

RESPUESTAS A PREGUNTAS WEBINAR AGOSTO, GASTÓN CEDILLO

ENTORNO DE LA INDUSTRIA

P.- Considerando que las cadenas de suministro tenderán a regionalizarse, ¿cuáles son los quick wins potenciales de innovación a los que México podría aspirar?

R.- Sin lugar a dudas es fundamental volverse confiable en todos y cada uno de los aspectos pactados con nuestros clientes. Con base en esto, es muy aconsejable empujar los procesos de innovación dentro de las organizaciones para hacer innovaciones rápidas en todos los procesos, no llegar un minuto tarde y no ser un peso más caro. Al contrario, ser cada vez más efectivos. De nada sirve “estar al lado del mayor cliente del mundo” si no somos confiables.

Por ejemplo, de acuerdo con un interesante estudio desarrollado por Djankov (2010), cada día adicional de demora con respecto al tiempo pactado previo al embarque de la mercancía, reduce el comercio entre dos países en 1%. Esto equivale a que, cada día de demora en la entrega por parte de un proveedor, se aleja de su cliente 70 km en promedio.

Ser confiable en los tiempos pactados es un elemento clave de la competencia actual. En cuanto a costo, desde el 2001, el Banco Mundial pudo establecer que al reducir 50% costos de transporte (pero no solo lo relacionado con el movimiento de las mercancías, sino el trade-off transporte-inventario), el volumen del comercio bilateral puede aumentar 5 veces.

En resumen, se debe buscar de manera prioritaria hacer innovaciones que nos permitan ser totalmente confiables en tiempo y costo. Para ello es necesario coordinar los esfuerzos a través de todo nuestro ecosistema (o aliados o colaboradores o socios de la cadena de suministro). Recuerda: “Si rápido quieres innovar, tu ecosistema debes crear... y sincronizar.

P.- ¿Cómo se incorpora el riesgo del entorno empresarial en la estrategia de innovación logística? Es decir, ¿la fomenta o la frena?

R.-Esta es una pregunta muy interesante. Dividiría el riesgo en dos: i) aquel que es intrínseco a la innovación misma; y ii) aquel que es extrínseco o vinculado al ambiente en el que se desarrolla la empresa.

En específico para esta pregunta, me parece que te refieres al riesgo extrínseco y, en ese sentido, me parece que está compuesto de dos aspectos. Uno es la forma en que el riesgo extrínseco es considerado dentro de la estrategia de innovación. Otro es relacionado con el efecto que el riesgo tiene sobre la estrategia de innovación.

Sin duda alguna, el riesgo tiene un efecto sobre la estrategia de innovación. El nivel de riesgo no tiene siempre la misma consecuencia. Por ejemplo, uno podría pensar que a mayor riesgo en el ambiente competitivo (por establecer una variable), menor posibilidad de innovación. Pero en casos como el de la pandemia del Covid-19, hemos visto cómo de hecho el riesgo de quiebra inminente ha potenciado la innovación de productos, procesos, marketing y organización en muchas empresas.

En China varias empresas de comercio al detalle que debieron cerrar sus negocios innovaron tanto en el marketing como en los procesos.

En México existen casos reportados en revistas internacionales. En San Luis Potosí, un pequeño negocio denominado “Marisa Lencerías” de estar a punto de la quiebra, desarrolló innovaciones rápidas en organización y marketing que incluso le han permitido incrementar en 40% sus ventas (en comparación con su operación “normal” previa a la pandemia). Con el adecuado incentivo, sus empleadas fueron capaces de promover y concretar ventas “personalizadas” a través de sus redes sociales y WhastApp. Un caso de éxito a nivel Latinoamérica.

En resumen, la innovación se incrementa o se frena dependiendo del “carácter” de quien debe liderarla o de la “cultura” de la empresa. Para mitigar esto, es importante que las empresas avancen y cuenten con estructuras que les permita desarrollar “soluciones prototipo” o “pilotos” de potenciales soluciones.

P.- ¿Cómo lograr que las organizaciones después de salir tan golpeadas por la pandemia se convenzan de invertir en este rubro tan importante?

R.-Definitivamente revisar los casos de éxito de las empresas en otras latitudes e incluso en la región, muestran el camino. Sin duda conocer qué empresas a punto de la quiebra ahora son mucho más exitosas que previo a la pandemia, puede convencer de la importancia de innovar.

La situación complicada en la que se encuentran ya la viven, si se quiere cambiar el escenario no existe otra forma que intentar cosas diferentes. El instinto de sobrevivencia debe ser un impulsor para desarrollar “soluciones prototipo” o “pilotos” que, a un bajo costo y riesgo controlado, les permita buscar innovaciones que les haga cambiar su “realidad”.

Para ello te recomiendo que tu equipo y todo el personal directivo reciban información sobre este tema. Conferencias específicas para tu empresa o invitarlos a seguir todo el material que se promueve en THE LOGISTICS WORLD son elementos muy importantes para ir transformando la cultura de las organizaciones con respecto a la necesaria innovación que debe ser desarrollada en América Latina.

TIPS PARA DEFINIR LOS ECOSISTEMAS

P.- ¿Nos podrías dar un ejemplo de ecosistema que hayas tenido que inducir para alguna innovación? Me gustaría saber de un ejemplo real para aterrizar mejor la idea.

R.-Definitivamente, en cada paso en que tuve que lanzar una innovación, tuve primero que inducir un ecosistema. Para hacerlo es importante tener claro el “propósito” buscado para la innovación.

Desarrollamos el primer dron para la entrega de mercancías ligeras en América Latina, una plataforma informática para medir en tiempo real la fluidez con la que se mueven las mercancías que sirve para tomar medidas en la planeación y mantenimiento de la infraestructura, pero también permite mejorar el manejo de la flota nacional de vehículos de carga.

Otro ejemplo más es el caso de la innovación desarrollada para mejorar la distribución urbana de mercancías. Para este último, sabiendo el tipo de innovación que se buscaba (localizar bahías de carga/descarga para agilizar las operaciones), fue necesario hacer un “mapa” de actores (empresas distribuidoras, comerciantes de la zona, personas, agencias de gobierno) que requeríamos para que el proyecto tuviera éxito.

Una vez desarrollado ese mapa del ecosistema, debimos identificar los motivadores para que cada uno participara proactivamente en el proyecto, pero no solo eso, los motivadores (intrínsecos y extrínsecos) para que se mantuvieran dentro del proyecto desde la fase del diseño de la solución, pruebas e implementación operativa.

Otro caso es el de un pequeño negocio de comercio al detalle “Marisa Lencerías” en San Luis Potosí. Pequeño negocio que estaba a punto de quebrar debido a la pandemia. Su principal ventaja competitiva estaba en la estrecha relación que desarrollaban sus vendedoras con las clientas, además de un adecuado balance calidad-precio en los productos.

Ante la pandemia, ¿cómo mantener una relación “cercana” con clientas (unas nuevas otras frecuentes) durante la cuarentena? Se identificó una innovación para reactivar esa relación cercana con las clientas a través del uso de las redes sociales y contactos personales de las vendedoras (WhatsApp personal). Se generó el sistema de incentivos más adecuado para favorecer el uso de los medios personales (cuenta de WhatsApp, redes de conocidos, etcétera).

Se hizo una propuesta para reestructurar la organización, procesos y marketing. Se creó el mapa de actores involucrados, sus incentivos y barreras potenciales para llevar a buen término el proyecto. Se diseñó un piloto de bajo costo y bajo riesgo. El excelente resultado definió su rápida implementación como parte de la “actividad normal” del negocio. La empresa incrementó en 40% sus ventas con respecto a su operación en tiempos “normales”.

P.- ¿Cuál es tu experiencia en la implementación de este tipo de innovaciones cuando parte del ecosistema incluye a entidades gubernamentales?

R.-En realidad, como en toda organización, la solución innovadora se encuentra con apoyadores y detractores. Los detractores son muy importantes, pues hacen que el equipo de desarrollo debe encontrar respuestas para ellos, eso fortalece la propuesta.

Pero es importante que sean parte del equipo en un momento en que la idea ya haya nacido y haya tomado alguna fuerza en el equipo de desarrollo; de esta forma, sus argumentos en contra la van a fortalecer (sin son razonados, estructurados e incluso aportando posibles soluciones a las debilidades detectadas) o destruir totalmente (cuando la idea no tiene pies, ni cabeza o cuando el grupo

detractor es mucho más fuerte que el equipo desarrollador). Si llegan demasiado temprano, pueden ser la causa de que ninguna idea logre surgir.

En cualquier caso, es importante hacer inmediatamente un mapa del ecosistema y tomar contacto con sus posibles miembros para conocer la percepción inicial sobre la innovación. Con base en su importancia para el proyecto y en la percepción que muestren (favorable o desfavorable), se puede establecer en qué fase del proyecto se les debe involucrar con mayor fuerza.

P.- ¿El ecosistema se debe crear en cada área de la empresa o se debe de realizar incluyendo todos los niveles de la organización?

R.-Definitivamente entre más variado e incluyente, más colectivamente inteligente será. Se tiene que diferenciar entre innovaciones que contribuyen al proceso de mejora continua y aquellas que tienen mayor impacto en la empresa. En este sentido, cuando se habla de una innovación, se entendería que se busca un cambio que va mucho más allá de lo que se logra con las herramientas de mejora continua.

Cada área de la empresa debe buscar que cada miembro colaborador se sienta parte del “primer nivel” del ecosistema para su propia área de trabajo. Ellos son importantes porque una vez detectada una posible innovación, serán quienes la podrán escalar al equipo de “innovaciones rápidas” de la empresa. Para esto es importante capacitarlos de forma que puedan detectar una solución innovadora que se podría masificar a partir de una mejora.

Pero sin duda, es importante contar con un equipo en unidades de tres personas. El número de unidades dependerá del tamaño de la empresa, áreas críticas, su inversión en innovación, etcétera. Debe estar enfocado en los aspectos de innovación que van a estructurar el proceso en toda la organización. De esta forma ese equipo tendrá miembros “permanentes”, pero contará con un ecosistema que será formado por actores dentro de la empresa (el personal de las diversas áreas), pero también fuera de la empresa (actores con influencia para que una innovación específica tenga éxito o que tienen conocimiento y/o experiencia que pueden nutrir partes del proceso de desarrollo y/o implementación).

P.- ¿Cómo garantizar que, una vez documentada la innovación, ésta se transmita al resto de la empresa?

R.-Existen diversas formas. Me parece que lo mejor es contar con un sistema de información que permita que la innovación (desde el proceso que la originó –el problema o reto–, hasta el proceso de diseño de la solución e implementación) pueda ser consultada por todos dentro de la organización. Del mismo modo, si se generan los esquemas de incentivos adecuados (monetarios, pero sobre todo en prestigio) para quienes han innovado, muy rápido pueden comenzar a replicarse los resultados en otras áreas.

Algunas organizaciones hacen reuniones anuales en donde se presentan todas las innovaciones desarrolladas. Se hace una premiación monetaria y en prestigio. De esta forma se les da visibilidad para que sea parte de los “motivos” para ser parte de ese grupo que está innovado.

Sobre este particular, mi equipo y tu servidor hemos desarrollado una aplicación web que ha dado excelentes resultados. En caso de que sea de tu interés, con gusto te puedo compartir más sobre la experiencia.

P.- ¿Debemos tener un departamento de innovación logística, y qué es lo básico para empezar? ¿Es recomendable tener un comité de innovación tipo task force, con personas dedicadas exclusivamente a esto, o trabajarlo en paralelo con la gestión habitual del negocio?

R.-La respuesta es sí, definitivamente. Idealmente, para darle estructura y seguimiento, es necesario que al menos haya una task force conformada por grupos de tres personas. El número de unidades de tres personas depende de las áreas críticas de la empresa, del tamaño del presupuesto asignado, etcétera. Esa task force requiere identificar las innovaciones que tienen potencial para ser estructuradas, piloteadas (probadas) e implementadas. Para ello deben organizar un sistema que les permita estar atentos a los problemas o retos operativos y tácticos de la organización. Los problemas son una importante fuente para el desarrollo de innovaciones rápidas.

Una vez identificados esos retos, se deben clasificar y estructurar. Posteriormente, mapear al ecosistema que los llevaría al éxito. Ese ecosistema se conforma con personas dentro y fuera de la organización (buscando diversidad de edades, formaciones, género, etcétera).

Ya desarrollado ese mapa del ecosistema, debemos identificar los motivadores para que cada uno participe proactivamente en el proyecto; pero no solo eso, los motivadores (intrínsecos y extrínsecos) para que se mantengan dentro del proyecto desde la fase del diseño de la solución y pruebas, hasta la fase de implementación operativa.

En cualquier caso, el task force no debe nunca aislarse de las operaciones normales de la organización. Es decir, debe estar muy presente en los problemas o retos para comprender los que cada día la organización enfrenta. No perder piso entre la realidad y las posibles soluciones (que no se llegue a confundir innovación con uso de tecnología).

En ocasiones se cree que la tecnología es una innovación para la empresa. La tecnología es una innovación como tal, pero sólo si, al mejorar la forma de operar de la empresa, aporta valor agregado tangible al cliente.

Sobre este particular, he tenido la oportunidad de desarrollar junto con mis colaboradores un esquema para implementar este tipo de equipos, al mismo tiempo que creamos una plataforma informática que permite coleccionar las propuestas de innovaciones a lo largo de todo el ecosistema, pero también difundir aquellas que la empresa ya desarrolla. En caso de que sea de tu interés conocer más sobre esta experiencia, estoy a tus órdenes.

P.- ¿Qué errores se suelen cometer al momento de construir el ecosistema?

R.-Uno de los errores más comunes es involucrar a actores que “aparecen” como importantes, pero que en realidad no agregan valor a la innovación o que incluso se van a convertir en barreras. En ese sentido, es importante hacer el ajuste necesario lo más pronto posible.

En varias innovaciones que hemos realizado, actores importantes (que podrían facilitar el proceso) se mostraron favorables para ser incluidos dentro del ecosistema y, con ello, tener información de primera mano sobre la innovación. Sin embargo, una vez dentro buscaron retrasar el proceso. En otras ocasiones, llevaron la información a competidores o la adoptaron de forma individual para su propio beneficio. Cuando se innova es importante mantenerse alerta para hacer rápidamente los ajustes conducentes.

TECNOLOGÍA

P.- ¿Consideras que todo ecosistema tiene que estar soportado en tecnología?

R.-La tecnología facilita la interacción del ecosistema. Sólo en los casos en los que el ecosistema es bastante reducido (no es frecuente) se puede evitar cualquier tecnología.

Las interacciones personales pueden bastar. Pero esto no es actualmente algo que sea fácil o pertinente.

De hecho, sobre este punto, desarrollé junto con mi equipo una aplicación web que permite integrar a todo el ecosistema en una dinámica positiva para localizar soluciones y promover innovaciones que ya la empresa ha desarrollado. Es importante difundirlas para motivar a que se sigan desarrollando.

P.-¿Cuáles softwares recomiendas para el mapeo de procesos y por qué?

R.-Para mapeo de procesos existe mucho software. En realidad, dependiendo del sistema que se busque mapear, hacerlo sin ayuda de software puede ser una ventaja. Pero en todo caso, es importante identificar el tipo de retos de la organización, dimensionarlos y luego seleccionar la herramienta. Desde mi perspectiva, no existe una sola mejor respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

VIDEOS

Master Talk en THE LOGISTICS WORLD

7 Acciones para que tu cadena de suministro sea más resiliente
<https://www.youtube.com/watch?v=DaCx7xXJETU&t=73s>

Inteligencia colectiva para innovar en logística

https://www.youtube.com/watch?v=sSuAMsR-v_4

LogistiX-Lab (breve)

https://www.youtube.com/watch?v=_Rb5o0Oyqt4

LogistiX-Lab (ampliado)

<https://www.youtube.com/watch?v=73tDkWgoU1c&t=987s>

Fluidez en el movimiento de la carga

<https://www.youtube.com/watch?v=KIQdUdyjf0>

Canal YouTube de Gastón Cedillo

<https://www.youtube.com/user/gastoncedillo1>

NOTAS

THE LOGISTICS WORLD

Innovación logística: 4 pasos para una ejecución rápida

<https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/innovacion-logistica-4-pasos-para-una-ejecucion-rapida/>

Reporte rápido: Inteligencia colectiva en logística

<https://www.aml.org.mx/boletines.php>

PODCAST

Inteligencia colectiva en logística: ¿cómo transformar la cadena de suministro post Covid-19? (spotify)

<https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/inteligencia-colectiva-logistica-transformar-la-cadena-de-suministro-post-covid-19/>

Bibliografía que recomiendas para profundizar en el tema de innovaciones rápidas en logística

Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers

Dónde conocer cómo opera la logística de empresas en otros continentes para hacerse de ideas y aplicarlas como innovación en empresas mexicanas

www.thelogisticsworld.com

Asociaciones de profesionales en ingeniería y en logística

Con mucho gusto quedo a tus órdenes para cualquier otra duda o comentario a través de mi cuenta de twitter: @gastoncedillo