

Innovar

para hacer sostenible el negocio

Oswaldo Lorenzo Ochoa

La crisis del sistema financiero mundial y las secuelas negativas de diversos fenómenos naturales han dejado perspectivas sombrías en importantes sectores empresariales. Para asegurar su rentabilidad, las empresas sobrevivientes deben desarrollar capacidades de innovación para las cuales no estaban preparadas.

¿Cuáles son esas capacidades y cómo se desarrollan?

¿Cómo y cuándo se ven sus resultados?

UN DIRECTIVO DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA de arquitectura e ingeniería, de unos doscientos empleados, compartía a mediados del año pasado algunos de sus retos: no había nuevos proyectos en el mercado local, los clientes no pagaban los proyectos realizados y no había préstamos disponibles en el sistema financiero. Como consecuencia de todo ello, tuvo que reducir su plantilla a la mitad; y a la otra mitad le redujo el trabajo a media jornada, con la consiguiente rebaja del salario. De manera desesperada, este directivo comenzó a buscar mecanismos que le permitieran superar la crisis. Una buena idea era comenzar un proceso de internacionalización de su empresa. Pero para ello su empresa necesitaba ciertas capacidades de las que, al parecer, carecía; por ejemplo, una plantilla con mejor dominio del idioma inglés, y el uso de nuevas tecnologías en los proyectos para clientes globales. El gran reto era desarrollar esas capacidades a corto plazo para que su empresa pudiera ser competitiva. La crisis financiera había destapado uno de los principales problemas de las empresas españolas: baja productividad y escasa capacidad de innovación.

Otras crisis están azotando a otros países, sectores y empresas. Preocupante parece ser la situación para el sector aeronáutico. Las líneas aéreas están enfrentando una caída significativa de la demanda y la entrada de nuevos competidores, en algunos mercados locales (por ejemplo, el sistema de ferrocarriles AVE en España), que están impulsando cambios en el modelo de negocio y la manera como se compite. Iberia y British Airways dedicarán el año 2010 a un complejo proceso de fusión que les permitirá conseguir sinergias y economías que garanticen la sostenibilidad del negocio. En otros casos, los ataques inclementes de la naturaleza producirán, al menos, una reducción del crecimiento de algunos países. En Chile se prevé que las consecuencias del terremoto se reflejarán, a corto plazo, en una caída de la producción y un incremento leve de la inflación. En Venezuela, la sequía y un déficit de infraestructura eléctrica están imponiendo restricciones impensables para las empresas: producir menos con los mismos recursos y con pocos grados de libertad para ajustar la relación entre producción y recursos requeridos.

Una cosa parece estar muy clara: las empresas viven en un entorno muy dinámico y deben trabajar internamente para desarrollar capacidades de innovación y adaptación que les permitan asegurar su sostenibilidad. Pero, ¿cómo hacer esto? ¿Cómo se desarrollan esas capacidades y cómo y cuándo se ven sus resultados?

El desarrollo de capacidades de innovación y adaptación en una empresa es un proceso de mediano y largo plazo, que requiere la coincidencia de diferentes elementos organizacionales. La buena noticia es que cualquier organización puede lograrlo, pero no es algo que ocurra de la noche a la mañana. Por el contrario, el desarrollo de estas capacidades implica procesos emergentes y evolutivos de cambio y aprendizaje.

¿Qué es una capacidad de innovación y adaptación?

En 1999, Michael Porter y Scott Stern definieron la innovación, desde la perspectiva del cliente, como la transformación del conocimiento en nuevos productos, procesos y servicios que permitan la satisfacción de sus necesidades. Para otros autores, como Fariborz Damanpour, la innovación está relacionada con la creación y la adopción de una idea. Una definición más amplia toma en cuenta a los diferentes afectados o «dolientes» (*stakeholders*), y mira tanto a los productos como a los procesos. Adaptando y tomando ideas de diferentes fuentes, Mile Terziovski definió la innovación como la aplicación de recursos dirigida a crear valor para los clientes, los empleados, los accionistas, la comunidad u otros agentes, mediante el desarrollo, la mejora o la comercialización de productos, servicios o procesos de negocio internos o entre empresas.

Durante la década de los noventa y comienzos del nuevo siglo, Banesco creció de manera continua ofreciendo a sus clientes innovación y calidad de servicio. La capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, y su efectiva implantación, agregó mucho valor a los consumidores venezolanos, quienes compraron esas innovaciones y permitieron a Banesco crecer en participación de mercado y consolidar su imagen como un banco innovador. Merecen recordarse productos tales como: «la banca se desplaza», «participaciones flexibles», «el banco bolsillo», «el banco bus», «el dispensador de chequeras», «los planes segmentados» (clásico, crecimiento y años dorados) y, más recientemente, «la banca comunitaria» y «todo ticket». A lo largo de su historia, Banesco ha desarrollado una capacidad de innovación que aprende y se afina con ese aprendizaje, con lo cual ha logrado una clara reputación como líder en Venezuela.

British Petroleum (BP) constituye, desde otra perspectiva, un ejemplo de innovación y mejora de procesos que agregan valor a sus empleados, proveedores y a la sociedad. En particular, puede mencionarse la creación e innovación de procesos que han llevado a BP a construir y asumir su papel como ciudadano corporativo global. En el año 2003,

El desarrollo de capacidades de innovación y adaptación en una empresa es un proceso de mediano y largo plazo, que requiere la coincidencia de diferentes elementos organizacionales. La buena noticia es que cualquier organización puede lograrlo

BP sufrió veinte muertes por accidentes de trabajo en sus operaciones en países en desarrollo. De esas muertes, catorce ocurrieron en accidentes de tránsito, mientras los empleados estaban en funciones o responsabilidades del trabajo. Además, en esos accidentes fallecieron 28 personas del público. Muchas multinacionales encuentran en sus operaciones globales la necesidad de innovar en sus procesos tradicionales, para resolver retos específicos de países en vías de desarrollo.

La reacción de BP fue ejemplar: crear la «misión cero muertes». La agregación de valor para los afectados —empleados y sociedad— fue medida, en esta ocasión, con el aseguramiento de la vida. BP adaptó sus prácticas de gestión de riesgos, aplicadas en los procesos productivos más exigentes en operaciones costa afuera, a los puestos de trabajo de transporte en países con alto riesgo en carreteras. Como ciudadano global, para BP fue evidente que debía trabajar también en la creación de una cultura de seguridad en la población local. Por ejemplo, en Vietnam ha desarrollado iniciativas para promover un manejo más seguro en carreteras. BP ha aplicado su capacidad de innovación y mejora de procesos, desarrollada a lo largo de muchos años, y experiencias en diferentes contextos de operaciones con riesgo, para innovar en la gestión de puestos de trabajo de transporte en carreteras peligrosas de países en vías de desarrollo.

Cuando las organizaciones logran innovar de manera continua, como consecuencia de diferentes estímulos y aprendizajes, para atender a diferentes *stakeholders*, puede decirse entonces que poseen una habilidad o capacidad de innovación. Una buena capacidad de innovación debería dar lugar a innovaciones efectivas; es decir, innovaciones que agreguen valor a sus *stakeholders*.

Se han identificado variables o factores que parecen facilitar el proceso de innovación. Pero más importante aún parece ser la necesidad de identificar los factores que facilitan la creación y el sostenimiento de una capacidad de innovación. Estos factores se derivan de diferentes dimensiones y áreas del conocimiento. No hay duda de que debe abordarse este reto con una perspectiva multidimensional. Un modo sencillo de describir estos factores consiste en clasificarlos según dos dimensiones generales y tradicionales: factores «blandos» y «duros». Aunque estas etiquetas no son nuevas, los elementos que las componen ofrecen conocimientos y aprendizajes novedosos. Los factores «blandos» se refieren al papel de la alta gerencia en el desarrollo de capacidades de innovación, el fomento de capacidades de aprendizaje, el uso de redes sociales internas para difundir el conocimiento y la formación de una cultura emprendedora interna. Los

factores «duros» incluyen procesos formales para la innovación, la gestión de proyectos, la organización de soporte y la gestión y el uso de la tecnología.

Factores clave para el desarrollo de una capacidad de innovación

Factores «blandos»	Factores «duros»
Papel de la alta gerencia	Gestión de proyectos
Aprendizaje	Gestión y uso de la tecnología
Redes sociales internas	Organización de apoyo
Cultura emprendedora	Procesos formales para la innovación

Desarrollo de capacidades de innovación: experiencias

El desarrollo de capacidades de innovación en una organización es un proceso multidimensional y dinámico que emerge en el tiempo, como consecuencia de la aplicación conjunta de varios factores o elementos. Es muy difícil separar cada uno de ellos y es preferible presentarlos de manera integrada. Tres empresas reales —denominadas Banco, Alimento y Telecom— con operaciones en Europa y América Latina permitirán describir la aplicación de estos factores.

Banco

Banco es un líder nacional del sector bancario. Desde sus inicios se formó y creció con una sólida cultura emprendedora interna. Su presidente y directivos promovían continuamente la creación de ideas, productos y servicios. Adicionalmente, y como parte de su estrategia de crecimiento y expansión, el presidente de Banco decidió patrocinar la gestión por proyectos para aumentar la capacidad de innovación y ejecución de múltiples esfuerzos en paralelo.

Banco fue capaz de desarrollar más de 300 proyectos por año, incluyendo desarrollo de productos, rediseño de procesos, mejora de servicios y procesos, fusiones y adquisiciones, entre otros. Muy rápidamente Banco llegó a tener más de 300 jefes de proyectos y más de 1.500 empleados dedicados a esos proyectos. El desarrollo de esta capacidad de gestión de proyectos se apoyó en una Oficina de Proyectos que actuó como un centro de organización de soporte y facilitación de procesos y métodos en gestión de proyectos. Además, la oficina estaba encargada del control del desempeño de los proyectos. La ejecución era considerada un factor de éxito para el cumplimiento de los objetivos de innovación y ejecución de Banco.

La continua generación e innovación de ideas y productos condujo a la necesidad de formalizar el proceso de innovación y lanzamiento de nuevos productos. Un elemento clave en el éxito de este nuevo proceso fue la creación de una instancia de coordinación ubicada al nivel de una vicepresidencia. Debido a que el proceso de innovación de productos implicaba a muchas áreas del negocio, tanto comerciales como operativas y de tecnología, la creación de un responsable del proceso con un papel coordinador era fundamental para el éxito.

Alimento

Alimento es un líder nacional de producción y comercialización de alimentos. Como parte de la estrategia del negocio,

se implantó un sistema empresarial (ERP) que permitiera mejorar los procesos de negocio y gestión. Para el presidente de Alimento, la gestión y el uso eficaz de esta tecnología, después de su primera fase de implantación, constituyó un factor clave de éxito para la innovación en el modelo de negocio de la empresa.

El proyecto de implantación se realizó a lo largo de cinco años, pasando por varias fases de ejecución, ajustes y adaptaciones continuas de los procesos y el sistema, difusión del sistema a nuevas áreas y el uso de funcionalidades más avanzadas a lo largo del tiempo. Para llevar a cabo este proyecto de innovación y transformación se creó un comité de usuarios clave —gerentes de áreas o funciones— liderado por el presidente, que se reunía mensualmente, y cuyo objetivo inicial era controlar el avance de los diferentes proyectos de transformación. Con el tiempo, el comité llegó a convertirse en una red formal de comunicación e intercambio de conocimientos sobre los procesos y la tecnología a lo largo de la organización, un mecanismo de integración y mejora continua de procesos y del uso de la tecnología disponible. La participación del presidente en este comité (o red) permitió a los usuarios clave, por una parte, comprender la importan-

Una cosa parece estar muy clara: las empresas viven en un entorno muy dinámico y deben trabajar internamente para desarrollar capacidades de innovación y adaptación que les permitan asegurar su sostenibilidad

cia de tener una perspectiva integrada de los procesos de la empresa y, por la otra, identificar y desarrollar los comportamientos necesarios para la innovación y mejora continua de los procesos y del uso de la tecnología. De esta manera, el presidente, quizá sin saberlo, estuvo modelando en los gerentes el tipo de comportamiento necesario para innovar en procesos y gestionar eficazmente la tecnología.

Telecom

Telecom es un líder global en el sector de telecomunicaciones. Entre los años 1999 y 2000 comenzó la implantación de un sistema de procura B2B, como continuación de la instalación de un sistema ERP realizada entre 1997 y 1999. El sistema de procura llegó como una solución para mejorar el control de los procesos de compra en plena época de expansión y crecimiento del negocio. Las primeras etapas fueron realizadas en tres países europeos como pruebas piloto, antes de continuar la difusión en el resto de Europa. En el año 2001, Telecom tuvo que afrontar la crisis del sector de telecomunicaciones que le llevó, por tres años consecutivos, a tener pérdidas después de cien años de ganancias.

La crisis forzó a Telecom a reducir su tamaño de manera significativa, contratar muchos de sus procesos y «deslocalizar» muchas de sus factorías hacia Europa del Este o Asia. Durante los años de crecimiento, Telecom desarrolló capacidades de gestión de la tecnología de información que le permitieron, entre los años 2001 y 2003, reutilizar las mismas tecnologías ERP y B2B, disponibles durante la era del crecimiento, en la fase de crisis. Telecom fue capaz de reconfigurar todos sus sistemas para pasar, en solo dos años, de un modelo de negocio descentralizado a un modelo de negocio centralizado globalmente. La estandarización y la homogenización fueron imprescindibles para lograr sinergias y economías en todos

sus procesos. Adicionalmente, se reestructuró la empresa para trabajar con base en modelos de servicios compartidos para los procesos de apoyo.

Telecom desarrolló, durante su fase de crecimiento, capacidades de gestión de la tecnología y los procesos que le permitieron innovar en su modelo de negocio para ajustarlo a las nuevas necesidades del mercado. Estas capacidades se basaron en el desarrollo de centros de competencia asociados con la tecnología y el desarrollo de especialistas designados como «dueños de procesos» con conocimiento compartido en las diferentes subsidiarias.

Lecciones de la experiencia

En estos casos, brevemente descritos, los factores «blandos» y «duros» interactuaron de manera virtuosa para crear capacidades de innovación en productos, procesos y modelos de negocio. En Banco, el papel del presidente en el desarrollo de una cultura emprendedora y su apoyo a la creación de capacidades de gestión por proyectos, junto con la formalización de procesos de innovación de productos y una organización de apoyo a los proyectos fueron factores que interactuaron a lo largo del tiempo para crear una capacidad sostenible de innovación de productos y procesos. En Alimento, la gestión y el uso exitoso de un sistema empresarial, la creación de una red social interna para el aprendizaje y la gestión del conocimiento, y el papel del presidente en el soporte de esos factores y el modelaje del comportamiento deseado fueron esenciales para la construcción de una capacidad de innovación de procesos. En Telecom, la gestión y el uso eficaz de la tecnología, la creación de una organización de soporte a esa gestión y la formalización de encargados de procesos fueron la clave para la innovación del modelo de negocio ante un entorno diferente.

En todos los casos, estos procesos ocurrieron a mediano o largo plazo, y permitieron construir capacidades que fueron (re)utilizadas ante diferentes estímulos o necesidades. Estas capacidades fueron fundamentales para el crecimiento o la reestructuración de las empresas, y la creación de valor para sus diversos «clientes». ■

REFERENCIAS

- Damanpour, F. (1991): «Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators». *Academy of Management Journal*. Vol. 34. No. 3.
- Lorenzo, O. (2005): «Banesco Banco Universal: crecimiento sostenido a través de la innovación y la calidad de servicio». *Revista de Empresa*. No. 14.
- Lorenzo, O., P. Esqueda y J. Larson (2010): «Safety and ethics in the global workplace: asymmetries in culture and infrastructure». *Journal of Business Ethics*. Vol. 92. No. 1.
- Lorenzo, O., P. Kawalek y B. Ramdani (2009): «Long conversation: learning how to master enterprise systems». *California Management Review*. Vol. 52. No. 1.
- Porter, M. y S. Stern (1999): «The new challenge to America's prosperity: findings from the Innovation Index». Washington: Council of Competitiveness.
- Terziovski, M. (2001): «The effects of continuous improvement and innovation management on small to medium enterprise (SME) performance». Academy of Management Conference Presentations. Washington: Academy of Management, Operations Management Division.

Oswaldo Lorenzo Ochoa

Profesor de Dirección de Empresas del Instituto de Empresa, Madrid

LAMY
AL-star
Aluminio 100%

J-00134075-9

Design. Made in Germany
www.lamy.com