



Innovación: Acelera o vete a casa

Más que la velocidad, lo que prima es la agilidad desde una perspectiva de adaptabilidad + flexibilidad + velocidad, en este orden.

En la primavera de 2016 el Profesor **Jay Rao** publicó un artículo en la revista especializada del sector automotriz DealerExec de Drivingsales, LLC – 1er trimestre 2016. Un artículo claro, rotundo y directo, en su más puro estilo de comunicación.

En las conversaciones que hemos tenido Jay y yo en estas últimas semanas de crisis sanitaria, una de las conclusiones es que esta situación está teniendo y tendrá rotundas consecuencias económicas, y que más que nunca la innovación, la transformación, la agilidad son elementos clave para superarla y mejorarla para cuando todo comience a volver a la normalidad, que nunca volverá a ser como la vivíamos hace unas pocas semanas.

Esta crisis sanitaria ha acelerado en pocas semanas la Transformación Digital y la Transformación Sociológica que muchos esfuerzos anteriores no lograron. Veremos quienes salen reforzados, quienes salen igual que entraron y ... quienes no salen.

Otra de las conclusiones a la que llegamos es que, en estos momentos, más que la velocidad, lo que prima es la agilidad desde una perspectiva de adaptabilidad + flexibilidad + velocidad, en este orden. Por ello, a lo largo del texto hemos adaptado en muchos párrafos el término velocidad al de agilidad.

El título original era: “Innovation: Go Fast or Go Home”, hoy bajo la situación que vivimos creemos que este texto tiene más vigencia que nunca, por lo que lo hemos rescatado, actualizado y lo compartimos ahora en español.

Deseamos te sea de utilidad.

Innovación: Acelera o vete a casa

Sobre cómo el efecto del incremento de la fluidez puede mejorar la experiencia del cliente.

Por el profesor Jay Rao

La cada vez más creciente impaciencia del consumidor y necesidad de gratificación instantánea han hecho de la “rapidez” un arma estratégicamente clave, para que las compañías innoven, se diferencien y creen una ventaja competitiva.

Empresas como Uber, Airbnb, Luxe, Hotel Tonight, Instacart, Zeel, Postmates, Netflix, entre otras, nos están llevando hacia una economía participativa, de demanda, con acceso abierto, ágil y fácil. Varias organizaciones que venden bienes y servicios tradicionales no consideran que se verán afectadas por estas tendencias, pero las mentes de los clientes se irán reconfigurando poco a poco por quienes fijan las tendencias de la nueva era. La sociedad espera y exige el mismo sentido de urgencia, transparencia, experiencia del “hazlo ahora” de cada negocio en cada industria, si no lo obtiene de tu negocio se irá a otro.¹

La revista FastCompany celebró su vigésimo aniversario en el año 2015. En su editorial conmemorativa, Robert Safian miraba hacia los próximos 20 años y enumeraba los posibles generadores claves de innovación y cambio²; el primero en la lista era “¡La agilidad triunfará!”. En la misma edición, David Lidskly nos recordaba sobre cómo la agilidad había prevalecido en el pasado. El Internet Explorer de Microsoft mató al pionero Netscape, esto no se debió a las prácticas anti-competencia atribuidas tantas veces a Microsoft. El Explorer era un buscador mucho más rápido, punto. Varios años después Facebook batió a Myspace porque subía las fotos con mayor rapidez y facilidad a su sitio web. iPod derrumbó a docenas de reproductores mp3 por su cable FireWire capaz de transferir cientos de archivos de música desde el PC con más velocidad que cualquier otro reproductor de música en el mercado. En el año 2010 ya se rankeaban los servicios para compartir fotos. Instagram ganó porque subía y enviaba fotos más rápido que los demás. Intel ha estado fabricando fervientemente microprocesadores cada vez más veloces durante los últimos 45 años.

Hoy en día, Uber está obsesionado con facilitarle al pasajero un coche tan pronto como sea posible. Spotify tal vez se cargará a Apple Music debido a la rapidez con la cual descarga las estaciones. El chip A9 de Apple para el iPhone 6S y el iPad Pro es más veloz que cualquier otro chip en el mercado. Las innovaciones de Google y Amazon solo se dirigen hacia ganarle al reloj. El 1-Click de Amazon es el modelo para Uber, Instacart, GrubHub y Starbucks³. Incluso Apple tiene licencia de Amazon para usar el 1-Click. En el 2014, el 50% de los participantes en una encuesta le decían a Akamai, una firma de desempeño de la web, que si los sitios web eran demasiado lentos para cargar se salían antes de que el sitio terminara la tarea, y el 22% nunca regresarían⁴.

¹ “Cómo Uber está reconfigurando su cerebro como cliente y lo que usted puede hacer al respecto”

² FastCompany, <https://www.fastcompany.com/3052872/twenty-predictions-for-the-next-20-years>

³ Ibid.

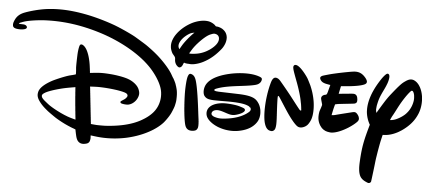
⁴ “Cómo Uber está reconfigurando su cerebro como cliente y lo que usted puede hacer al respecto” Peter Sena, Venture Beat, Oct. 4, 2015 <https://venturebeat.com/2015/10/04/how-uber-is-rewiring-your-customers-brain-and-what-you-can-do-about-it/>

La negociación de alta frecuencia está causando estragos en Wall Street. Un solo inversionista puede ejecutar más de 1.000 negociaciones en un segundo y las firmas invierten millones para reducir una millonésima de segundo.

Es muy fácil desestimar toda esta “manía por la agilidad”. A menudo escucho a ejecutivos diciéndome las mismas excusas: 1) Es un tema de Silicon Valley; 2) Nuestra industria es diferente; 3) Estamos en un negocio de nivel superior; 4) Las apuestas son demasiado altas, no podemos ir a las carreras; 5) Nuestros clientes no lo están pidiendo y no pagarán el precio por ello; 6) Nuestros competidores no están haciendo nada más rápido; 7) Nuestros proveedores nos retrasan; 8) Ser más veloz nos cuesta demasiado, etc., etc. La mayoría de los directivos y líderes tienen siempre 101 motivos para no actuar y mantener el estatus quo.

Miremos dos compañías que no asociaríamos de inmediato con la agilidad.

Domino's y Disney: Veloces y Sin Problemas



Domino's ha tenido pasión sobre la agilidad desde hace más de 30 años. En 1979 comenzaron a ofrecer a los clientes la garantía del servicio para la entrega de pizza: “30 minutos o te sale gratis” pero en 1993, después de un par de accidentes desafortunados, se retiró tal garantía. En la actualidad, su estrategia digital se ha construido de nuevo alrededor de la agilidad. Redujeron el proceso de pedido de pizzas a menos de 30 segundos; de 15 clicks a 5 clicks⁵. Las franquicias pronto pudieron entregar hasta 80 pizzas con el automóvil DXP Domino's acondicionado con un horno. Al parecer, también están probando la entrega de pizza con drones. De igual manera, Domino's organiza el concurso “El pizzero más rápido del mundo” con un premio de US\$3.000 para el ganador.

El año pasado **Disney** introdujo la MagicBand, una atractiva pulsera de caucho para los visitantes del Magic Kingdom. La MagicBand reemplaza virtualmente a toda transacción, elimina los trámites y reduce todos los tiempos de espera cuando uno llega a Orlando; igualmente, se puede saltar la recogida de equipaje en el aeropuerto, tomar el servicio de transporte del parque hacia el aeropuerto, ir directamente a la habitación sin check-in en el hotel, ingresar al parque, pasar la pulsera para ingresar a las atracciones sin hacer fila y hasta pagar las compras.

En pocas palabras, la MagicBand hace que toda la experiencia del cliente sea “ágil y sin problemas”⁶.

¿Es tu concesionario ágil y eficiente? ¿Pueden los concesionarios de automóviles utilizar la agilidad como una herramienta de innovación estratégica? ¿Cómo hacer que la agilidad sea la

⁵ Cómo Domino's se convirtió en una Compañía Tech, Jeff Bear <https://www.fastcompany.com/3030869/how-dominos-became-a-tech-company>. Consultado en enero 3, 2016.

⁶ La apuesta de US\$1 billón de Disney en la pulsera mágica, Cliff Kuang, marzo 10, 2015, Wired Magazine.

¿CÓMO puedes hacer que tus empleados adopten la agilidad? ¿CÓMO puedes generar grandes ideas innovadoras acerca de la agilidad? ¿CÓMO implementarlas? ¿Cuál es el papel del líder al establecer la estrategia e innovación alrededor de la agilidad?

Dos historias pueden darnos algunas respuestas a la mayoría de estas preguntas.

Southwest Airlines y la Clínica de Cleveland



En 1972 la falta de fondos estaba empujando a la recién nacida **Southwest Airlines** a la quiebra. Para sobrevivir, **Southwest** vendió uno de sus cuatro aviones; en lugar de reducir el servicio, los directivos se dieron cuenta que tres aviones podían hacer el trabajo de cuatro si podían efectuar la rotación en 10 minutos. Eso significaba, bajar a pasajeros y equipaje, limpiar el avión, recargar el combustible y subir a los nuevos pasajeros y equipaje, todo en 10 minutos. Mágicamente, los empleados resolvieron como trabajar juntos. Los agentes de operación comenzaron a hacer varias tareas -cargar y descargar equipaje y vaciar la basura. Las auxiliares de vuelo, pilotos, repostadores y manipuladores de equipaje, todos contribuyeron trabajando más allá de sus tareas normales. Los empleados sentían que estaban luchando por sus puestos de trabajo. Aunque **Southwest** no siempre logró el tiempo requerido de 10 minutos, si salvó la compañía. A pesar de que los procedimientos de seguridad y el mayor equipaje de mano han ralentizado hoy el proceso, a una media de 25 minutos, **Southwest** todavía mantiene la rotación más rápida en la industria⁷. Incluso hoy en día, **Southwest** transporta el máximo número de pasajeros por avión (es decir, la mayor utilización de activos en la industria).

Hace poco, los ejecutivos de la mundialmente famosa **Clínica Cleveland** utilizaron una táctica muy parecida⁸. Con más de 5 millones de citas médicas, 150.000 admisiones hospitalarias, 43.000 empleados y 3.000 médicos y científicos, la **Clínica Cleveland** es considerada uno de los mejores hospitales en el mundo por su excelencia médica y bajos costos. Pero en una encuesta del gobierno estadounidense de 2008, la clínica quedó clasificada solo en el 55% de la satisfacción general de los pacientes entre casi 4.600 hospitales encuestados. Los directivos se embarcaron entonces en varias iniciativas para mejorar dramáticamente la experiencia y satisfacción de los pacientes. Una de dichas iniciativas fue atacar una queja común entre los pacientes potenciales que habían decidido irse a otro sitio, mencionando que el hospital era demasiado grande, con un acceso muy difícil para conseguir una cita a menos que se tuviera una conexión con alguien adentro. Así que Toby Cosgrove, el CEO, ordenó que todos los pacientes tuvieran la opción de conseguir una cita el mismo día que llamaran. Se creó un solo número telefónico y se institucionalizó un horario centralizado para todo el hospital. Un anuncio promocionaba el nuevo nivel de servicio y enviaba el claro mensaje tanto para

⁷ 10 Minutos que cambiaron el future de Southwest Airlines, Jennifer Schlesinger, julio 15, 2011, CNBC <https://www.cnbc.com/id/43768488>

⁸ Fanáticos del Servicio de Salud, James Merlino y Ananth Raman, HBR, mayo 2013.

pacientes potenciales como para empleados. La campaña “Ser atendido hoy” fue un éxito de la noche a la mañana cuando los departamentos, funciones y empleados se ajustaron en conjunto y redoblaron sus esfuerzos para acomodar el 20% más de pacientes nuevos. En pocos años, las citas para el mismo día contabilizaban más de un millón de visitas de pacientes al año.

Gestión del cambio: Determinar el resultado y liberar el proceso

En los ejemplos de **Southwest Airlines** y la Clínica de Cleveland los directivos y ejecutivos identificaron y articularon el problema con gran claridad. Hicieron que la agilidad fuera el fin principal. En ambos casos, no tenían todas las respuestas previas para lograr el objetivo o las soluciones para conseguir las metas; de hecho, en la mayoría de decisiones que implicaban gestión de cambio, la variedad de motivos subyacentes por la falta de agilidad no eran visibles ni reconocibles. Aunque el resultado (la necesidad de agilidad) se conocía, los motivos imperceptibles para que no existiera, las soluciones para manejarlos y el proceso para implementar las soluciones se desconocían. Todos estos factores se pusieron a la vista y se solucionaron únicamente con el conocimiento y la creatividad de los empleados. A esto yo le llamo el método de cambio “Determinar el resultado y liberar el proceso”.

De este modo, el punto de inicio para los líderes consiste en articular un resultado, por ejemplo reducir a la mitad la velocidad, una meta que sea significativa para los clientes. Luego, liberar el proceso. Los empleados generalmente sabrán todos los motivos en detalle y los matices que frenan las cosas. Identificarán la raíz de la causa de los problemas, encontrarán los mejores métodos y soluciones para obtener el resultado elegido.

Dentro de cada uno de tus concesionarios, tus empleados te ayudarán a encontrar cómo:

- Recortar el tiempo necesario para asignar un vendedor.
- Eliminar preguntas innecesarias para nuevos clientes.
- Ofrecer con mayor agilidad una prueba de conducción para los clientes.
- Reducir o eliminar formularios inútiles.
- Reducir el número de interacciones dramáticas entre vendedores y gerentes.
- Reducir o eliminar interacciones molestas para clientes y gerentes.
- Eliminar la espera de gerentes que vienen a “despedirse” y agradecer la visita a los clientes.
- Eliminar técnicas dilatorias, incluso si los clientes han expresado claramente su intención de no comprar ese día.
- Tener más interacciones con los clientes antes de que lleguen al concesionario.

De igual manera, puedes apalancar el conocimiento y creatividad de tus empleados para acelerar las cosas tanto en mantenimiento como en los talleres del concesionario.

Adicionalmente, para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar los puntajes NPS, existen algunos beneficios muy gratificantes del método “Determinar el resultado y liberar el proceso” para instituir el cambio dentro de las empresas: 1) Colaboración -problemas desafiantes hacen que la gente trabaje unida; 2) Creatividad -acceder a la creatividad natural que reside dentro de cada uno de tus empleados; 3) Participación -dejar fuera la burocracia mejora la iniciativa y moral de los empleados y, lo más importante, 4) Cultura de la Innovación -entre más líderes adopten este proceso, más se incorporará en los valores, conductas y clima de la empresa.

Alguna precaución

Existen algunas advertencias que los líderes deben reconocer antes de iniciar este desafiante viaje.

Los clientes no siempre expresan explícitamente la necesidad de agilidad; solo lo saben cuando viven la ausencia de la misma. Experimentan problemas, se sienten abrumados y ansiosos; puede que tampoco lo expresen nunca; incluso hoy en día, el proceso de compra de un automóvil se ve todavía cargado con problemáticas y ansiedad que disminuyen considerablemente la experiencia general del cliente.

Una excelente experiencia es el resultado de la obsesión de los directivos con un enfoque intenso y constante hacia el cliente. Un negocio o concesionario no puede dedicarse absolutamente al cliente a menos que tenga una empatía y urgencia total hacia el malestar y experiencia del cliente. Como líder, si no estás obsesionado con la experiencia del cliente y la necesidad de agilidad, entonces no inicies el viaje hacia el cambio. Los clientes se darán cuenta de las artimañas rápida y fácilmente y esto solamente logrará enfurecerlos aún más. Además, perderás también la confianza de tus empleados.

Finalmente, no es fácil soñar, diseñar y entregar experiencias magníficas para los clientes que están programados con expectativas elevadas. Esto es especialmente difícil para los negocios en industrias que tradicionalmente nunca han estado enfocadas hacia el cliente o dirigidas por la agilidad. No hagas esperar a los clientes. No es el pez grande el que se come al chico, las buenas noticias son que, como un líder, no tienes que tener todas las ideas y soluciones creativas para conseguir mayor agilidad. La gestión del cambio “Determina el resultado y libera el proceso” ayudará a tu concesionario para innovar y crecer.

Buena suerte y buena agilidad!

JAY RAO

Profesor de Tecnología, Operaciones y Gestión de la Información en Babson College.

El Dr. Rao enseña en los programas de Educación Ejecutiva de Babson. Su enseñanza para ejecutivos y consultores comprende áreas de innovación, implementación de iniciativas de innovación en compañías, emprendimiento corporativo e innovación en la experiencia del cliente. Sus investigaciones han aparecido en The Sloan Management Review, The European Financial Review, IESE Insight, Journal of Innovative Management, y muchos otros medios. Ha escrito diferentes casos de negocio en tópicos que van desde la Innovación, Estrategia en la Innovación, Experiencia del Cliente, Servicio al Cliente, Estrategia en Operaciones, Alineación Estratégica, Gestión de la Cadena de Suministro y Gestión de Calidad.