba de que ellos mismos fueran capaces de manejar sus negocios, alineados en torno al objetivo común de exportar a uno de los países más exigentes en términos de calidad.

Invertec les entregó computadores con acceso a internet y softwares que les permitieron manejar los cultivos y calcular rentabilidades en línea. En paralelo, trabajó con los fabricantes de insumos para la agricultura: empresas químicas, proveedores de fertilizantes, laboratorios genéticos, viveros, entre otros, para satisfacer de mejor forma los requerimientos del cliente japonés.

Esta red de innovación no sólo se quedó en el pimentón. Luego de comprobar el éxito de la iniciativa, los japoneses le sugirieron a Invertec que produjeran jugo de petit verd, una verdura amarga típica del Japón. La empresa japonesa, a través de sus proveedores agrícolas, enviaron las semillas a Chile e Invertec hizo los ensayos de cultivo y, utilizando la misma red de

proveedores ya desarrollada, inició el cultivo y producción en gran escala de jugo de petit verd.

Salmón en trozos

La práctica tradicional de la comercialización del salmón por parte de los grandes países productores, incluyendo a noruegos, escoceses, canadienses y chilenos, consiste en enviar los salmones enteros y frescos a los mercados de destino, generalmente por vía aérea. Una vez en el mercado de consumo final, los salmones son comercializados a través de grandes distribuidores, quienes reciben en sus call centers los pedidos de supermercados, empresas de servicios alimenticios, restaurantes, hoteles y almacenes. Luego, se procesan y reempaquetan para venderlos a los consumidores finales. Todo este proceso se hace contra el tiempo, para evitar que el pescado pierda su frescura o se descomponga.

Invertec fue capaz de observar este proceso con agudeza y desarrolló un nuevo producto consistente en exportar el salmón trozado, congelado y empacado. Estudios de mercado realizados en conjunto por las escuelas de negocios de la [Universidad Adolfo Ibáñez](#) y [Wharton](#), mostraron que desde el punto de vista de los consumidores, se trataba de una innovación atractiva y factible para los consumidores finales. Pese a ello, la reacción inicial de los distribuidores fue más bien de escepticismo y rechazo. Aún así, Invertec persistió en su idea y siguió empujando el nuevo concepto en ferias de alimentos y en conversaciones directas con vendedores minoristas.

Crear porciones exactas y homogéneas en calidad, fue una tarea compleja y llena de obstáculos. Hubo numerosos procesos que debieron ser rediseñados, desde desarrollos genéticos hasta procesos productivos. Por cierto, fue preciso innovar también en el área comercial, la que tuvo que aprender a relacionarse y a satisfacer a los clientes finales, que en el antiguo esquema eran atendidos por el distribuidor mayorista.

Tras la [debacle de la industria salmonera](#), Invertec no se quedó de brazos cruzados. Junto con participar activamente en la reinversión de esa línea de negocio, aprovecho los años de vacas (y salmones) flacas, para [incursionar en su último proyecto](#): La empresa anunció recientemente el lanzamiento de [Foodlinks](#), una plataforma de negocios basada en China, que pretende aprovechar la casi infinita capacidad de compra de productos alimenticios de nuestro país por parte del gigante asiático.

El que estas innovaciones hayan surgido en una misma empresa no es casualidad, sino más bien refleja el resultado de líderes de negocios comprometidos a hacer de la innovación una fuente de competitividad, a soñar en grande, a generar relaciones tipo “win-win” con sus asociados y a pararse todas las veces que sea necesario hasta lograr el éxito.