



Harvard Business Review  
América Latina

# Cambio profundo

## Cómo la innovación operacional puede transformar su empresa

por Michael Hammer

---

Abril 2004

---

Reimpresión R0404E-E

La innovación radical en las operaciones –y no sólo el mejoramiento continuo– puede destruir a los competidores y sacudir a todo un sector. Tales avances no tienen por qué ser tan infrecuentes.

# Cambio profundo

## Cómo la innovación operacional puede transformar su empresa

por Michael Hammer

**E**n 1991, Progressive Insurance, una aseguradora de automóviles con sede en Mayfield Village, Ohio, tenía ventas cercanas a US\$ 1.300 millones. En 2002, esa cifra había ascendido a US\$ 9.500 millones. ¿Qué estrategias había empleado Progressive para crecer más de siete veces en poco más de una década? ¿Estaba posicionada en un sector de alto crecimiento? Para nada. Los seguros para automóviles son un sector maduro, centenario, que crece al ritmo del PIB. ¿Se había diversificado hacia nuevos negocios? Tampoco. Estaba –y sigue estando– fuertemente concentrada en el negocio de los seguros para automóviles particulares. ¿Se había globalizado? Una vez más, no. Progressive sólo opera en Estados Unidos.

Su crecimiento tampoco provino de adquisiciones o de astutos planes de marketing. Durante años, Progressive hizo poca publicidad, y algunas de sus campañas fueron notorios fracasos. Tampoco lanzó una larga lista

de nuevos productos ni creció a costa de sus márgenes, ni siquiera cuando fijó precios bajos. Prueba de ello es la razón combinada de Progressive (la suma de los gastos y las reclamaciones pagadas, dividida por las primas), que es la medida del desempeño financiero en el sector de seguros. La mayoría de las aseguradoras de automóviles tiene una razón combinada que fluctúa en torno a 102%. Es decir, incurre en una pérdida de 2% por sus actividades de suscripción, pero la recupera a través de ingresos de inversión. La razón combinada de Progressive, en cambio, fluctúa en torno a 96%. Su crecimiento no sólo ha sido espectacular –actualmente es la tercera aseguradora de autos en EE.UU.– sino que también ha sido rentable.

El secreto del éxito de Progressive es extraordinariamente simple: operó mejor que sus competidores. Al ofrecer precios más bajos y un mejor servicio que sus rivales, les arrebató los clientes. Y lo que permitió a Progressive ofrecer mejores precios y servicios fue la *innovación ope-*

*racional*, que es la creación e implementación de nuevas maneras de trabajar.

La innovación operacional no debe confundirse con el mejoramiento operacional o con la excelencia operacional. Estos términos se refieren a alcanzar un alto desempeño a través de modos de operación ya existentes; esto es, asegurar que el trabajo se haga como se debe, con el fin de reducir los errores, costos y retrasos, pero sin cambiar fundamentalmente la forma como ese trabajo se ejecuta. La innovación operacional implica crear maneras totalmente nuevas de tomar pedidos, desarrollar productos, entregar servicio a los clientes o realizar cualquier otra actividad de la empresa.

La innovación operacional ha sido central en algunos de los mayores casos de éxito en la historia empresarial reciente, incluyendo Wal-Mart, Toyota y Dell. Hoy, Wal-Mart es la empresa más grande del mundo, y posee una de las marcas más fuertes del planeta. Entre 1972 y 1992, sus ventas aumentaron de US\$ 44 millones a US\$ 44.000 millones, superando a Sears y Kmart gracias a un crecimiento más rápido, mayores utilidades y precios más bajos. ¿Cómo logró esta triple victoria? Wal-Mart fue pionera en una gran cantidad de innovaciones en los procesos de compra y distribución de bienes. Una de las más conocidas es el *cross-docking* (distribución combinada), en que los productos enviados por los proveedores a los centros de distribución se cargan inmediatamente en camiones dirigidos a las tiendas, evitando así todo almacenamiento. El *cross-docking* y otras innovaciones relacionadas redujeron los niveles de inventario y bajaron los costos de operación, lo que Wal-Mart tradujo en menores precios. El resto es historia. Aunque la innovación operacional no fue el único ingrediente en el éxito de Wal-Mart –también fueron cruciales su cultura, estrategia, políticas de recursos humanos y una serie de otros factores (incluyendo la excelencia operacional)–, ésta fue la base sobre la cual se construyó la empresa.

Observaciones similares son válidas para los casos de Dell y Toyota, dos empresas cuyas innovaciones operacionales se han convertido en nombres propios: el Modelo de Negocios Dell y el Sistema de Producción Toyota. Cada una de estas tres empresas repensó fundamentalmente la manera de trabajar en su respectivo sector. Sus innovaciones operacionales desbancaron a algunas de las corporaciones más poderosas en la historia del capitalismo, como Sears, General Motors e IBM.

Estas historias son bien conocidas por dos motivos. Primero, porque son dignas de ser contadas: las innovaciones operacionales producen resultados extraordinarios. Pero también porque, francamente, no existen muchas como ellas. La innovación operacional es rara. Calculo que no

---

*Michael Hammer es fundador de Hammer and Company, una empresa de educación ejecutiva con sede en Cambridge, Massachusetts. Se le puede contactar en michael\_hammer@hammerandco.com.*

más de 10% de las grandes empresas ha hecho un esfuerzo serio y exitoso en este sentido. Y no debería ser así. Los ejecutivos que entienden cómo ocurre la innovación operacional –y que entienden también las barreras culturales y organizacionales que frecuentemente la impiden– pueden agregar a su arsenal estratégico una de las armas competitivas más poderosas que existen.

## Los beneficios

Durante la mayor parte de su historia, Progressive se enfocó en los conductores de alto riesgo, un mercado que le era rentable gracias a una política de precios extremadamente precisa. Pero a comienzos de los años 90, la aseguradora creía que empresas mucho más grandes estaban a punto de ingresar a este nicho e imitar su política de precios. Consciente de que no podría competir contra rivales mayores en igualdad de condiciones, Progressive decidió ganar el juego cambiando las reglas. Rediseñó su sistema de procesamiento de reclamaciones para bajar sus costos y aumentar la satisfacción y retención de clientes. Introdujo lo que denomina el servicio de reclamaciones Immediate Response (Respuesta Inmediata), mediante el cual un asegurado puede contactarse con un representante de Progressive telefónicamente las 24 horas del día, para efectuar una reclamación y programar la inspección de su vehículo por parte de un ajustador. Estos ajustadores no trabajan desde una oficina que atiende en horario comercial, sino desde unidades móviles especialmente habilitadas. En vez de darse entre siete y diez días de plazo para inspeccionar un vehículo, la meta actual de Progressive es de apenas nueve horas. El ajustador no sólo revisa el vehículo, sino que además prepara en terreno una estimación de los daños y, si es posible, entrega en el acto un cheque al asegurado.

Este enfoque trae muchos beneficios. Los asegurados reciben un servicio más rápido y con menos molestias, lo que reduce la posibilidad de que dejen Progressive debido a una experiencia insatisfactoria como reclamantes. Además, el menor tiempo del ciclo reduce drásticamente los costos para la aseguradora. El costo de almacenar un vehículo dañado o de alquilar un automóvil de reemplazo durante un día –cerca de US\$ 28– es prácticamente igual a las utilidades esperadas por la suscripción de una póliza de seis meses. No es difícil calcular el ahorro que esto genera para una empresa que procesa más de 10.000 reclamaciones por día. Otros beneficios para Progressive son una mejor capacidad para detectar fraudes (es más fácil investigar un accidente antes que las marcas sobre el pavimento desaparezcan y los testigos abandonen el lugar), menores costos de operación (menos personas están involucradas en el procesamiento de reclamaciones) y una reducción en los montos de las reclamaciones pagadas (los asegurados muchas veces aceptan menos dinero si se les entrega más pronto y con menos trámite).

## Un arma poderosa

### Beneficios estratégicos

- Mayor retención de clientes
- Mayor participación de mercado
- Capacidad para ejecutar estrategias
- Capacidad para abrirse a nuevos mercados

### Beneficios de mercado

- Menores precios
- Mayor satisfacción de clientes
- Productos diferenciados
- Mejores relaciones con los clientes
- Mayor agilidad

### Beneficios operacionales

- Menores costos directos
- Mejor uso de activos
- Menores tiempos de ciclo
- Mayor precisión
- Mayor personalización o exactitud
- Mayor valor agregado
- Procesos simplificados

La innovación operacional puede traducirse en mejoras directas del desempeño (menores tiempos de ciclo o menores costos) que conducen a un desempeño superior en el mercado (mayor satisfacción de clientes o más productos altamente diferenciados). Y este mejor desempeño de mercado reporta una serie de beneficios estratégicos, desde mayor retención de clientes hasta la capacidad de abrirse a nuevos mercados.

Sin embargo, ninguna innovación por sí sola proporcionará una ventaja duradera. Además de Immediate Response, Progressive introdujo un sistema que permite a los clientes –con sólo entregar una pequeña cantidad de información a través de una línea 800 o del sitio web de la empresa– comparar sus tarifas con las de tres competidores (como el sector de seguros está regulado en EE.UU., las tarifas son informadas a las autoridades de seguros estatales). Este servicio ha atraído en masa a los clientes. La empresa también perfeccionó su evaluación de los perfiles de riesgo de los solicitantes, para calcular la tarifa correcta en cada caso. Tras percatarse de que la clasificación crediticia era un buen indicador del comportamiento responsable al volante, Progressive cambió su proceso de solicitudes. Ahora sus sistemas computacionales se comunican automáticamente con los de una agencia de crédito, y la clasificación crediticia del solicitante se incorpora en el cálculo de la tarifa. Esta fijación de precios más exacta se traduce en mayores utilidades por concepto de pólizas suscritas. Su-

ados todos estos factores, se explica el porqué del notable crecimiento de Progressive.

Otras empresas han obtenido mejoras similares en su desempeño a través de innovaciones operacionales. En 1994, la compañía eléctrica británica Eastern Electric creó un proceso que redujo el tiempo requerido para activar el suministro de electricidad en 90%, y su costo, en 66%. A fines de los años 90, IBM inventó un nuevo proceso de desarrollo de productos que redujo en 75% los tiempos y en 45% los gastos de desarrollo, y que aumentó en 26% la satisfacción de los clientes con los nuevos productos. En 2002, Shell Lubricants rediseñó su sistema de cumplimiento de pedidos, reemplazando a un grupo de personas que procesaba diferentes partes de los pedidos por una sola persona que lo hace todo. Como resultado, Shell redujo en 75% el tiempo de ciclo de un pedido desde que llega hasta que se convierte en dinero, redujo sus gastos operacionales en 45% y aumentó la satisfacción de los clientes en 105%, todo mediante la introducción de una nueva manera de procesar esos pedidos. Tiempo, costo y satisfacción de clientes –las dimensiones del desempeño impactadas por las operaciones– reciben un fuerte impulso con la innovación operacional.

## Barreras organizacionales

Comparada con la mayoría de las demás maneras como los ejecutivos intentan estimular el crecimiento –inversiones en tecnología, adquisiciones, grandes campañas de marketing y otras–, la innovación operacional es relativamente confiable y económica. ¿Por qué, entonces, no la adoptan más empresas?

La pregunta cobra particular relevancia porque la innovación operacional es hoy más necesaria que nunca. En la actualidad, la mayoría de los sectores debe lidiar con mercados estancados o de bajo crecimiento. La sobrecapacidad es un problema generalizado y la competencia –especialmente la competencia global– es feroz. Prácticamente todos los productos y servicios se han comoditizado, casi nadie tiene el poder para fijar sus precios libremente y es probable que nada de esto cambie en el futuro cercano. En un ambiente así, la única manera de crecer es ser mucho más ágil que los competidores para quitarles participación de mercado: operar con costos más bajos que puedan traducirse en precios más bajos y ofrecer niveles extraordinarios de calidad y servicio. En otras palabras, el partido debe jugarse ahora en el campo de las operaciones.

El mero mejoramiento operacional no es suficiente para asegurar el triunfo. La excelencia en la ejecución puede ayudar a ganar un partido estrecho, pero no puede des-

equilibrar uno abierto y menos convertirlo en una victoria aplastante. La única forma de aventajar a los competidores y de conservar la delantera es hacer las cosas de una manera totalmente distinta; esto es, a través de la innovación operacional.

Pero la innovación operacional implica apartarse de las normas conocidas y requiere de grandes cambios en la forma como los departamentos ejecutan su trabajo y se relacionan entre sí. Es un cambio verdaderamente profundo, que afecta la esencia misma de una empresa: su manera de trabajar. Los efectos de la innovación operacional se propagan hacia todos los aspectos de la organización, desde los sistemas de medición y compensación hasta los perfiles de cargos, la estructura organizacional y los roles directivos. Por lo tanto, nunca despegará sin el liderazgo de los ejecutivos. Pero los altos ejecutivos rara vez consideran la innovación operacional como una tarea importante, ni la reciben con entusiasmo cuando otros les presentan la idea. ¿Por qué no? Las respuestas están en algunas de las características desagradables del liderazgo empresarial contemporáneo.

**La cultura de negocios subestima a las operaciones.** He conversado acerca de la innovación operacional con miles de ejecutivos de centenares de empresas. Una abrumadora mayoría me ha dicho que la alta gerencia de sus empresas no la entiende, no la apoya o no la fomenta. En palabras de un ejecutivo, “en nuestra empresa, la parte de operaciones no es glamorosa. Cerrar un acuerdo sí lo es”. Concretar adquisiciones, planificar fusiones y comprar y vender divisiones es lo que pone el nombre de la empresa y la foto del CEO en la portada de las revistas de negocios. Rediseñar los procesos de abastecimiento o transformar el desarrollo de productos no tiene ese efecto, aunque pueda ser mucho más importante para el desempeño de la empresa. Es fácil explicar un acuerdo al consejo administrativo, a los accionistas y a los medios de comunicación, y que éstos lo comprendan. Los acuerdos abren una perspectiva de gratificación casi inmediata, y su carácter de gran golpe es consistente con la imagen moderna del ejecutivo como alguien enfocado en la alta estrategia y que deja los detalles operacionales a otros. El hecho de que los acuerdos en su gran mayoría fracasen, no disuade a los ejecutivos de buscarlos.

Las operaciones simplemente no tienen encanto. Hace poco, un alumno de una escuela de negocios me hizo el siguiente comentario: “Parece haber una jerarquía en el mundo de los negocios. Las finanzas y la estrategia están en lo alto, el marketing y las ventas ocupan el nivel medio, y al fondo están las operaciones”. El CEO de una aseguradora bromeó una vez que los gerentes de operaciones trabajan duro para ser promovidos al nivel ejecutivo, donde pueden dejar de preocuparse de las operaciones. Un periodista de una importante revista de negocios, que debía escribir un artículo sobre operaciones, confesó que encontraba el tema aburrido. Tal es el estado de nuestra cultura de negocios. El trabajo central de una empresa, aquel que crea real valor, ha pasado a tener poco estatus.

### **Las operaciones están fuera del radar visual (y mental).**

En el fondo, las operaciones son una rama de la ingeniería. Requieren de un conjunto de habilidades y una mentalidad diferentes de las que se necesitan en gran parte de las demás actividades ejecutivas. La mayoría de los altos ejecutivos se enfoca en la planificación estratégica, el presupuesto, la asignación de capital, la gestión financiera, las fusiones y adquisiciones, las cuestiones de personal, la regulación y otros temas macro, que son muy distintos del trabajo de diseño que está en el corazón de la innovación operacional.

Muchos altos ejecutivos no saben de operaciones y no les interesa aprender más. Han ascendido hasta los niveles más altos de la empresa sin nunca haberse ensuciado las manos. Ingresan a la organización a través de las finanzas, la estrategia o el marketing, y construyen su reputación a partir del trabajo en esas áreas. Cuando asumen por primera vez un rol gerencial, pasan a confiar en otros –gerentes de planta, ingenieros, jefes de servicio a clientes– para ocuparse de los detalles del trabajo propiamente dicho. Su papel es de supervisión, de asignación de recursos y de dirección, que si bien son funciones vitales, se sostienen precariamente sobre una base distinta de los cimientos del verdadero trabajo en la empresa.

En un importante fabricante de semiconductores, por ejemplo, un grupo de gerentes de nivel medio, frustrados con la complejidad y el mal desempeño de su sistema de cumplimiento de pedidos, decidió proponer un cambio al comité ejecutivo. El grupo creó un diagrama de dos páginas que ilustraba la interminable serie de pasos que debía recorrer cada pedido, los movimientos redundantes de los productos entre fábricas y depósitos, la acumulación de inventario y los enormes retrasos. Cuando el comité ejecutivo de la empresa lo vio, no lo podía creer: “¿Nosotros hacemos esto?”.

No debería sorprender que los ejecutivos sin experiencia en operaciones no busquen ventajas competitivas en esa área. La información que normalmente obtienen no hace mucho por enfocar su atención en la mecánica de las operaciones. ¿Cuántos ejecutivos reciben datos sobre los tiempos de ciclo del cumplimiento de pedidos? ¿O sobre la precisión de las respuestas de servicio al cliente? ¿O sobre el costo de cada transacción de abastecimiento? ¿O el porcentaje de piezas que son reutilizadas en nuevos productos? De hecho, ¿en cuántas organizaciones está disponible esta información en absoluto? Los datos financieros dominan el discurso en las organizaciones modernas, aunque el desempeño operacional es el motor de los resultados financieros.

**Nadie es dueño de la innovación operacional.** No existe el cargo de vicepresidente de innovación operacional: es una actividad huérfana en la organización. No cabe dentro de Investigación y Desarrollo, donde radica la innovación de productos. Los gerentes de línea están demasiado ocupados en cumplir los plazos como para tener el tiempo o el interés para inventar nuevas maneras de hacer las cosas. Más aún, las innovaciones importantes no se limitan a

un departamento específico, sino que involucran procesos transversales que cruzan las fronteras departamentales. La planificación y los presupuestos normalmente se enfocan en las inversiones en nuevos equipos, productos y servicios, y toman en cuenta el mejoramiento de los procesos. Son pocas las empresas cuyos procesos de presupuesto o planificación buscan explícitamente innovaciones en las operaciones. Con razón a la innovación operacional le cuesta tanto trabajo engranar un una organización.

Esto es especialmente problemático porque la innovación operacional puede fácilmente sucumbir en un mar de iniciativas de cambio menores y contrapuestas. Es demasiado común que las empresas hoy en día tengan decenas –incluso cientos– de programas de mejoramiento operacional en curso al mismo tiempo. Algunos son de tipo tecnológico, como implementar sistemas de software de planificación de recursos empresariales (ERP), de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y de gestión de la cadena de suministro (SCM). Otros se centran en determinadas técnicas de mejoramiento, como los sistemas de calidad Six Sigma o los de empresa esbelta (*lean enterprise*). Otros incluso se definen en términos de resultados, como acelerar el tiempo de llegada al mercado y presentar una cara única a los clientes, o se enfocan en mejorar un aspecto particular de la empresa (el abastecimiento o el servicio a clientes, por ejemplo). Normalmente, cada proyecto tiene un alcance reducido, un grupo de expertos dedicados a él y un patrocinador cuyo entusiasmo es tolerado por sus pares siempre y cuando se mantenga dentro de los límites razonables.

Este tipo de situaciones puede coartar la innovación operacional, porque la capacidad de cambio de una empresa sólo llega hasta cierto punto. Si los empleados ya hacen malabares con una gran cantidad de proyectos de mejoramiento, podrían concluir que es imposible lidiar además con una iniciativa de innovación. De hecho, en una empresa consumida por proyectos de mejoramiento, la distinción entre mejoría e innovación puede perderse. Los proyectos de mejoramiento también pueden obstaculizar las iniciativas de innovación al dar la impresión de que abordan problemas similares. Por ejemplo, muchas empresas implementan sistemas ERP o SCM solamente para mejorar sus procesos existentes. Es probable que una verdadera innovación en el cumplimiento de pedidos o en la gestión de la cadena de suministro también utilice esas tecnologías, pero podrían ser descartadas porque la gente piensa que “ya estamos usando ERP”.

## Hacer que funcione

¿Cómo puede comenzar una iniciativa de innovación operacional si nadie es responsable por ella y no existen canales formales para la creación de programas? Lo más común es que partan como un movimiento desde las bases, fomentado por personas dispersas a lo largo de la organización, profundamente comprometidas en descubrir y explotar

oportunidades de innovación operacional. Estos catalizadores asumen la tarea de encontrar un líder capaz de captar lo que tienen en mente y de encabezar la iniciativa de innovación. El ejecutivo debe tener la imaginación y el carisma necesarios para impulsar grandes cambios operacionales. Luego, los catalizadores hacen campaña incesante en favor de su causa, exponiendo al ejecutivo las falencias de las operaciones existentes y organizando reuniones con colegas de otras empresas que han implementado con éxito innovaciones operacionales. La campaña se potenciará enormemente si los catalizadores consiguen atraer otros focos de innovación operacional existentes dentro de su propia organización. Tal vez una planta desarrolló una nueva forma de programar la producción, o un centro de atención a clientes aplicó un sistema CRM de manera diferente, o un equipo de ventas creó una nueva forma de entregar soporte a los clientes. Ejemplos como éstos ayudarán a convencer al líder de que la innovación operacional funciona.

Una vez que el alto ejecutivo se convenza de que vale la pena desarrollar la innovación operacional, la empresa debe concentrar sus esfuerzos. Puesto que la innovación operacional es por naturaleza disruptiva, debería enfocarse en aquellas actividades que tienen un mayor impacto en las metas estratégicas de la empresa.

Progressive, por ejemplo, se dio cuenta de que la clave de su crecimiento rentable es la retención de clientes, porque resulta muy caro captar nuevos clientes a través de agentes que cobran comisiones. Y la clave de la retención de clientes es garantizar que éstos tengan interacciones gratificantes con la empresa. Por eso Progressive se enfocó en optimizar el proceso de reclamaciones: hacer la experiencia más grata a los clientes tendría un efecto directo en el desempeño general. En contraste, muchas aseguradoras de automóviles ven las reclamaciones –en el mejor de los casos– como una molestia, porque implican hacer pagos a los reclamantes. Las consideran una actividad de baja prioridad que no merece atención.

Tome el caso de cómo el fabricante diversificado American Standard decidió la mejor forma de enfocar sus iniciativas de innovación, a comienzos de los años 90. La empresa acababa de repeler un intento de compra hostil a través de una adquisición apalancada, y sus ejecutivos se dieron cuenta de que el pago de la deuda consumiría prácticamente toda la caja disponible, ahogando así las iniciativas de desarrollo de productos. Como una gran cantidad de efectivo estaba inmovilizada en existencias, el CEO ordenó que la empresa redujera su capital de trabajo y aumentara drásticamente la rotación de inventarios. Se instauró un programa para cambiar la producción desde un sistema convencional de tipo push a otro basado en la demanda real, mediante un sistema conocido como Demand Flow Manufacturing. La innovación rindió frutos y llevó a una exitosa oferta pública inicial (IPO) unos años después.

Usando análisis similares, otras empresas han identificado el abastecimiento, el cumplimiento de pedidos, el desarrollo

de productos, el servicio posventa e incluso la elaboración de presupuestos como las áreas donde la innovación tendría mayores efectos para el logro de las metas estratégicas clave. Aunque la innovación operacional no tiene por qué confiarse a una sola área, la mayoría de las empresas encuentra prudente restringir sus programas de innovación a no más de dos o tres grandes iniciativas a la vez. Emprender más probablemente consumiría demasiados recursos y crearía demasiada perturbación organizacional.

Después de seleccionar un área para la innovación, la empresa debe fijar metas de desempeño exigentes. En American Standard, la meta fue triplicar su rotación de inventarios; en Progressive, fue iniciar el proceso de reclamaciones dentro de nueve horas. A falta de metas específicas, las iniciativas de innovación pueden perder el rumbo o degenerar en proyectos de mejoramiento incremental. Sólo una meta ambiciosa –y claramente inalcanzable con los modos de operación existentes– estimulará el pensamiento radical y la voluntad de romper con la tradición.

Inventar una nueva manera de operar, que permita alcanzar el objetivo, no debería ser simplemente cuestión de cruzar los dedos y esperar a que llegue la inspiración. Las siguientes sugerencias deberían acelerar sus iniciativas.

**Busque modelos fuera de su sector.** Compararse dentro del propio sector difícilmente revelará conceptos innovadores. Pero las técnicas usadas en otros sectores, con características en apariencia muy diferentes, pueden resultar sorprendentemente aplicables. Por ejemplo, en los años 80, la cadena Taco Bell transformó las operaciones en sus restaurantes, repensándolas en términos manufactureros en lugar de comida rápida. La cadena disminuyó la cantidad de comida que era preparada en sus restaurantes, tercerizando esa tarea a sus proveedores, centralizó la producción de ingredientes clave y orientó sus establecimientos hacia el “montaje” y no la “fabricación” de comida. Este nuevo enfoque redujo los costos y aumentó la satisfacción de los clientes, al garantizar la uniformidad del producto y permitir que el personal se enfocara en los clientes antes que en la producción. Por su parte, Harvard Pilgrim Health Care ha aplicado técnicas de segmentación del mercado –comunes en el sector de bienes de consumo, no así en el de seguros médicos– para identificar a los pacientes más propensos a sufrir crisis de salud y así intervenir preventivamente.

**Identifique y desafíe las premisas limitantes.** En el fondo, toda innovación operacional desafía algún supuesto acerca de cómo debería ejecutarse el trabajo. El *cross-docking* niega el supuesto de que las mercancías deben almacenarse en un depósito, así como el modelo de fabricación bajo pedido niega que deban producirse con base en proyecciones y ser destinadas a inventario. Identifique la premisa que impide alcanzar una meta estratégica, y luego determine cómo librarse de ella. Por ejemplo, un importante hospital descubrió que si quería aumentar la cantidad de pacientes admitidos para cirugías de injerto de bypass coronario (altamente rentables), debía responder más rápidamente a

los médicos que remitían a los pacientes. La causa de esta respuesta tardía era el supuesto de que el hospital primero debía asignar una cama a los potenciales pacientes, lo cual generaba horas de atraso y muchas veces llevaba a los médicos a enviar a sus pacientes a otro hospital. ¿La solución? Enviar al paciente al hospital inmediatamente, y asignarle una cama mientras está en tránsito.

**Convierta un caso especial en regla general.** Las empresas a menudo alcanzan niveles extraordinarios de desempeño bajo condiciones extraordinarias. Su problema es tener un desempeño extraordinario bajo condiciones normales. Una manera de lograr esto es convertir un proceso usado en un caso especial en la regla general. Por ejemplo, un fabricante de productos de consumo programaba su producción a partir de las proyecciones de ventas, en lugar de hacerlo con base en la demanda real del mercado. Cuando la demanda por un nuevo producto excedió todos los pronósticos, se creó un proceso ad hoc que entregó a la división manufacturera información en tiempo real sobre la demanda, permitiendo planificar la producción y la distribución de productos con mucho mayor eficiencia. Pasada la crisis, la empresa decidió adoptar este modo de operación de emergencia como su norma. Los resultados incluyeron una drástica disminución de los inventarios, mejorías en el servicio a clientes y una reducción sustancial del costo total de producción.

**Repiense las dimensiones críticas del trabajo.** El diseño de las operaciones involucra tomar decisiones en siete áreas. Es preciso especificar *qué resultados* se quieren obtener y *quiénes* deben desempeñar las actividades necesarias, *dónde* deberían efectuarlas y *cuándo*. También requiere determinar *en qué caso* cada una de las actividades debe o no realizarse, *qué información* debe estar disponible para sus ejecutores y *cuán minuciosa* o intensiva debe ser su realización. Los ejecutivos en busca de innovaciones deberían considerar cambios en una o más de estas dimensiones para crear un nuevo diseño operacional que produzca un mejor desempeño (el recuadro “Reimagine los procesos” muestra ejemplos de empresas que repensaron estas diferentes dimensiones del trabajo).

## Implementar correctamente

En su libro *El dilema del innovador*, Clayton Christensen observó que, cuando se aplican a tecnologías disruptivas, las herramientas convencionales de análisis de mercado llevan a las empresas por el camino equivocado. De manera similar, las metodologías de implementación convencionales suelen llevar al fracaso cuando se aplican a modos de operación disruptivos.

Las empresas que utilizan metodologías tradicionales de implementación inevitablemente tardan demasiado. Hay tanto por hacer y tanto que integrar con todo el resto, que pueden pasar años antes que la innovación se implemente y los beneficios comiencen a surgir. Además, como

las propuestas de cambio radical en los procedimientos operacionales invariablemente son recibidas por un coro de “nunca funcionará”, un largo período de implementación brinda a sus opositores una amplia oportunidad para librar campaña en su contra. De hecho, incluso quienes no se oponen tajantemente a la innovación encontrarán perturbador e inquietante un largo período de transición. A medida que pasa el tiempo y se gasta más dinero sin que la innovación o sus frutos vean la luz del día, el apoyo de la organización se desvanece. El liderazgo ejecutivo termina perdiendo su entusiasmo, y el desenlace se hace inevitable.

Otro problema de la implementación convencional es suponer que las especificaciones iniciales de la innovación operacional serán precisas y completas. En realidad, no serán ni lo uno ni lo otro. Cuando se conciben nuevas maneras de trabajar, es imposible acertar en todo desde el principio. Ideas que parecen buenas en el papel no siempre funcionan bien en la práctica. Sólo cuando un concepto es puesto a prueba en la realidad se descubre cómo debió haber sido en primer lugar. Las empresas deben estar preparadas para aguantar los golpes y aprender sobre la marcha. Un fabricante de ropa tuvo que echar pie atrás cuando la tecnología detrás de sus planes para implantar una nueva forma de programar su producción no cumplió las expectativas; un fabricante de bienes de consumo tuvo que reducir la escala de una innovación en logística cuando su implementación se tornó más difícil de lo esperado.

Las empresas deben adoptar un nuevo enfoque para implementar innovaciones operacionales. Este método alternativo parte de una idea popular en el desarrollo de software y que se conoce bajo diversos nombres, ya sea como desarrollo iterativo, evolutivo o en espiral. Comienza con la mejor estimación posible de la innovación, luego se construye una primera versión y posteriormente los clientes o usuarios la ponen a prueba. La información obtenida en estas pruebas se incorpora después al ciclo iterativo de la siguiente versión.<sup>1</sup>

Las empresas tampoco deberían tratar de implementar una innovación de una sola vez. Dividir una implementación a gran escala en

una serie de introducciones limitadas genera expectativa, disipa el escepticismo y la ansiedad y envía un poderoso mensaje a los críticos.

Por ejemplo, cuando MetLife implementó un nuevo proceso para activar la cobertura de nuevos clientes, lo hizo en dos etapas. La primera involucró la creación de un nuevo cargo, el líder de implementación de casos, que sería responsable de recopilar toda la información necesaria para iniciar la cobertura. En esta fase se introdujo además una nueva herramienta de gestión de proyectos para controlar el proceso. Esto tomó sólo unos pocos meses y redujo sustancialmente los tiempos de ciclo, a la vez que aumentó la productividad en 15%. Pero el proceso seguía dependiendo de sistemas de información antiguos. En la segunda etapa, se instaló un nuevo sistema de información que facilitaba la recopilación de datos y la documentación, además de mejorar las capacidades de generación de informes. Esta fase produjo otro aumento

## Reimagine los procesos

| Dimensión del trabajo                               | Ejemplo                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Qué resultados</b><br>se obtienen del trabajo    | Progressive Insurance aumentó su participación de mercado informando a los clientes las tarifas de sus competidores, además de las propias.                                                                                   |
| <b>Quién</b><br>desempeña el trabajo                | Shell Lubricants mejoró sus tiempos de ciclo cambiando su sistema de cumplimiento de pedidos para que una sola persona maneja íntegramente un pedido (en lugar de siete personas que se ocupaban de los diferentes aspectos). |
| <b>Dónde</b><br>se efectúa el trabajo               | Taco Bell redujo sus costos preparando los ingredientes en instalaciones especiales, y no en cada uno de sus restaurantes.                                                                                                    |
| <b>Cuándo</b><br>se ejecuta el trabajo              | Un importante hospital respondió más rápido a los pacientes remitidos asignándoles una cama después, y no antes, de aceptarlos.                                                                                               |
| <b>En qué caso</b><br>se realiza o no el trabajo    | Wal-Mart bajó sus costos aplicando <i>cross-docking</i> de un camión a otro en lugar de almacenar la mercancía en depósitos.                                                                                                  |
| <b>Qué información</b><br>requiere el trabajo       | Un fabricante de bienes de consumo redujo su inventario programando su producción a partir de los pedidos reales y no de proyecciones.                                                                                        |
| <b>Cuán minuciosamente</b><br>se ejecuta el trabajo | Harvard Pilgrim Health Care bajó sus costos analizando cuidadosamente a sus pacientes para identificar a aquellos que necesitaban una intervención preventiva antes de una crisis.                                            |

de productividad de 20% y un incremento de 20 puntos en la satisfacción del cliente.

Shell Lubricants siguió una estrategia similar cuando transformó su sistema de cumplimiento de pedidos. En la primera etapa, todos los departamentos involucrados en el proceso quedaron bajo el mando de un solo ejecutivo. Este cambio, de fácil implementación, rápidamente produjo algunas mejoras en el desempeño. Estos avances continuaron cuando, en la etapa siguiente, individuos de diferentes departamentos fueron agrupados en equipos interfuncionales. En la etapa final, cada miembro del equipo fue entrenado para procesar individual e íntegramente un pedido. Ésta era la meta desde un principio; Shell simplemente la alcanzó a través de pasos manejables.

## ¿Es sostenible?

Aun con todos los beneficios que la innovación operacional puede traer, algunos ejecutivos pueden preguntarse si realmente vale la pena. ¿Por qué molestarse en ser el primero en desarrollar y adoptar una nueva manera de trabajar? ¿Por qué no dejar que un competidor abra el camino, para luego capitalizar su experiencia y hacer un trabajo aún mejor? De hecho, ¿dónde está la verdadera ventaja estratégica de la innovación operacional? Una vez que una empresa introduce una nueva manera de hacer las cosas, todos sus competidores pueden seguirla, y al poco tiempo todos estarán nuevamente en igualdad de condiciones.

En teoría, ése es un argumento poderoso, pero en el mundo real las innovaciones operacionales tienen vida propia. Ni siquiera hoy, todas las aseguradoras de automóviles ofrecen respuesta inmediata a las reclamaciones. Y a pesar del éxito de Dell, la fabricación bajo pedido no se ha adueñado de la industria de los computadores personales. En un importante fabricante de computadores, una iniciativa de este tipo fue suprimida tanto por el director de fabricación (preocupado de que pudiera conducir a tercerización) como por el director de marketing (temeroso de alienar al canal minorista). Los máximos ejecutivos estaban demasiado ocupados con otros asuntos como para intervenir. Asimismo, Toyota ha abierto las puertas de sus fábricas a visitantes de otros fabricantes de automóviles, y aun así, continúa ampliando su liderazgo en productividad.

Hay muchas razones por las cuales una innovación operacional, en teoría imitable, mantiene su vigencia en el tiempo. Algunas empresas no se apresuran en imitar a sus competidores, aun confrontadas por una innovación. La negación de la superioridad de la competencia y la aversión a modificar las operaciones son poderosas fuerzas de naturaleza, como también lo es la inercia organizacional. Algunos competidores que intentan imitar una innovación serán incapaces de entenderla, y otros serán incapaces de implementarla. E incluso aquellos que sí lo consigan estarán en desventaja hasta alcanzar al pionero.

La innovación operacional es un salto cualitativo: lleva

a la empresa hacia un nivel completamente nuevo. Le permite enfocarse en la generación de cambios adicionales –refinamientos de la innovación– que la mantengan delante de sus competidores hasta el inevitable momento en que se requiera una nueva ola de innovación.

Por eso las empresas deben tratar de convertir la innovación operacional no en un proyecto extraordinario, sino en un estilo de vida. Incluso las áreas de la empresa que ya han sido repensadas pueden beneficiarse de rediseños posteriores, a medida que las nuevas tecnologías y las nuevas necesidades de los clientes hacen que las innovaciones se vuelvan obsoletas. Las empresas que inculcan la innovación operacional en su cultura obligan a sus competidores a hacer un esfuerzo constante para adecuarse a las reglas cambiantes. Más aún, pueden adquirir la reputación entre los clientes de estar incesantemente mejorando el desempeño, lo que les da un extraordinario valor a sus marcas.

Progressive creó este tipo de cultura; el dejar las cosas tal como están es un principio con el cual la empresa se siente sistemáticamente incómoda. Hace poco modificó su altamente exitoso proceso de reclamaciones Immediate Response, para que el representante ya no tenga que designar un ajustador inmediatamente al recibir la llamada de un asegurado. Ahora, el representante se compromete a llamar de vuelta al reclamante dentro de dos horas, con los detalles acerca de cuándo un ajustador revisará su vehículo. Esta ventana de dos horas da a la empresa la oportunidad de asignar el ajustador más adecuado para cada caso, de modo que un ajustador novato no se enfrente con un accidente complejo que exceda sus capacidades. En algunos mercados, Progressive también está implementando lo que llama un enfoque de conserjería para el procesamiento de reclamaciones. Aquí, el asegurado simplemente deja su automóvil en una instalación de reclamaciones de Progressive cuando lo estime más conveniente y recibe ahí mismo un vehículo prestado. Progressive asume entonces la responsabilidad de reparar el automóvil. Bajo este sistema, al reclamante se ahorra la molestia de tratar con mecánicos, el ajustador trabaja en un ambiente controlado que permite una inspección más cuidadosa y el taller mecánico no tiene que interponerse entre Progressive y sus clientes. Para cuando sus competidores hayan imitado esta última innovación, Progressive seguramente ya habrá implementado otras.

Aunque pueda parecer poco glamorosa o desconocida para muchos ejecutivos, la innovación operacional es la única base duradera del desempeño superior. En una economía con sobredosis de falsas promesas y donde los clientes tienen más poder que nunca, la innovación operacional ofrece una manera significativa y sostenible de aventajar al resto, y de mantener esa ventaja. 

[1] Marco Iansiti y Alan MacCormack describen la exitosa aplicación de este enfoque al desarrollo de los navegadores de Internet en su artículo “Developing Products on Internet Time” (HBR, September-October 1997).