



“Estamos en crisis, por supuesto. Pero la crisis es ruptura y la ruptura es innovación”

ESTRATEGIA

José Luis Larrea, presidente de Ibermática, afirma en Esade que “una organización demasiado clásica es muy difícil que innove”.

Juanma Roca

EN tiempos de crisis, algunos ven oportunidades, “ya que la crisis es ruptura, y la ruptura supone innovación”, como aseguró José Luis Larrea, presidente de Ibermática, en una reciente conferencia de Mattias Esade. Pese al pesimismo actual, del que se hizo eco la última encuesta Kant de Ipsos, la situación de cambio debe manejarse, según Larrea, “en positivo” y no esperar a innovar por necesidad, sino aprovechar los cambios. En opinión de Larrea, “la crisis no hará hablar menos de innovación, eso sí sería grave”.

En cuanto a la estructura de las empresas, que llevan a cabo la innovación, el presidente de Ibermática afirmó que “una organización clásica es difícil que innove, para ello es necesario que pueda convivir con una organización del conocimiento. Esta es la clave para que funcione la innovación”. Por otro lado, para Larrea el tamaño de la



La multinacional Shell ha reducido en un 75% el tiempo de su ciclo productivo a través de su proceso innovador.

compañía no influye a la hora de innovar, aunque actualmente las empresas de reciente creación, las *start up*, sean las que lleven a cabo proyectos más innovadores. “Este concepto nace desde el departamento estratégico de cualquier empresa y es allí donde se decide qué camino seguir, sin importar si la empresa es pequeña o grande”, asegura.

Ahora bien, la innovación choca con la competencia creciente de un mercado cada vez más global. En este sentido, la proliferación de la competencia en todos los sectores dificulta seriamente la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Innovar, en el nuevo marco global, resulta complejo, pero la

eficaz gestión del cambio sigue siendo un arma de primer orden para diferenciarse de los rivales.

En este ámbito, Michael Hammer, gurú mundial de la reingeniería, aboga en un artículo publicado en el último número de *Strategy & Business*, por apostar por la innovación operativa, que, a su juicio, “no debería confundirse con la mejora operativa o con el excelencia operativa”. “Estos términos hacen referencia a lograr un alto rendimiento por medio de modelos operativos ya existentes; asegurarse de que el trabajo se realiza como tiene que realizarse para reducir errores, costes y retrasos, pero sin modificar sustancialmente la forma en que se lleva a cabo. La innovación

operativa significa idear formas totalmente nuevas de gestionar los pedidos, desarrollar productos, proporcionar el servicio de atención al cliente o realizar cualquier otra actividad de la empresa”.

Mejora operativa

En este sentido, la innovación operativa supone la transición al día a día de la empresa de la “revolución” estratégica que defendió Gary Hamel o la estrategia de valor añadido y diferenciación de Michael Porter. Para Hammer, “menos del 10% de las grandes empresas ha realizado algún intento de firma seria y con éxito por lograr una innovación operativa”, a pesar de que “los directivos que comprenden cómo se produce la innovación operativa pueden añadir a su arsenal estratégico una de las armas competitivas más poderosas que existen”.

Hammer explica que la innovación operativa es el único modo de competir con garantías en un entorno en el que los márgenes han menguado y “la competencia en precio es más feroz”. Pero, señala, “una simple mejora no es suficiente para ganar el juego. El único modo de conseguir una ventaja sostenible es la innovación operativa”.

www.negocios.com

Siga las mejores noticias e informes de gestión en la web de LA GACETA.

Una “forma de vida” dentro de la estrategia

Las ventajas de la innovación en los procesos son, según Michael Hammer, numerosas, ya sea en la mejora del rendimiento (tiempo de ciclo más rápido y costes más bajos), lo que a su vez conduce a un rendimiento superior en el mercado (mayor satisfacción de los clientes y productos más claramente diferenciados). Hammer recuerda que, gracias a los beneficios de la innovación operativa, IBM inventó un proceso de desarrollo de productos que significó una reducción del 75% en el tiempo necesario para desarrollar nuevos productos, una disminución del 45% en los gastos de desarrollo y un aumento del 36% en la satisfacción de los clientes. Por su parte, Shell ha reducido en un 75% el tiempo de su ciclo productivo.

Ahora bien, el autor considera que “los directivos no entienden” la innovación. Por este motivo, insiste en el papel de los “catalizadores del cambio”, “personas repartidas por distintas organizaciones que están apasionadamente comprometidas con descubrir y explotar nuevas oportunidades de innovación operativa”. De hecho, concluye Hammer: “las organizaciones deberían esforzarse para que la innovación operativa no fuera un proyecto extraordinario, sino una forma de vida integrada en la cultura de la empresa”.