



EL MOMENTO DE LA VERDAD JAN CARLZON

PARTE UNO

PROLOGO

El libro de Jan Carlzon es una obra maestra dentro de la literatura del Management. En el mismo se describe de forma a la vez amena y profunda el proceso de cambio de una organización.

CAPITULO 1 Y 2

EL MOMENTO DE LA VERDAD

Rudy Peterson era un hombre de negocios americano que estaba hospedado en el Grand Hotel de Estocolmo. Un día dejó el hotel y se dirigió al aeropuerto de Arlanda, al norte de Estocolmo. Cuando llegó al aeropuerto se dio cuenta de que había dejado su billete en el hotel, de modo que Rudy Peterson ya se había resignado a perder el vuelo y su reunión de negocios en Copenhague. Pero cuando explicó su problema a la empleada, recibió una agradable sorpresa.

“No se preocupe, señor Peterson”. “Le colocare un billete provisional en ella si usted me dice su número de habitación en el Grand Hotel y su destino en Copenhague, yo me ocupare del resto.”

Mientras Rudy y su colega esperaban en la sala de pasajeros, el empleado llamó al hotel. Un botones subió a la habitación y encontró el billete. La empleada había enviado una limousine de SAS para recogerlo del hotel. Sucedió todo tan rápidamente que el billete llegó antes de que saliera el vuelo hacia Copenhague, cuando el

asistente de vuelo se le acercó y dijo tranquilamente, “señor Peterson, aquí está su billete”.

La historia de Rudy Peterson refleja lo que hemos llegado a conseguir en SAS en seis años desde que yo fui nombrado presidente. Nos hemos orientado a ser una compañía enfocada al cliente, una compañía que reconoce que sus únicos y verdaderos activos son los clientes satisfechos, todos los cuales esperan ser tratados como individuos.

Si usted pregunta a nuestros clientes acerca de SAS, ellos no le hablarán acerca de nuestros aviones o de nuestras oficinas. Por el contrario, hablarán acerca de sus experiencias con la gente de SAS, la calidad del contacto entre un cliente individual y los empleados de SAS que atienden al cliente directamente.

Si nosotros estamos verdaderamente dedicados a orientar nuestra compañía hacia las necesidades individuales de nuestro cliente, entonces no podemos apoyarnos en nuestro libro de reglas e instrucciones. Tenemos que dar responsabilidad de ideas, decisiones y acciones a la gente que pertenece SAS.

La estructura de la corporación tradicional recuerda a una pirámide estratificada con el unción punto superior, varios niveles intermedios, y una base relacionada con el mercado. En la parte superior de la compañía se sienta el jefe ejecutivo y un número de vicepresidentes altamente cualificados –bien educados, especialistas en finanzas, producción, exportaciones y ventas-. Tomando todas las decisiones necesarias para llevar la compañía. Necesitando que los intermediarios transmitan esas decisiones a través de la compañía. Un gran grupo de personas en cuadros medios transmite las decisiones de los altos directivos transformándolas en instrucciones, reglas, políticas, y ordenes. Aunque a este equipo se les llama cuadros medios, realmente no son ejecutivos, si por ejecutivo entendemos alguien que toma sus propias decisiones dentro de una esfera de responsabilidad.

En la parte inferior de la pirámide, están los soldados de a pie, que incluyen a los empleados y a los trabajadores. Son la gente que tiene contacto diario con los clientes y los que más saben de las operaciones de primera línea de la compañía.

En la economía global de hoy, las naciones industrializadas ya no están protegidas por las ventajas competitivas tradicionales.

Cada vez las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio. Donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado incluso para las empresas que nunca anteriormente se habían considerado como empresa de servicios.

En el mundo de hoy el punto de partida debe ser el cliente –no el producto o la tecnología en sí mismos- y esto significa que las compañías deben organizarse de forma diferente para sobrevivir.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

En una compañía orientada hacia el cliente, la distribución de papeles es radicalmente diferente. La organización se descentraliza, delegando responsabilidad a aquellos que hasta ahora habían formado parte del nivel mas bajo de la pirámide y que obedecían las órdenes. La estructura tradicional de la corporación jerárquica esta comenzando a ceder a una estructura mas horizontal, particularmente en las empresas de servicios que empiezan no por el producto sino por el cliente.

Para llegar a ser una compañía orientada al cliente, depende del directivo mas importante, el llegar a ser un verdadero líder, dedicado a crear un ambiente en el cual los empleados puedan aceptar y llevar a cabo sus responsabilidades con confianza y habilidad. Se debe comunicar con sus empleados, impartiendo la visión de la compañía y atendiendo a las necesidades que ellos tienen para corregir que esa visión sea una realidad. Para tener éxito debe ser un visionario, un estratega, un informador, un profesor y un inspirador.

Debe delegar responsabilidad a los cuadros medios para que analicen problemas, tengan los recursos de gestión, y lo mas importante apoyen las necesidades de los empleados de primera línea, encargándoles autentica responsabilidad real y mostrándoles respeto y confianza.

El líder debe delegar autoridad a os empleados de primera línea para que respondan a las necesidades y problemas de los clientes individuales, distribuyendo la responsabilidad de esta manera, las compañías pueden maximizar sus momentos de la verdad. Multiplicarán la cantidad de clientes felices y satisfechos y, por lo tanto, se asegurarán de una ventaja competitiva.

Un acelerado proceso de democratización social y económica ha forzado a los líderes a reconsiderar y ajustar sus ideas y sus organizaciones empresariales.

VINGRESOR

En junio de 1974, ala edad de 32 años, yo me sentaba detrás de un despacho en la oficina del presidente de Vingresor, una filial de Scandinavia Airlines System que organiza y vende vacaciones organizadas. Había sido seleccionado presidente después de haber trabajado solamente seis años. Tenia autoridad sobre 1,400 empleados, muchos de ellos de aproximadamente la misma edad que yo. Mis cualificaciones no eran mejores que las de los demás y no había ninguna razón obvia para hacerme a mi presidente. Yo tenía miedo de que pudiera fracasar.

Yo pensaba que un jefe debería actuar. Uno tras otro entraba en mi oficina y yo les daba instrucciones firmes acerca de los que tenia que hacerse, cualquiera que fuera la situación, yo daba instrucciones. Asumía que todo el mundo en Vingresor esperaba que yo fuera capaz de hacerlo todo mejor que nadie, y que tendría que tomar todas las decisiones.

De esta manera intente llevar a cabo lo que la gente esperaba de mí. La gente empezó a oír mi voz mas y mas a menudo. Yo tenía las soluciones para los problemas de todos. Tome innumerables decisiones con muy poco conocimiento, experiencia o información.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

Entonces, un día, Christer Sandahl entro en mi oficina. Christer era una de las personas que de repente estaba sorprendido por mi estilo de gestión. “¿Por qué piensas que has llegado a ser el jefe de aquí? ¿Para ser alguien que no eres? No. Tu has sido nombrado presidente porque eres tu mismo.”

Gracias a este coraje y sinceridad, Christer me ayudo a descubrir que mi nuevo papel no requería que yo cambiara. Yo empecé a comprender la diferencia entre un ejecutivo de una corporación tradicional, que da instrucción tras instrucción desde la cumbre, y el nuevo líder de la corporación, que debe crear el ambiente y mantener una visión general en su mente.

Yo me había puesto al mando de Vingresor en una época problemática, los precios de los vuelos subieron considerablemente. La función principal de Vingresor era contratar vuelos y hoteles y presentar una sección de servicios en el lugar de destino que organizara excursiones y actividades. Todas estas piezas eran puestas en un paquete para que el cliente las comprara. Los beneficios del operador dependían en gran manera del coste: cuanto menos se invertía, menos era el riesgo.

En un mercado en descenso, la mayor parte de los ejecutivos que se orientan al producto hubieran recortado el servicio. Pero esto solo nos hubiera proporcionado menos ventas. Por el contrario, preferimos reducir costes. Decidimos bajar nuestros costes de tal manera que pudiéramos obtener beneficios incluso si reducíamos el numero de clientes. No solo redujimos los costes, también reestructuramos la organización, haciéndola mas flexible y capaz de manejar a mas clientes en caso de que el mercado volviera a la situación anterior. Y el mercado realmente se recupero a causa de nuestra flexibilidad.

LINJEFLYG.

Cuando había sido presidente de Vingresor durante aproximadamente cuatro años se me ofreció la presidencia de Linjeflyg, una línea aérea sueca, pero días mas tarde la rechace ya que esta línea organizaba unas rutas aéreas interiores para ir y volver el mismo día, la preocupación de Linjeflyg era vender plazas al menor coste posible, sonaba para mi como la típica compañía dedicada a hombres de negocios, pero sin ningún interés.

Curt Nicolín, una figura líder en la industria sueca y un miembro del consejo de Linjeflyg me describió después una empresa en la que las cosas iban mal, dijo que me necesitaban precisamente a mi y me puso un gancho irresistible: el trabajo seria un reto perfecto y yo lo necesitaba para desarrollarme como ejecutivo. Acepte la presidencia de Linjeflyg a los 36 años.

En mi primer día de trabajo, invité a todos los miembros del staff, y les dije en forma directa “esta compañía no va bien, esta perdiendo dinero y tiene problemas, yo no puedo salvar esta compañía por mi mismo, la única probabilidad de sobrevivir es que ustedes me ayuden, que asuman responsabilidades, que compartan ideas y experiencias que nos ayuden a trabajar. Tengo ideas propias y tal vez las pongamos en práctica, pero ustedes deben ayudarme” Ellos nunca hubieran esperado que yo requiriera su ayuda, y la gente estaba encantada de que su “jefe” les pidiera que participaran activamente en el futuro de la compañía.

Mi prioridad inmediata fue la de convertir las pérdidas en ganancias, así que nuestra primera conclusión fue la de aumentar el número de vuelos y la única manera de hacerlo era atraer a más pasajeros y para inducirlos a volar más teníamos que ofrecer más vuelos. Y por tanto utilizar mejor nuestros recursos fijos, es decir que los aviones estuvieran en el aire más horas al día. Un buen servicio en este caso significaba ofrecer horarios convenientes, salidas frecuentes y bajos precios.

Nosotros decidimos repartir la responsabilidad entre más gente de la organización y hacer accesibles recursos administrativos para orientarnos hacia unos mayores beneficios, por lo que dimos a la nueva estructura organizacional la forma de un corazón: una mitad generaba beneficios y la otra incurría en gastos. Entonces expuse la estrategia empresarial global: el concepto, la nueva organización, los nuevos horarios, las nuevas tarifas, la publicidad.

Todo se transformó en un especie de celebración, la razón de este entusiasmo era que yo me había comunicado con el staff de forma muy directa. Prácticamente todo el mundo se decía así mismo “eso es exactamente lo que nosotros habíamos pensado”

Aunque tomamos un gran número de decisiones para mejorar la línea aérea el cambio específico más eficaz fue el recorte de las tarifas.

Al considerar una colaboración con nosotros, SAS estimaba que una mayor reducción en la tarifa de 30 a 20 dólares conseguiría entre 3,000 y 5,000 pasajeros adicionales, no lo suficiente como para compensar la reducción de tarifa. Finalmente rechazaron la propuesta.

Al cabo de semanas, miles de jóvenes con sus mochilas acudían al aeropuerto colocando tiendas de campaña mientras esperaban conseguir un vuelo. Esta historia es una prueba de que llevar un negocio no es siempre un asunto de lógica y matemáticas, es también una cuestión de comprender el impacto psicológico que una nueva e integrante oferta pueda causar en el mercado.

Por parte de los empleados recibimos ideas para hacer dinero: un grupo de asistentes de vuelo hacía tiempo que venía pidiendo permiso para vender chocolates, perfumes y otros artículos a bordo, pero la idea no había prosperado ya que estudios demostraron que no era rentable. Sin embargo, dejamos el reto en hombros de los propios empleados. Conseguimos millones a partir de esta idea, y los asistentes importantes comisiones.

El primer año bajamos nuestras tarifas y nuestros beneficios aumentaron y si añadir un nuevo miembro al staff o al equipo de vuelo aumentamos el número de pasajeros.

Todo esto hubiera sido imposible si me hubiera sentado en la cumbre de la pirámide a lanzar instrucciones, posiblemente no hubiéramos tenido el mismo éxito si tantos empleados no hubieran estado tan deseosos de dedicar tiempo extra y esfuerzo a su trabajo.

Creo que fue debido a que todos comprendieron nuestros objetivos y planes a largo plazo. Les comunicamos una visión de lo que la compañía podría ser y ellos

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

estuvieron dispuestos a asumir responsabilidades para hacer que funcionara. Y sabían que el éxito dependía de ellos.

Cuando el jefe de SJ la línea de ferrocarriles sueca me pidió que no siguiera adelante y yo me negué, contesto que contraatacaría “estupendo” respondí, ya era hora de que hubiera algo de competencia. Después de un año me dijo que había cambiado su actitud.

Tuve éxito porque reorienté cada compañía hacia las necesidades de mercado al que sirve, aprendí a delegar mas a la gente de la primera línea, una vez que había aprendido a ser líder antes que director, era capaz de mostrar a cada compañía una nueva posibilidad orientada al mercado y hacia la energía creativa de sus empleados.

CAPITULO 3 Y 4

EL CAMBIO DE SAS

La industria aérea tenía problemas en ese momento. Las compañías más importantes habían experimentado un continuo crecimiento del mercado año tras año, pero a partir de la crisis del petróleo de los setenta, el mercado, tanto para pasajeros como mercancías, se había quedado finalmente estancado. SAS, cuya propiedad es compartida entre intereses privados y el Gobierno de Dinamarca, Noruega y Suecia, tenía una impresionante historia de éxitos, pero cuando yo tomé el cargo, la compañía estaba en la mitad de su segundo año de perder dinero.

Mucha gente en SAS asumía que yo rebajaría las tarifas en forma drástica, pero no era tan sencillo. En Vingresor nos enfrentábamos a un mercado en decadencia. En SAS la situación era diferente- y requería un enfoque diferente.

La dirección de SAS en ese momento utilizaba un arma estándar: recortar los costes de todas las actividades y de todos los departamentos sin tener en cuenta la demanda de mercado. Los miembros del staff se veían privados de su iniciativa. Al final, nadie se sentía responsable de controlar costes.

El nuevo equipo directivo que yo formé podía entonces concentrar su tiempo y energías en tratar de llevar a SAS hacia una nueva meta.

El objetivo que se nos presentó por el consejo directivo de SAS era el hacer que las operaciones de las líneas aéreas fueran rentables. Íbamos a conseguir ser rentables proporcionando el mejor servicio del mercado aumentando, por lo tanto, nuestra participación total en un mercado en estado de estancamiento.

En primer lugar, necesitamos una visión clara del mundo exterior y de la posición de SAS dentro de él. Esto significaba que teníamos que establecer un objetivo y determinar cómo conseguirlo. En otras palabras, teníamos que crear una nueva estrategia empresarial.

Al contrario de los turistas, los hombres de negocios estaban obligados a viajar tanto en buenos como en malos tiempos.

Decidimos dejar de considerar los gastos como algo negativo que debíamos minimizar y empezar a considerarlos como recursos para mejorar nuestra competitividad. Los gastos podrían, de hecho, darnos un margen competitivo si contribuían a nuestro objetivo de servir a los viajeros de negocios.

Si la respuesta era negativa, en ese caso estaríamos preparados para recortar el gasto o el procedimiento. Si la respuesta era afirmativa, estaríamos dispuestos a invertir más dinero para hacer de SAS una compañía más competitiva. En otras palabras, optamos por ser un uno por ciento mejores en 100 cosas diferentes en vez de ser 100% mejores en una sola cosa.

El resultado fue una estrategia única para hacer que la compañía diera un giro completo. Era un riesgo enorme. No teníamos la garantía de que estos gastos adicionales nos proporcionararan ningún beneficio.

Pero no pasó mucho tiempo antes de que tuviéramos que echar el freno en algunas áreas. Descubrimos que una parte de nuestra política corporativa y de nuestros procedimientos no estaban contribuyendo realmente a nuestro objetivo de servir a los hombres de negocios.

Una vez que habíamos identificado el objetivo claro de servir a los hombres de negocios, los recortes eran también fáciles de identificar y sabíamos que no iban a perjudicarnos.

SAS tenía un departamento de análisis de mercado, tenía una función vital siempre y cuando las decisiones fueran tomadas por unos pocos ejecutivos aislados de los clientes. Nuestras decisiones se hacían por medio de gente que tenía un contacto directo y diario con el mercado.

Una vez que la responsabilidad se había descentralizado, retiramos todos los informes. Y solamente consideramos aquellos que realmente necesitábamos.

La gente en toda la compañía era capaz de compartir esa visión y tomar la iniciativa para poner las piezas en el lugar que les correspondía.

La gente a veces comete fallos, pero no hay nada de malo en eso. Los errores pueden ser generalmente corregidos más adelante; el tiempo que se pierde no tomando una decisión nunca puede recuperarse.

El cambio en las actitudes de los empleados era el resultado más significativo de la estrategia de cambio de sistema en SAS. Tradicionalmente, los ejecutivos se ocupaban de inversiones, gestión y administración. Ahora, toda la compañía –desde el despacho del ejecutivo más importante hasta la terminal de check-in más remota– estaba enfocada al servicio.

Los esfuerzos de los empleados de primera línea se vieron repentinamente imbuidos de un gran valor dentro de la compañía. Generalmente no se les había prestado la atención adecuada. Ahora eran los más importantes.

Más allá de la atención al servicio, todo el mundo sabía y entendía cuál era nuestra visión global. Queríamos que todo el mundo de la compañía entendiera el objetivo; no podíamos arriesgarnos a que nuestro mensaje se viera distorsionado mientras comenzaba a entrar en funcionamiento a través de la compañía.

Estaba claro que difundiendo la responsabilidad y comunicando nuestra visión a todos los empleados estábamos exigiendo más de ellos. Una vez que entendieron nuestra visión, nuestros empleados aceptaron las responsabilidades de forma entusiasta, lo cuál originó un desarrollo simultáneo de energía en toda la compañía. La nueva energía de SAS era el resultado de 20,000 empleados, todos esforzándose diariamente hacia un único objetivo.

Habiendo hecho publicidad de un servicio mejor para nuestros viajeros de “EuroClass”, tuvimos que estar dispuestos a proporcionarlo.

También obtuvimos satisfacciones en otros aspectos.

En un mismo año habíamos transformado una línea aérea con dificultades económicas, con problemas de motivación, con una participación de mercado baja, y

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

una gran cantidad de pasivos en lo que exactamente dijimos que nos transformaríamos.

Los beneficios en sí mismos, sin embargo, no era lo más importante. Podríamos haber mejorado nuestros resultados en más de 80 millones recortando los costes incluso más. Lo que era más importante es que habíamos alcanzado nuestro nivel de rentabilidad invirtiendo en el mercado, en los clientes, y en los empleados. El resultado neto no era solamente un aumento de 80 millones, sino que habíamos adquirido un activo importante de recursos para el futuro.

PROFESION: LIDER

En el verano de 1981, el primer año que llegué a ser presidente de SAS, decidí tomarme dos semanas de vacaciones. Pero tan pronto como llegué a mi casa de campo, el teléfono comenzó a sonar. Estuvo sonando todo el tiempo con preguntas de la gente de la oficina acerca de las cosas más triviales.

Después de un par de días no me quedó más remedio que volver a Estocolmo. Era una pérdida de tiempo intentar hacer mi trabajo a distancia.

El verano siguiente, un periódico sueco me pidió una entrevista sobre el tema <<tomarlo con calma>>.

En la entrevista, expliqué que creía que la responsabilidad debiera ser delegada en la compañía de tal modo que las decisiones individuales fueran hechas desde el punto de vista de la responsabilidad, no desde los altos niveles de la organización. Dije que habíamos creado una organización diseñada para funcionar de esta manera y se habían nombrado gerentes de los que se esperaba que funcionaran de este modo. La gente ha aceptado responsabilidades y son capaces de tomar decisiones por su cuenta.

Esta es la diferencia entre un gerente tradicional y un verdadero líder en una compañía orientada al cliente.

Un líder no se nombra porque lo sabe todo y puede tomar todas las decisiones. Se le nombra para que tenga una visión de conjunto de la empresa y a partir de ahí cree los pre-requisitos para que se haga el trabajo. El líder ha de crear los sistemas que le permitan delegar responsabilidades para las operaciones diarias.

En el pasado, por supuesto, hubiera sido inconcebible para el presidente de una compañía el irse de la oficina durante un mes entero.

Este directivo típico era una máquina de tomar decisiones. Los empleados le suministraban los datos acerca de un problema y presentaban soluciones alternativas.

Pero incluso si todos los temas importantes eran solucionados en la parte superior de la pirámide, e incluso si el directivo era capaz de tomar las decisiones más difíciles, simplemente no tenía tiempo para investigar todos los temas, y, por lo tanto, dar un juicio totalmente informado.

¿Cuáles eran los resultados? Muchas decisiones simplemente nunca llegaban a tomarse. El staff porque no estaba informado, el directivo porque estaba demasiado presionado por la toma de decisiones. Y muchos empleados se volvían pasivos, creyendo que incluso si se les ocurría una buena idea <<la gerencia no los dejaría hacerla de ninguna manera>>.

Se debe diseñar una estrategia comercial a la medida del objetivo a alcanzar. Hay que comunicar el objetivo y la estrategia al consejo de directores, a los sindicatos y a todos los empleados. Hay que dar una mayor responsabilidad a la gente de primera línea y después crear un ambiente de seguridad donde ellos sean capaces de utilizar su nueva autoridad.

Resumiendo, hay que crear los pre-requisitos para hacer de la visión una realidad.

Esto es mucho más difícil que el ponerlo en práctica uno mismo. Yo cometí ese error cuando llegué a ser presidente de SAS.

Si yo hubiera creado el ambiente adecuado en el cual los gerentes del transporte de mercancías hubieran podido manifestar sus propias ideas, por supuesto, el error no se hubiera cometido; por el contrario, tomé el camino más fácil, optando por decidir yo mismo, incluso aunque no supiera lo que estaba haciendo.

Muchos directivos hacen la misma elección, aparentemente creyendo que no pueden ser buenos gerentes a menos que sepan –o pretendan saber- todo.

Pero un directivo no necesita un conocimiento detallado y especializado.

Un líder hoy día debe tener unas cualidades mucho más generales: un buen sentido empresarial y un amplio conocimiento de cómo las cosas pueden encajar, las relaciones entre los individuos y los grupos dentro y fuera de la compañía y el juego de varios elementos en las operaciones de la compañía.

Lo que se requiere son ideas estratégicas. La capacidad para entender y dirigir el cambio es crucial para un liderazgo efectivo. El líder empresarial de hoy debe conocer no solamente las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás sino también los recursos humanos. Definiendo claramente los objetivos y las estrategias y después comunicándoselas a sus empleados y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar dichos objetivos, el líder puede crear un ambiente de trabajo adecuado que promueva la flexibilidad y la innovación.

Su intuición y sensibilidad hacia las circunstancias de otras personas eran características que son esenciales para cualquier directivo, pero no pueden, por desgracia, adquirirse de la noche a la mañana.

El nuevo papel de líder podría abrir muchas más posibilidades para las mujeres en las empresas.

Creo firmemente que, a la larga, tanto hombres como mujeres se beneficiarán de utilizar cualidades masculinas y femeninas en una buena combinación.

Algunos empleados pueden no comprender del todo la visión y los objetivos al principio. El líder debe resistir la urgencia de despreocuparse de esa gente y, por el contrario, trabajar con ellos, darles información adicional e intentar de nuevo que lo comprendan.

Por supuesto, siempre habrá alguno que rehúse a ser persuadido. A estos, debemos pedirles lealtad, en caso de que no se comprometan emocionalmente con los objetivos. De otra manera, habría que pedirles que se fueran.

En SAS todo mundo estuvo de acuerdo y empezó a moverse de forma entusiasta en la misma dirección. Sin embargo, si uno de cada diez se hubiera movido en dirección diferente, el movimiento contrario hubiera retrasado este momento crucial en la historia de la compañía.

Ciertamente que a todo el mundo –cuadros medios, empleados de primera línea, sindicalistas y miembros del consejo- se les debe dar la oportunidad para que hablen sobre sus propias opiniones e ideas.

Un líder es aquel que crea el ambiente adecuado para que se desarrolle la actividad empresarial.

En un mundo empresarial cambiante, no se puede sustentar todo el control desde la cumbre de la pirámide. Es necesario dar autoridad a la gente que está en primera línea donde la acción tiene lugar. Ellos son los que pueden darse cuenta o notar los cambios que hay en el mercado. Dándoles la seguridad, la autoridad y el derecho a tomar decisiones basándose en las condiciones actuales de mercado, la empresa está en la mejor posición para obtener un buen margen competitivo.

El líder, entonces, es la persona que se orienta hacia los resultados más que hacia el poder o las relaciones sociales. Alguien que busque el poder como fin en sí mismo podría sacrificar tanto las relaciones personales como los resultados con el fin de obtenerlo.

El gran triunfo en SAS es que yo he dejado libertad a nuestros empleados para que tengan creatividad por medio de una descentralización. Las buenas ideas corren libremente a través de todas las divisiones de la compañía y están canalizadas hacia una misma visión global de la compañía.

Por otra parte, si una compañía se reorganiza de la forma en que yo lo estoy exponiendo aquí, entonces puede ser necesario cambiar la dirección total de la compañía.

Si el líder ahora delega responsabilidad a la gente de la compañía con el fin de llevar a cabo el cambio, entonces no sería razonable esperar que cada uno pudiera ser un especialista en todos y cada uno de los aspectos.

No es importante quién es el que aporta nuevas ideas. Lo que importa es que las ideas funcionen.

CAPITULO 5

FORMULAR LA ESTRATEGIA

Hace cierto tiempo estaba sentado con el presidente de una línea aérea americana para discutir un joint venture: proporcionar una terminal en uno de los aeropuertos más importantes de Estados Unidos para unir nuestros respectivos vuelos y sistemas para la organización de pasajeros. Estaba decidido a hacer que fuera la terminal con mejor servicio de pasajeros del país, y estábamos dispuestos a invertir de 60 a 70 millones de dólares en la operación. Nuestros contactos en la otra línea aérea habían parecido igualmente entusiasmados, y nuestros respectivos staffs habían pasado un tiempo considerable preparándose para el mitin.

Después de cinco minutos, pude ver que mi futuro socio no estaba interesado en hacer una inversión para mejorar el servicio a sus viajeros. Él explicó claramente que la terminal no debiera ser un lugar elegantemente decorado, sino simplemente un bunker. Entonces rápidamente cambié el tema hacia los últimos avances de la tecnología aeronáutica. Aunque le escuché durante otra media hora, supe que ésta no era la compañía con la que nosotros deseábamos negociar. No mucho después visité a Bob Crandall, el principal ejecutivo de American Airlines, para conocer cómo su compañía estaba funcionando en el mercado americano. Bob me explicó en qué lugar se encontraba su compañía en el mercado; la forma en que habían conseguido su sistema de funcionamiento; cómo la compañía había desarrollado su sistema de comunicación e informaciones para asegurarse un acceso al mercado; cómo había trabajado con los sindicatos; y cómo había gastado un 30 % de su tiempo comunicándose con sus empleados.

Después de dos horas me sorprendió que él todavía no hubiera hablado para nada de aviones. Finalmente le forcé a hablar preguntándole qué clase de aviones estaba comprando últimamente. Me miró con sorpresa, casi como si no entendiera lo que yo decía. «¿Aviones?», preguntó. «¿De qué está usted hablando? Nosotros compramos lo que necesitamos para hacer negocios.»

Apenas tengo que añadir que mientras la primera compañía está ahora con problemas financieros, American permanece como una de las líneas aéreas más rentables del país. ¿Por qué esta dramática diferencia en la suerte? El ejecutivo de la primera línea aérea estaba preocupado por una filosofía orientada hacia el producto. Bob Crandall, por otra parte, entendía que, para sobrevivir bajo la desregulación, las líneas aéreas americanas tendrían que aprender a servir mejor a sus pasajeros. Entonces él lanzó su estrategia comercial para asegurarse de que American sería una compañía orientada hacia el consumidor.

Al contrario que su colega en la otra línea aérea, Bob Crandall había dado esos pasos cruciales que muchos líderes ignoran. Estudió el ambiente comercial y se informó de las necesidades de sus clientes. Basándose en ese conocimiento, expuso una estrategia comercial para satisfacer esas necesidades dentro del contexto del mercado y organizó su compañía de forma inteligente para llevar a cabo esa estrategia.

Sorprendentemente, muchos directivos comienzan diseñando objetivos y estrategias, y solamente después examinan el aspecto comercial y las necesidades de los clientes. Obviamente, esto es llevar el orden equivocado. ¿Cómo se puede saber cuáles son los objetivos o estrategias apropiadas si uno no tiene una visión global del ambiente en el que se está trabajando o de las necesidades de los clientes? Lamentablemente, para cuando muchas empresas se dan cuenta de que debieran haber hecho sus planes de otra manera, es demasiado tarde.

Dada la competitividad cada vez mayor de hoy en día y el énfasis que se da al servicio, el primer paso debe ser conseguir una orientación hacia el cliente. Hasta cierto punto, esto significa analizar la propia compañía y decidir, desde el punto de vista del cliente, en qué tipo de actividad empresarial está uno metido. Por ejemplo: ¿es SAS una empresa de líneas aéreas o es realmente una empresa que transporte gente de un lugar a otro de la forma más segura y eficiente posible? Creo que es obvio que la respuesta es la última.

La respuesta a esa pregunta nos permitirá determinar cómo se debe organizar la compañía para el mejor servicio. ¿Están Ford y la General Motors en el negocio del automóvil o están realmente en el negocio de proporcionar a la gente los medios de transporte que les permita ir de un sitio a otro por tierra? Si deciden que están en el negocio de automóviles, entonces, naturalmente, deberán concentrar sus esfuerzos en el diseño más innovador y aerodinámico y en economizar energía, es decir, en el coche en sí mismo.

Pero digamos que deciden que son un negocio de servicio de transporte. ¿Debieran vender sólo coches? ¿No sería importante -desde el punto de vista del cliente- vender una tarjeta de plástico garantizando que el coche estaría a su disposición inmediatamente, donde quiera y cuando quiera, que Ud. desee conducirlo a alguna parte? Después de todo cuando se llama a un taxi, uno no especifica un Ford o Un Chevrolet. Está Ud. pidiendo un servicio de transporte. No estoy sugiriendo que Ford y General Motors debieran dejar de centrarse en los coches, pero creo que el punto está claro: cuando se está orientado hacia los clientes, se está posiblemente en el negocio de proporcionarles un servicio además del medio de transporte en sí mismo.

De igual manera, los bancos ya no son unos negocios que manejan monedas y billetes solamente. Ahora su negocio se centra en manejar el flujo de información acerca de las transacciones económicas. Sospecho que cualquier banquero que no haya redefinido sus servicios de acuerdo con estos cambios pronto estará fuera del negocio.

Una vez que ha decidido en qué tipo de empresa Ud. está realmente, debe determinar exactamente quiénes son sus clientes. Esto suena fácil, pero para aquellos que están sentados en la cumbre de la pirámide y no trabajando en la primera línea, en contacto diario con los clientes, puede ser difícil. En Vingresor, nos dimos cuenta de que las personas de la tercera edad estaban llegando a ser una categoría importante de clientes en el negocio de viajes. Entonces preparamos un enfoque global del negocio para atraerles a nuestros viajes organizados.

Nosotros, es decir, un equipo de gerentes como yo que justo habíamos cumplido los 30 años, llegamos a la conclusión de que los ciudadanos de la tercera edad tenían miedo de viajar al extranjero y que, por lo tanto, querían estar en hoteles especiales cuyos clientes fueran otros ciudadanos suecos de la tercera edad. Sin duda; ellos preferían una suite tipo apartamento con un salón donde pudieran recibir a sus nuevos amigos y donde tuvieran una cocina equipada con una cafetera sueca especial y café sueco. Los salones sociales tendrían, por supuesto, una gran cantidad de juegos sociales suecos y cartas.

Nosotros sabíamos que los directores de los tours necesitaban tener algún tipo de entrenamiento médico y que debieran ser gente sólida, pragmática, probablemente enfermeras saludables y con aspecto matronal. Se harían arreglos especiales con unos pocos restaurantes cercanos para servir platos escandinavos apropiados para los estómagos delicados de nuestros clientes. Y puesto que asumíamos que la gente mayor prefería salir y hacer excursiones a bañarse en las playas, organizamos una serie de excursiones cortas en las que procuramos que hubiera muchas paradas de descanso.

Estábamos bastante satisfechos con nuestro nuevo producto, pero decidimos descubrir lo que la gente de la tercera edad pensaba realmente. De esta manera invitamos a un grupo de unas quince personas de un club de retiro de Estocolmo para tomar café y pastas. Apenas nos sentamos cuando la primera persona empezó a hablar.

«Tengo que decirles que pensé que era una tontería que dejáramos Nueva Suecia en la playa de San Agustín

nos cambiáramos con todo nuestro equipaje a Monterrojo, al otro lado de la carretera», ella dijo: «Después de todo, cuando estamos visitando las islas Canarias, queremos estar en la playa, no sentados al lado de una piscina de hotel.»

Bien, pensamos. Esta señora es una viajera experimentada. No representa a la totalidad del grupo.

Inmediatamente otra mujer añadió: «No entiendo porqué no fuimos a Medaro y, por el contrario, fuimos a lo Cristianos y a la Playa de las Américas en la costa sur de Tenerife, Medaro era mucho más emocionante y primitivo, y eso es lo que más nos gusta.»

visión era muy diferente.

Veíamos que la única manera de que SAS utilizara los aerobuses de forma rentable era proporcionando un mal servicio a los propios clientes que estábamos intentando atraer. ¿Cómo preferirían los hombres de negocios de Estocolmo y otros lugares de Escandinavia organizar sus viajes? ¿Querrían viajar en nuestros nuevos y espaciosos aerobuses, incluso habiendo pocos vuelos para elegir y necesitando hacer escala en Copenhague? ¿O preferirían viajar en un DC9 que proporcionaba vuelos frecuentes sin escala desde Estocolmo, Oslo o cualquier otro sitio directamente a las ciudades más importantes de la Europa continental?

Para mí la contestación era obvia. «Pongamos los aerobuses con bolas de alcanfor», dije. «Continúen utilizando los DC9.»

Mucha gente en SAS estaba horrorizada; era como si la compañía hubiera construido una nueva fábrica, solamente para que el presidente la cerrara el mismo día de la inauguración. Pero era la decisión que tenía más sentido común. No estoy diciendo que los aerobuses no fueran unos aviones muy buenos; lo eran. De hecho, los habíamos arrendado para las excursiones charter desde que dejamos de usarlos en nuestras propias rutas. Pero para mantenerse competitivo en atraer el mercado limitado de los hombres de negocios escandinavos, teníamos que ofrecer vuelos frecuentes sin escala. Y no podíamos hacerlo utilizando los aerobuses.

La historia del aerobús ilustra la diferencia entre una filosofía orientada hacia el producto y una filosofía orientada hacia el cliente. La clásica compañía orientada hacia el producto produce o invierte -en este caso comprando aviones- y adapta sus operaciones a sus activos fijos.

En los primeros tiempos de los viajes aéreos, esta orientación era correcta. El volar era todavía un acontecimiento en que la gente consideraba que merecía la pena sufrir ciertas incomodidades; buscaban más bien una experiencia nueva que un buen servicio. Y era realmente importante para las líneas aéreas el estar al día en el desarrollo de la tecnología aérea puesto que cada modelo representaba unas enormes ganancias en cuanto a productividad. Durante este período «la carrera de banderas» era un concepto importante. Las líneas aéreas de cada nación volaban a tantos destinos como fuera posible, simplemente para poner la bandera de su país en él, incluso si sólo podían programar un vuelo a la semana.

Si un hombre de negocios escandinavo quería volar en SAS a Chicago o a Río en 1960, por ejemplo, él planificaba su viaje según nuestros vuelos. Un cliente leal a SAS estaba deseoso de posponer sus preferencias a nuestros horarios. Los medios alternativos de transporte llevaban mucho más tiempo, y el prestigio nacional tenía que ver con su elección de línea aérea.

Hoy en día el tema ha cambiado. Cuando un viajero de negocios planifica su viaje, primero organiza sus reuniones, después encarga el vuelo en la línea aérea que conviene mejor a sus horarios. Si SAS tiene un vuelo conveniente, comprará un ticket en nuestra compañía; de otra manera no lo hará. Esta es la razón por la que ahora SAS se orienta hacia esos destinos que tienen suficientes pasajeros para organiza vuelos frecuentes, y por qué no puede utilizar grandes aviones como el, aerobús o el 747, a menos que sea capaz de llenarlos todos los días. Una perspectiva orientada hacia el cliente comienza en el mercado antes que en el producto. Entonces adaptamos los medios de producción para obtener el producto mejor posible para nuestros clientes.

Por la misma razón que pusimos en bolas de alcanfor los aerobuses, también decidimos no reemplazar nuestra flota de DC9 cuando una nueva generación de aviones salía al mercado. Habíamos hecho todo tipo de cálculos, pero ningún avión se adaptaba mejor a nuestros viajeros de negocios, y por lo tanto era más rentable para SAS que los DC9 que continuábamos utilizando. Nuestra decisión era, sin embargo, tan poco convencional, que yo mismo me sentí un poco inseguro. Cuando visitamos otra línea aérea pregunté a sus directivos de forma directa: «¿Cómo llega a tomar una decisión para comprar nuevos aviones? ¿Es realmente más rentable que utilizar los aviones que ya tienen? ¿O acaso hacen que su servicio mejore?».

Un poco sorprendido por mi pregunta, me contestó: «Bien, nosotros nunca hicimos esos análisis. Era Obvio que debíamos comprar nuevos aviones.»

Siempre lo hemos hecho así.» Una vez que habíamos decidido no comprar nuevos aviones, sabíamos que teníamos mucho tiempo antes de que necesitáramos reemplazar nuestra flota. Entonces comenzamos a estudiar los aviones que teníamos disponibles, y nos dimos cuenta de que había habido algunas impresionantes ventajas técnicas, y que sin embargo eran sorprendentes los pocos refinamientos que se habían realizado en el interior de los aviones donde los pasajeros se sentaban. Teníamos tiempo para desarrollar un nuevo avión que realmente sería el adecuado para nosotros y para nuestros clientes.

Aunque la vida económica de un avión en 1970 era mucho más corta que su vida técnica (en otras palabras, era rentable reemplazar los aviones mucho antes de que estuvieran obsoletos), en los 80 era lo contrario: la vida económica de un avión era más larga que su vida técnica, y por lo tanto había pocas razones económicas para reemplazar los aviones. La reacción de los clientes a los nuevos aviones de principio de los 80 parecía confirmar nuestra decisión. Lufthansa había adquirido recientemente una flotilla de Boeing 737. Estos aviones podían haber sido tecnológicamente avanzados, pero en cuanto al cliente sólo había un cambio que les llamara la atención: en vez de tener filas de tres asientos en un lado del pasillo y de dos asientos en el otro tal como ocurría en un DC9, había tres asientos en cada lado. En otras palabras, había más asientos de en medio.

¿Cuándo fue la última vez que alguien que encargaba un billete para un vuelo pedía un asiento de en medio? ¿Por qué invirtió Lufthansa esos 600 millones de dólares? Parece ser que Lufthansa considera las compras de aviones solamente en términos de producción de tecnología. De los nuevos aviones en el mercado, el 737 era ciertamente la mejor alternativa. Sin embargo, el comprar nuevos aviones no es auténticamente una buena estrategia empresarial.

Sabiendo que nuestros DC9 estarían en funcionamiento durante unos cuantos años más, nos dimos cuenta de que teníamos tiempo para diseñar un avión con algo realmente nuevo en lo que se refiere a comodidad para los pasajeros algo que nos daría una ventaja competitiva sobre las otras compañías aéreas. Obviamente, queríamos el mejor equipo tecnológico también, pero lo que realmente buscábamos era lo que llamábamos «Un avión que gustara a los pasajeros» La alta dirección propuso que nuestro objetivo sería construir un tipo de avión que, por primera vez desde los DC3 tuviera innovaciones genuinas en el comportamiento de pasajeros tales como más espacio para guardar el equipaje de mano, pasillos iguales más anchos y puertas para mayor movilidad dentro del avión y durante el desembarque, prescindir de los asientos de en medio, y reducir el ruido en cabina.

El Consejo de SAS estuvo de acuerdo, y tres de nosotros -Curt Nicolín, nuestro presidente del Consejo; Freede Ahlgreen Eriksen, nuestro vicepresidente ejecutivo; y yo -hicimos una visita a los fabricantes de aviones para discutir el tema. Pronto nos dimos cuenta de que este tipo de avión nunca había sido fabricado. Como muchas otras industrias, los fabricantes de aviones tenían que complacer a sus clientes: las líneas aéreas. Y a los ejecutivos de las líneas aéreas les preocupaban tanto las innovaciones tecnológicas que apenas consideraban la importancia de hacer que el viaje de los pasajeros fuera más cómodo.

Una de las plantas que visitamos fue la de Boeing en Seattle, donde nos encontramos con todo el grupo de la alta dirección. Ellos habían orquestado una elegante presentación, incluyendo fotos de colores de los nuevos aviones con la insignia de SAS ya colocada en ellos. Les escuchamos adecuadamente y después informamos a Boeing que no nos interesaban sus aviones actuales. Queríamos otra cosa. Queríamos un avión que por primera vez hubiera sido diseñado de acuerdo con

las necesidades del pasajero. Después de todo él es quien paga para volar en el avión.

Ellos nos escucharon, pero sospeché que no nos tomaban en serio. Finalmente, nos preguntaron lo que realmente queríamos hacer. En ese momento, Curt Nicolin, que tenía una formación de ingeniero, hizo un dibujo de un avión tradicional sobre una servilleta. Dibujó un croquis del fuselaje en forma oval. El suelo de la cabina estaba localizado en la parte más ancha del dibujo oval: el punto medio. Eso significa que solamente el 50 % del espacio del fuselaje se utiliza para los pasajeros.

«Coloquen la parte oval en este lado», dijo Nicolin. «Después pongan el suelo en la parte de abajo, no a medio camino hacia arriba. De esta manera se puede utilizar el 80 % de espacio para los pasajeros.»

«Interesante», respondieron educadamente nuestros anfitriones. Después ellos hablaron acerca de la resistencia del aire y enumeraron todas las otras razones técnicas por las que no se podía hacer así.

Pero unas pocas semanas más tarde el presidente del Consejo de Boeing telefoneó para decir que tenía absoluta necesidad de encontrarse conmigo en París durante la Bienal del Aire. Cuando le vi, sacó una gran cantidad de diseños de su maleta. Después de nuestra visita a Seattle, explicó, los ejecutivos de Boeing habían hablado a sus diseñadores acerca de nuestras extrañas e ingenuas ideas para construir aviones. Los diseñadores inmediatamente abrieron sus cajones sacaron un diseño tras otro mostrando ideas fascinantes para mejorar la parte del avión dedicada a los pasajeros.

«¿Porqué no nos han enseñado esto antes?», preguntaron los ejecutivos.

«Nadie nos lo pidió», explicaron los diseñadores. De hecho, ellos habían hecho diseños sobre sus ideas por su cuenta más o menos a escondidas porque también creían que el desarrollo de la cabina de pasajeros se había dejado de lado.

En 1985 nos unimos a Boeing en un proyecto para desarrollar un modelo de avión nuevo y orientado hacia los pasajeros para utilizarlo en 1990, justo en el momento en que nuestros DC9 finalmente alcanzarían el final de su vida útil. En este momento, este concepto de avión es familiar en toda la industria de líneas aéreas y es seguro que va a dejar su impronta en la próxima generación de aviones.

Esta historia de nuevo ilustra la diferencia entre un enfoque dirigido hacia los clientes y uno dirigido hacia el producto. Los fabricantes han hablado de tecnología durante mucho tiempo con los técnicos. Cada cambio de diseño se ha centrado en alcanzar el menor costo operativo posible por asiento y por milla. No se le había ocurrido a nadie que un cambio en la forma del producto podría generar nuevos ingresos, incluso si la unidad de coste no era la más baja en términos absolutos.

Yo no digo que la alta dirección de Boeing fuera obstinada. Habían hecho todo lo que podían para conseguir satisfacer las demandas de sus clientes. Ni que esos clientes -los ejecutivos de líneas aéreas- hubieran hecho su trabajo de forma incorrecta. Ellos se habían acostumbrado a trabajar en un mercado donde el crecimiento era rápido y la competitividad estaba limitada. Pero hoy en día la situación es diferente, así que debemos pensar en nuevos cambios.

Cuanto más aprendía acerca de SAS más me sorprendía de cuántas de sus políticas y procedimientos estaban orientados al equipo o a los empleados, incluso si ocasionaban molestias para los pasajeros. Igualmente, sorprendente era lo fácil que estas prácticas eran de localizar -y de rectificar- considerándolas desde el punto de vista de nuestro cliente, el viajero frecuente de negocios.

Cierta mañana yo llegué al aeropuerto de Copenhague en el vuelo de Nueva York y tenía que cambiar de avión para llegar a Estocolmo. Tenía mucho equipaje de mano, y estaba cansado de volar toda la noche. Una vez en la terminal, traté de encontrar la puerta de embarque para Estocolmo. Había aviones para Los Ángeles, Chicago y Río, pero ninguno para mi destino.

Así que pregunté a un empleado de SAS dónde estaba la puerta de embarque para Estocolmo. El dijo que estaba en otra zona, en la zona A, a una media milla de distancia. «¿Pero por qué no está aquí?», yo pregunté. «Todos nosotros vamos a Estocolmo.»

Mirándome con un ligero aire de superioridad me respondió: «Solamente los aviones grandes se estacionan aquí.» «Ya me doy cuenta», dije. «¿Usted quiere decir que hay una gran cantidad de pasajeros aquí en Copenhague que salen del avión de Nueva York e inmediatamente embarcan en un avión para Chicago? ¿Por eso todos los aviones grandes están cerca los unos de los otros?» «No, no», contestó él. «Están aquí porque a todos se les hace una revisión en el hangar cercano.» «¿Pero por qué está mi avión en el otro extremo del aeropuerto?», pregunté. «Bien, eso es porque opera en las rutas interiores danesas de la mañana y esa zona está más cerca de la terminal de las líneas interiores.» Traté de explicarle que yo estaba allí ahora y no en la zona A, y que sería muy agradable si mi avión estuviera aquí también.

El problema era que los aviones estaban colocados en la puerta de embarque, que era más conveniente para los aviones. Se prefería que la puerta de embarque estuviera lo más cerca posible del hangar o de la puerta de embarque donde llegaba el avión.

Ahora bien, yo he oído a muchos viajeros de negocios mostrarse muy enfadados teniendo que correr de una zona a otra en el aeropuerto de Copenhague, pero nunca haba oído protestar a los aviones porque se les llevara de un sitio a otro unas doscientas yardas. Hoy en día en Copenhague movemos a los aviones de una zona a otra. Mientras que antes dos tercios de nuestros pasajeros en tránsito tenían que cambiar de áreas en Copenhague, ahora esa cifra ha bajado a un tercio. No solamente nuestros pasajeros tienen menos prisa, sino que se han minimizado los retrasos causados por la espera a pasajeros que necesitaban unos minutos extra para correr de una zona a otra.

Otro ejemplo de cómo permitíamos que las preferencias de los clientes guiaran nuestras decisiones, fue cuando establecimos unas rutas sin escala de Estocolmo a Nueva York, incluso aunque no utilizáramos nuestro mejor avión para el vuelo.

Durante años, SAS había volado a Nueva York de dos maneras. Desde Estocolmo, vía Oslo, utilizando un Boeing 747, y sin escala desde Copenhague. Cuando nosotros reorientamos la compañía hacia el viajero de negocios -cuya mayor prioridad es la comodidad, no el precio- añadimos un vuelo sin escala Estocolmo-Nueva York utilizando el DC10.

Decidimos intentar dos vuelos a la semana, aunque sobre el papel semejante ruta pareciera poco rentable. Al cabo de dos meses, sin embargo, el vuelo Estocolmo-Nueva York sin escala había llegado a ser la ruta más rentable de toda nuestra red de vuelos largos. Estábamos determinados a descubrir el por qué.

Ocurrió que en la época en que los viajeros Estocolmo-Nueva York habían tenido que parar en Copenhague o parar en Oslo con SAS, habían utilizado otra línea aérea. Volaban de Estocolmo a Londres o a Ámsterdam y cambiaban allí, sobre todo si su último destino era diferente de Nueva York y podían conseguir un vuelo directo desde la Europa continental.

Pero en la época en que SAS volaba sin escala desde Estocolmo a Nueva York en DC10, ni un solo viajero de negocios escandinavo dejaba de utilizar SAS.

Es muy importante que cuando se está desarrollando una estrategia empresarial se sepa decir no a ideas que aparentemente son buenas pero que no encajan con la idea global. Recuerdo que una vez pregunté al difunto Simón Spies, un experto en los viajes turísticos escandinavos, por qué no ofrecía descuentos en viajes de vacaciones que fueran atractivos o servicios especiales para niños.

«No veo nada malo en los clubs para niños y todas esas cosas», dijo. «Pero el tema es que en esta compañía hemos decidido que estamos vendiendo vacaciones para adultos, unos buenos viajes organizados para individuos o parejas. Los clubs para niños no entran dentro de esta estrategia.»

Levantando su dedo, continuó: «Jan, nunca olvides que la parte más dura de hacer buenos tratos de negocios es resistirse a los malos tratos de negocios. No me importa que muchas familias con niños no compren nuestro producto, mientras estemos decididos a querer hacer negocios con otro tipo de clientes y estemos dispuestos a hacer todo el esfuerzo posible para ellos.»

SAS recibe una gran cantidad de ofertas y propuestas al mes, muchas de ellas muy buenas. Pero sólo una fracción encaja en nuestro objetivo de proporcionar el mejor servicio posible para el viajero de negocios. El resto requeriría que disipáramos nuestra energía después de que hemos trabajado tan duro para enfocarla hacia nuestro objetivo.

Por ejemplo, toda aerolínea que se respete se supone que estará presente en la convención de la industria turística internacional anual en San Diego. Un año, 20 empleados de SAS se apuntaron para asistir a ella como de costumbre, pero no se lo permitimos. ¿Por qué debíamos estar interesados en la convención de la industria turística? No encajaba con nuestra estrategia dirigida hacia los viajes de negocios.

En otra ocasión, recibimos permiso para utilizar la ruta sobre Siberia en el vuelo Escandinavia-Tokio. Estábamos muy emocionados porque esto significaba el recortar cinco horas del viaje, con lo cual anticipábamos que atraeríamos más viajeros de negocios.

Después, alguien sugirió que el viaje de vuelta debiera tomar la ruta más larga, con una parada en Anchorage. Su argumento era que el avión podría llegar a Escandinavia por la mañana temprano. De ese modo, los grupos de turistas japoneses podrían comenzar su primer día con una excursión y ahorrarse los gastos de hotel de la primera noche.

Esto era realmente una buena idea si no fuera por un detalle: no tenía nada que ver con nuestra estrategia para viajeros de negocios. De hecho, iba en detrimento de ella.

Los ejecutivos que viajaban con nosotros no querían pasar cinco horas innecesarias en un avión y llegar cansados justo cuando tenían que correr a un mitin de negocios. Ellos preferirían hacer una ruta corta, llegar por la tarde y pagar por un buen descanso en un hotel.

En contraste con una compañía orientada hacia el producto, donde las decisiones están motivadas por el producto y por consideraciones tecnológicas, una compañía orientada hacia el cliente comienza por el mercado y deja que le guíe en todas las decisiones, todas las inversiones, y todos los cambios.

Si hubiéramos elegido el ser la «aerolínea de los turistas» nunca hubiéramos puesto los autobuses en bolas de alcanfor o hubiéramos mantenido nuestros DC9 o introducido el servicio sin escala de los DC10 de Estocolmo a Nueva York o nos hubiera disgustado la idea de una parada en Anchorage. Hubiéramos comprado aviones nuevos más grandes, habríamos tenido programadas menos salidas, y

hubiéramos atraído a más turistas japoneses, todo lo cual nos hubiera proporcionado menor coste por milla y pasajero, y por lo tanto menores tarifas. Los turistas están perfectamente dispuestos a esperar un día o dos siempre que el precio sea lo suficientemente bajo. Pero nuestro objetivo eran los viajeros de negocios, y ellos preferían pagar antes que tener molestias. Habiendo definido nuestro objetivo de esta forma, les dábamos lo que ellos querían mientras que nosotros continuábamos manteniendo clara nuestra estrategia elegida.

Nuestra concentración en el mercado de viajeros de negocios no significa que hubiéramos olvidado o dejado de lado el mercado de turistas. Totalmente lo contrario. Hay una importante paradoja aquí: cuanto más hacemos por los hombres de negocios, resulta más fácil el ofrecer precios bajos para los viajeros de turismo.

Cuanto más pasajeros de negocios teníamos, mayores eran los ingresos por vuelo. Generalmente, sin embargo, había asientos vacíos en los vuelos que, debido al día del viaje o a la hora de salida, no eran apropiados para los viajeros de negocios. Puesto que generalmente teníamos un alto porcentaje de viajeros que pagaban la tarifa total, y que hacía que los gastos de operación del vuelo estuvieran pagados, podíamos permitirnos el lujo de bajar los precios de los asientos vacíos. Vendiendo con un descuento sustancial lo que de otra manera hubieran resultado en asientos vacíos, incluso ganábamos más dinero por vuelo. Con más dinero por vuelo, puesto que cada asiento era vendido, nuestros ingresos totales eran mayores y podíamos pasar las ganancias extra hacia los viajeros de negocios en forma de tarifas más bajas para ellos también.

Y eso es exactamente lo que hemos hecho. SAS tiene la clase turística con precios más bajos de Europa hoy en día. Y los beneficios finalmente revierten hacia nuestro mercado primario, los viajeros de negocios.

CAPITULO 6

ACHATAR LA PIRÁMIDE

Hace unos pocos años, Werner Tarmocuski fue nombrado gerente de la oficina de SAS en Stuttgart. Habiendo heredado una estructura organizativa desfasada, Werner se propuso tres objetivos fundamentales: 1) recortar costos sin sacrificar la calidad del servicio, 2) aumentar la eficacia de su staff, y 3) hacer más flexible la estructura organizativa.

La filial de Stuttgart disponía de dos locales: una oficina de venta de billetes en el centro de la ciudad, donde Werner y otros gerentes de distrito trabajaban, y los locales del propio aeropuerto, donde el personal relacionado con los vuelos tenía su centro de operaciones.

La oficina de la ciudad proporcionaba escasos servicios, aparte de utilizarse como lugar de reunión para los escandinavos que se hospedaban en los hoteles cercanos, y, sin embargo, el departamento de ventas de la oficina era incapaz de controlar todas las llamadas de clientes y agentes de viajes.

En vista de estos hechos, Werner decidió centralizar a todos los empleados y servicios en los locales del aeropuerto y cerrar la oficina de la ciudad. Al mismo tiempo reestructuro la organización. Hizo que los empleados del servicio de

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

pasajeros del aeropuerto y el staff de ventas de la ciudad se enseñaran, mutuamente como se hacían sus respectivos trabajos. Este programa de formación reciproca, diseñado para introducir nuevas rutinas de trabajo, también sirvió para ampliar el conocimiento de los empleados sobre la totalidad de la operación.

Como resultado de los cambios de Werner, la oficina de Stuttgart ahora cuesta a SAS menos dinero tanto porque hay una oficina menos como porque el tiempo de los empleados se utiliza de forma más productiva. Y, lo más importante, ¡no se recorto ningún servicio! De hecho, el servicio es probablemente mejor porque la organización es más flexible.

Ahora que todos conocen el trabajo de los demás, hay siempre alguien a mano que pueda solucionar los problemas del momento. Y para muchos empleados, el trabajo se ha hecho más agradable y estimulante.

La historia de Stuttgart muestra que el achatar la organización tradicional en forma de pirámide, funciona. Cualquier organización empresarial que intente establecer una orientación hacia el cliente y crear una buena impresión durante sus <<momentos de la verdad>> debe nivelar la pirámide, es decir, eliminar las ligaduras de responsabilidad jerárquica para poder responder de forma directa y rápida a las necesidades de los clientes. La compañía orientada hacia el cliente esta organizada para el cambio.

Considere la siguiente escena para ver como el achatar las pirámides puede hacer que el staff de una línea aérea sea más capaz de servir las necesidades de sus pasajeros.

Imagine que usted ha encargado con antelación una comida especial vegetariana para un vuelo SAS de Estocolmo a Nueva York. Nerviosamente, usted se acerca al mostrador de facturación para saber si su comida ya esta a bordo.

<<No lo sé>>, le contesta el empleado. <<Lo siento, pero estoy ocupado y no estoy al tanto del servicio de comidas>>.

<<¿ Que puedo hacer entonces?>>, pregunta usted.

<<Tendrá que preguntar en la puerta de embarque>>, le contestan. <<Seguramente allí podrán informarle.>>

El empleado rápidamente continúa atendiendo a los pasajeros que aguardan en la fila. Puesto que no tiene otra alternativa, usted se dirige hacia la puerta y vuelve a preguntar. El empleado de la puerta es amable, pero tampoco puede darle ninguna información. <<Ojalá pudiera ayudarle, pero no tengo nada que ver con el servicio de comida. Pregunte a la azafata cuando este a bordo y ella le informará>>.

Cuando usted se encuentra a bordo y pregunta a la azafata sobre su comida vegetariana ella se muestra sorprendida. No tiene ni idea sobre los encargos de comida especial, y además el avión esta a punto de despegar y ya nada se puede hacer. <<Usted nos tendría que haber contactado antes>>, le dice en un tono ligeramente acusador. <<No hubiera habido ningún problema de haberlo sabido a tiempo.>>

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

En esta situación, la estructura organizativa piramidal ha sido la causa de que la línea aérea haya estropeado tres <<momentos de la verdad>> Ninguna de las personas a las que el pasajero se dirigió tenía autoridad para solucionar el problema y ninguno se atrevió a salirse de su papel habitual para solucionarlo.

Los problemas se solucionan al momento, tan pronto como surgen. Ningún empleado de primera línea tiene que esperar el permiso de su superior. Ningún pasajero sube a bordo preocupado o insatisfecho.

Mas aun, dando más responsabilidad al personal de primera línea, les estamos permitiendo conseguir el servicio que siempre habían deseado proporcionar, pero no podían hacerlo debido a la inflexible estructura jerárquica.

Por supuesto que la transformación organizativa en SAS no ha sido siempre suave o sin problema. En nuestra prisa por encontrar soluciones rápidas para los problemas financieros de SAS cuando yo empecé a trabajar en la compañía, nivelamos la estructura organizacional tan rápidamente que ciertamente tuvimos tropiezos ocasionales.

Al principio, con la idea de que los efectos de nuestros cambios fueran inmediatos, pasamos por alto a los cuadros medios y fuimos directos a los empleados de primera línea. Los empleados de primera línea, a su vez, también pasaron por alto a los cuadros medios y acudían a pedir ayuda los altos directivos. Nosotros respondimos enviando un mensaje a toda la compañía reafirmando que los empleados de primera línea tenían poder para tomar decisiones individuales.

Inicialmente el éxito fue tan rotundo con la gente de primera línea que nos dimos cuenta que algo no marchaba bien en alguna parte de la organización.

En efecto, los cuadros medios, que estaban comprensiblemente confusos acerca de su nuevo papel dentro de la organización, se volvieron hostiles y anti productivos. Les habíamos puesto en una situación completamente desconocida para ellos, presionados en ambas direcciones. Las órdenes de los directivos entraban en conflicto con sus expectativas y experiencia. Sabían lo que nosotros decíamos, pero no sabían traducirlo en acciones prácticas. De abajo les venían peticiones de responsabilidad y poder para tomar decisiones que ellos consideraban como una amenaza para sus propias posiciones.

Veamos de nuevo el ejemplo del <<éxito>> inicial de nuestros cambios en la organización SAS. En una ocasión, un vuelo interior de SAS llevaba bastante retraso a causa de la nieve. Asumiendo la responsabilidad de la situación una empleada decidió por su cuenta compensar a los pasajeros por la larga espera ofreciéndoles café y pastas gratis. Sabía por experiencia que iba a necesitar 40 servicios adicionales. De modo que hizo el pedido del café y pastas extras.

El supervisor no se lo permitió. Iba contra las reglas el pedir más de la cantidad de comida asignada a cada vuelo. Pero la empleada no se rindió. Se dio cuenta de que un avión de Finnair estaba estacionado en la próxima puerta de embarque. Finar es un cliente externo del departamento de aprovisionamiento, y como tal no esta sujeto a las regulaciones internas de SAS.

La empleada tomó una decisión rápida y pidió a su colega del avión de Finnair que le consiguiera los 40 servicios de café y pastas. De acuerdo con las regulaciones, el

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

supervisor de aprovisionamiento tenía que servir este pedido. Después la empleada de SAS compro ese refrigerio de Finnair con el dinero de caja de SAS y lo sirvió a los agradecidos pasajeros.

En este caso, la empleada se atrevió a buscar la forma de dar un rodeo a las regulaciones con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, algo que seguramente nunca hubiera intentado bajo el sistema anterior. Al mismo tiempo, sin embargo, el supervisor de aprovisionamiento no podía entender por que una simple empleada tenía derecho a tomar una decisión que siempre había entrado dentro de sus funciones como supervisor y por eso estaba confundido y enfadado.

Mucha gente confunde el delegar responsabilidades con el hacer dejación de la propia influencia. Pero este no es el caso. De hecho, el papel de los cuadros medios es indispensable para el buen funcionamiento de la organización centralizada.

Para motivar a la gente de primera línea y apoyar sus esfuerzos se necesitan cuadros medios con capacidad y experiencia que sepan formar, informar, criticar, asumir y educar, etc. Su autoridad se aplica en transformar las estrategias globales en líneas prácticas de comportamiento que la gente de primera línea pueda seguir y en movilizar los recursos necesarios para que aquellos puedan alcanzar sus objetivos. Esto requiere una planificación empresarial decidida unida a grandes dosis de creatividad y recursos.

Por ejemplo, los cuadros medios podrían pedir a los empleados de la rampa que el equipaje de cada vuelo lo pusieran en las cintas transportadoras antes de la llegada de los pasajeros. La gente de primera línea responde <<De acuerdo, aceptamos el reto. Podemos conseguir que el equipaje llegue antes que los pasajeros. Pero para poder hacerlo necesitamos tres nuevos camiones y siete trabajadores adicionales>>. En otras palabras, dice a los cuadros medios: <<Si ustedes quieren que yo consiga este objetivo, lo haré. Pero deben darme los medios para alcanzar el fin >>. Y depende de los cuadros medios el encontrar el medio de hacerlo.

El factor más importante para la elección del viajero de negocios de una determinada aerolínea son los horarios, los vuelos deben ser frecuentes y convenientes. El segundo factor más importante es la puntualidad. Los vuelos deben salir a tiempo.

Cuando yo llegue a SAS, la reputación de la compañía en cuanto a puntualidad se estaba deteriorando rápidamente. Era evidente en el comportamiento de nuestros pasajeros. Nuestros aviones llegaban tarde tan a menudo que se habían llegado a acostumbrar a llegar al aeropuerto en el último minuto –o incluso más tarde-. Si llegaban con mucho tiempo, tenían que esperar a los vuelos que se retrasaban. Incluso el staff había dejado de darse prisa.

Se había hablado mucho acerca de mejorar la puntualidad, pero no se había hecho nada. Las sugerencias para mejorarla normalmente se rechazaban, el argumento que se daba era que la puntualidad requeriría, más personal y más aviones de reserva, y eso hubiera sido demasiado caro.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

Pronto nos dimos cuenta de que el problema real era que nadie estaba asumiendo la responsabilidad de la puntualidad. Así que buscamos un punto apropiado en la organización para delegar en él la responsabilidad.

Nuestro centro de control de operaciones, localizado en Copenhague, ya estaba tomando las medidas adecuadas para que los aviones estuvieran donde debieran de estar, para que las tripulaciones fueran llamadas a tiempo, y así sucesivamente. Así que consultamos a John Sylvest, el gerente a cargo del centro, y le preguntamos si estaba preparado para asumir la responsabilidad de que SAS se transformara en la aerolínea más puntual de Europa en un periodo de seis meses. El aceptó el trabajo, y entonces le pedimos que calculara cuál iba a ser el costo.

El hizo los informes para nuestra oficina de Estocolmo adjuntando unos gráficos detallados, documentaciones y la ayuda por expertos reconocidos, dispuestos a defender su estudio punto por punto. Nosotros no le dejamos continuar y le pedimos que nos dijera solamente sus conclusiones. El respondió <<1,8 millones y seis meses para arrancar>>.

Realmente estábamos perdiendo mucho dinero en ese momento, pero 1,8 millones de dólares para llegar a ser la línea más puntual de Europa dentro de seis meses merecían la pena. Le dimos la autorización sin ni siquiera pedirle sus recomendaciones específicas.

John estaba un poco disgustado. ¿No estábamos en absoluto interesados en los hechos y sugerencias que intentaba mostrarnos? No. Nosotros estábamos interesados en los resultados. Esto significaba que todo dependía de él.

Al cabo de cuatro meses, alcanzamos nuestro objetivo, y a un costo de 200.000 dólares. ¿Cómo había sucedido esto?

El objetivo más importante que consiguió la campaña de puntualidad fue que todo el mundo en SAS estaba trabajando hacia ese objetivo. Nuestro objetivo anterior había sido que un 80 por ciento de los aviones salieran a tiempo. Esto daba a todo el mundo una válvula de escape: el 20 por ciento de los aviones podían salir tarde, así que ¿qué diferencia había si se retrasaban y <<su>> vuelo no era puntual?

Ahora el objetivo era el 100 por 100. Sin ninguna orden adicional de la dirección, todo el mundo trató de trabajar un poco más rápidamente y de forma eficaz. La puntualidad había llegado a ser responsabilidad de todo el grupo. Anteriormente, nadie era responsable. Ahora lo era todo el mundo.

Por supuesto que a largo plazo no es mi trabajo controlar que las salidas de los vuelos sean puntuales o se retrasen. Pero durante las primeras fases de la campaña esto era positivo en el sentido de que cada empleado de SAS se daba cuenta de cómo valorábamos su atención a la puntualidad.

A pesar de algunos problemas menores, la pirámide de SAS se había achatado, y nuestros empleados nos decían que estaban trabajando con nuevas motivaciones y confianza.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

“JAN CARLZON”

Yo pediría a los demás que miraran con atención a sus propias organizaciones. Si se puede achatar la propia pirámide, se conseguirá una organización más fuerte y resistente y que no solamente sirve a los clientes mejor, sino que también servirá de estímulo a los empleados. Los resultados pueden ser absolutamente sorprendentes.

CAPITULO 7 Y 8