



Hiperlibro

PIENSA COMO AMAZON

| 1ero de mar 2021

HYPERLIBRO PIENSA COMO AMAZON, PARA USO EXCLUSIVO CON FINES ACADÉMICOS

Introducción

¿QUÉ HARÍA JEFF?

Cuando la gente me pregunta ¿qué haría Jeff?, en realidad están haciendo preguntas como ¿Qué significa ser digital?, ¿Cómo evito la disrupción?, ¿Entrará Amazon en este negocio o en esta área geográfica?, ¿Cómo obtiene Amazon esta clase de resultados? Existen cientos de preguntas en este sentido, pero todas se pueden resumir en ¿Qué haría Jeff?

El verdadero secreto para responder, es reconocer que Jeff Bezos y Amazon tienen un modo notablemente constante de enfrentarse y aproximarse a los retos, operar su negocio y su tecnología, y pensar en nuevas ideas, mercados y crecimiento.

LA MEJOR OFENSIVA ES MÁS OFENSIVA

¿Por qué el 80% de las empresas Fortune 1000 serán reemplazadas en los siguientes 10 años? ¿Por qué la disrupción es una verdadera amenaza? Primero, las compañías se enamoran de sus pensamientos, modelos y enfoques anteriores, y segundo, cambiar es realmente difícil. El concepto de transformación suena genial, pero en realidad es increíblemente esquivo. Con frecuencia esta grandiosa idea de revitalización organizacional y del negocio, tiende materializarse en proyectos de corto plazo y energía, no en la generación de un cambio duradero o en la creación de valor de a largo plazo.

Fomentar y mantener el potencial requiere una agilidad mental de clase mundial. Así que en vez de seguir la inercia de sus negocios existentes que aún continúan creciendo y tratar de alcanzar una mayor rentabilidad, Amazon está invirtiendo actualmente en iniciativas que quizá no sean rentables en años, si es que lo llegan a ser.

La adquisición de PillPack por parte de Amazon en junio de 2018, es un ejemplo de una práctica más ofensiva. PillPack clasifica los medicamentos prescritos para un cliente por dosis y los entrega en su puerta, un enfoque centrado en el cliente tanto en cuanto al empaque como a la entrega. Amazon no necesita entrar ahora al mercado de la atención médica, pero la compañía ha dado este paso relativamente pequeño e irá descifrando el negocio y cómo aprovechar las capacidades de PillPack y los permisos estatales para entregar artículos farmacéuticos como parte de una estrategia integral, con muchos ángulos y modelos de negocios.

¿POR QUÉ DEBO PENSAR COMO AMAZON?

AWS (Amazon Web Services) es la más grande de las compañías de cómputo en la nube bajo demanda, también es la primera. Sin embargo, este negocio no se originó a partir de una estrategia disruptiva cuando el modelo tradicional de adquisición, licencia y gestión de la industria de hardware y software se puso patas arriba. La estrategia llegó después. Más bien, el negocio surgió de la necesidad de los detallistas de Amazon para ampliar su infraestructura de informática.

Amazon es un negocio conglomerado que se enorgullece de ser emprendedor, centrado en el cliente y con poca burocracia. Cada uno de estos negocios tienen clientes externos y puede conceptualmente, ser una compañía independiente que atiende a otras unidades de Amazon así como otras compañías y clientes. Amazon lo logra sin ahogarse en incontables capas de burocracia en gran parte debido a sus principios del liderazgo y muchas de las ideas que exploraremos en este libro.

Por supuesto, pensar como Amazon no se trata nada más de innovación, todo esto está soportado por operaciones fantásticas de clase mundial. En 2016 Amazon tenía 80 patentes tan sólo en la tecnología de cadenas de suministro. ¿Acaso no todos los CEO quieren tener la capacidad de operar a nivel de clase mundial y ser un innovador sistemático, apasionado por sus clientes? Por eso, es que pensar como Amazon es vital.

CÓMO LEER PIENSA COMO AMAZON

El viaje digital se trata del cambio en la compañía y el cambio en el individuo debes desarrollar tu propio viaje, tener intención de cambiar y de construir nuevos hábitos. Al mismo tiempo, debes tener paciencia y un sentido de urgencia, debes estar preparado para dar lo mejor de ti y de tu organización. Ten en cuenta que este libro es de ideas, no un plan maestro de estrategia de cambio. Depende de ti desarrollarlo, usar los ingredientes únicos de tu situación, tus restricciones y oportunidades y tus propios talentos e ideas.

PARTE 1 - CULTURA

Idea 1

REINICIA TU RELOJ; TU VIAJE NO SERÁ CORTO NI EN LÍNEA RECTA.

Si puedes convertir tus planes en estrategia y evaluarlos durante un largo período, podrás hacer inversiones y apuestas que otras empresas no pueden. Identifica los riesgos y restricciones a largo plazo de tu negocio, puede que logres encontrar un apalancamiento estratégico si los abordas desde el inicio.

¿En qué consistió el concurso de Amazon para elegir su segunda sede? Esta iniciativa llamada HQ2 fue una de las propuestas más singulares en la historia de los negocios. ¿Cuál fue la motivación real de Amazon para HQ2? Primero, requiere hacer una pregunta más profunda, ¿Cuál es el acelerador o el freno a largo plazo para el crecimiento de Amazon? La respuesta principal se centra en ser capaz de reclutar y retener talento especialmente talento tecnológico de clase mundial en el área de Seattle. Seattle es un lugar hermoso, pero no es para todos. Está muy lejos de muchos lugares del mundo, hay una diferencia horaria de 10 horas entre Seattle y la mayor parte de Europa y no es fundamental para el resto de los Estados Unidos. El costo de vida en Seattle se ha disparado. ¿Cómo reclutará y retendrá la compañía a los empleados mientras mantienen su alto nivel de vida?

El segundo principio del liderazgo de Amazon es “Responsabilidad y compromiso” mediante el cual los líderes de Amazon se esfuerzan por nunca sacrificar el valor a largo plazo por los resultados inmediatos. HQ2 se trataba de pensar a largo plazo y abordar un tema utilizando un enfoque del que derivan muchos otros beneficios en lugar de esperar hasta que el potencial de apalancamiento disminuyera a cero.

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO DE AMAZON

Amazon tiene 14 principios de liderazgo. Los PL como se los llama en Amazon, desempeñan un papel clave en la escala de Amazon ya que mantienen un equilibrio entre velocidad, responsabilidad, toma de riesgos y obtención de los resultados correctos. Debes tener cuidado de no apoyarte demasiado en un PL en relación con los demás y se deben usar con sabiduría.

1. Pasión por el cliente.
2. Responsables y comprometidos.
3. Inventan y simplifican.
4. Tienen razón, casi siempre.
5. Aprenden y son curiosos.
6. Contratan y hacen crecer a los mejores.
7. Insisten en los estándares más altos.
8. Piensan en grande.
9. Tienen iniciativa.
10. Frugalidad.
11. Se ganan la confianza de los demás.
12. Profundizan.
13. Tienen determinación; discrepan y se comprometen.
14. Obtienen resultados.

Jeff Bezos evalúa las cosas en un marco de tiempo que le permite invertir a largo plazo, a muy largo plazo en algunos casos. El “Reloj de 10,000 años” es un símbolo de su deseo de estar siempre pensando en grande y con una visión a largo plazo como compañía, como cultura y como mundo.

HACERSE DIGITAL

¿Qué significa ser digital? Yendo a fondo, lo digital abarca dos cosas: Velocidad y Agilidad; externamente hacia tus clientes y hacia el mercado, e internamente dentro de tu organización. De manera más específica se trata de Velocidad y Agilidad envueltas en unos nuevos modelos de negocio, innovación y la recopilación y el uso de una inmensa cantidad de datos. La Velocidad es un movimiento repetitivo muy preciso. Se trata de moverse en una dirección de manera muy eficiente, muy precisa. La excelencia operativa a escala es el equivalente comercial de la Velocidad. La Agilidad por otro lado, es el atributo o la habilidad para detectar hechos clave, indicadores y movimientos en el mercado, y para hacer cambios y ajustes rápidamente. La innovación en tu negocio está impulsada por la agilidad, es decir, la habilidad de hacer que ocurran cambios tanto grandes como pequeños.

LA VISIÓN A LARGO PLAZO

Desarrollar estos rasgos en tu organización no es un solo proyecto. Será difícil desarrollar un caso de negocio y pronosticar resultados. La previsibilidad será difícil de encontrar. Pero debes creer en los poderes de transformación de los datos, la tecnología, la innovación y la búsqueda de la perfección aplicados en todas las disciplinas.

Comencemos el desarrollo de la velocidad y la agilidad hablando de la pasión por el cliente, después de todo allí es donde comenzó a Amazon.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuáles son los riesgos a largo plazo que enfrentan tu industria y tu compañía?
2. ¿Qué significa para ti ser digital?
3. ¿La directiva comparte y usa esta definición para guiar la estrategia?

Idea 2

¿MERCENARIO O GUIADO POR UNA MISIÓN?: SÉ ESTRATÉGICO Y HONESTO EN TU OBSESIÓN Y LUEGO OBSESIONARTE POR GANAR.

Si te apasionan la causa y el cliente, lograrás sobrellevar los tiempos difíciles. En la mayoría de las organizaciones los mensajes consistentes respecto a la misión, llevarán a la levemente interesada mayoría de los empleados a hacer los fanáticos de tu negocio, de ganar y de la misión.

Una vez tuve un colega que definía como Mercenario a aquel que “funcionaba con monedas”, con eso quería decir que lo único que les importa a los mercenarios es ganar dinero. El término conlleva algunas connotaciones negativas. Si quieres construir una

cultura fuerte, probablemente no llamarás a un grupo de mercenarios. Para ser justos, el éxito se mide principalmente por los resultados financieros. A los accionistas a menudo les gustan los mercenarios porque un equipo de mercenarios puede generar una explosión de ingresos a corto plazo, por lo tanto tener empleados con una vena de mercenarios, no necesariamente es lo peor del mundo. Se puede crear un híbrido, la clave es asegurarse de que tu mercenario era un patriota.

CÓMO CONSTRUIR UN PATRIOTA

Se dice que las guerras las ganan los Patriotas, no los Mercenarios. Luchamos y cuidamos de manera diferente si tenemos un interés en el resultado de la guerra, si el compromiso está cimentado en algo personal.

La mayoría de los empleados no comienzan como patriotas. Como líder, es tu responsabilidad transformar a estas personas de Mercenarios centrados en sí mismos, a Patriotas de hueso colorado. Debes encontrar una manera de definir claramente la misión, inyectarla con un sentido de legado e importancia y luego descubrir cómo conectar esa misión a todos y cada uno de ellos.

Me uní a Amazon a principios de 2002 para liderar el lanzamiento del negocio de Amazon Marketplace, hoy ese negocio representa más del 50% de todas las unidades vendidas en Amazon y hay más de 3 millones de vendedores en la plataforma, sin embargo cuando llegué a bordo, 2 intentos anteriores para hacer un negocio de terceros habían fracasado.

Amazon necesitaba convencer a los socios comerciales de que invirtieran en el desarrollo de sus negocios para atender a los clientes de Amazon. Tuvimos que vender las excelentes herramientas y capacidades que habíamos creado para que tuvieran éxito, teníamos que habilitarlos con todo lo que pudiéramos para ayudarlos a cumplir con estándares exigentes. En resumen necesitábamos construir casi desde cero una pasión por los comerciantes.

Si contrataba gente motivada, emocionada y talentosa, sentía que podría engancharlos a la misión. Era vital desarrollar una relación personal con los empleados como individuos. Tuve que conocer sus pasiones, fortalezas y motivaciones personales. Encontrar sus conexiones individuales únicas con una misión y guiar su pasión por su legado fueron las claves del éxito.

EL PUNTO DE VISTA DE BEZOS

Jeff habla sobre la necesidad de un equipo comprometido y apasionado por el cliente.

Creo firmemente que los misioneros hacen mejores productos, les importa más. Para un misionero, no se trata sólo del negocio, tiene que haber un negocio, y el negocio tiene que tener sentido, pero no es por eso que lo hace, lo hace porque hay algo significativo que lo motiva.

El punto de Jeff es claro y difícil de debatir, pero también está incompleto porque no explica que la misión del negocio o del equipo debe estar alineada con la misión de cada individuo. Define la misión, descubre cómo se conecta con las pasiones, los intereses y las misiones personales, e integra constantemente la misión en las comunicaciones y las reuniones. Podrás obtener mucho más del equipo.

Si puedes continuar generando entusiasmo y propósito para ti y tu equipo, construirás un mejor producto, una mejor experiencia y una mejor empresa para atender a los clientes. Y estarás preparando el escenario para ser un negocio Día 1.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuál es la pasión de tu negocio?
2. ¿Esta pasión está definida y es comunicada consistentemente?
3. ¿Existen suficientes patriotas en la organización?

Idea 3

AVANZA PARA REGRESAR AL DÍA 1: CAMBIA LA CULTURA DEL STATUS QUO

Si tu negocio se ha estancado o está en riesgo de ser mercantilizado o quedarse quieto, admite la situación, cambia las preguntas que estás haciendo y sé resuelto en tu comunicación.

Al evaluar los errores personales, el primer paso hacia una corrección es una honesta autoevaluación. Las empresas grandes y exitosas no son diferentes. Sin importar el pasado, sin importar el nivel de logro, tú tomas decisiones que definen cómo avanzas. Estas decisiones pueden ser conscientes o inconscientes, pero, aun así, se toman.

Bezos ha esbozado su perspectiva de que existen básicamente dos tipos de compañías, las compañías del Día 1 y las del Día 2. En la carta de Amazon a los accionistas de 2016 escribió:

“Jeff, ¿qué aspecto tiene el Día 2?” Esa es una pregunta que acabo de recibir en nuestra reunión más reciente con todos los miembros. Durante un par de décadas le he estado recordando a la gente que hoy es el Día 1. Trabajo en un edificio de Amazon llamado Día 1 y cuando me cambiaba de edificio me llevaba el nombre.

El Día 2, es la inmovilidad, seguido de la irrelevancia, seguido de una insoportable dolorosa decadencia, seguido de la muerte. Y por eso es que siempre es el Día 1. Con toda seguridad, este tipo de decadencia se producirá en cámara lenta extrema. Una compañía establecida, podría cosechar el Día 2 durante décadas, pero el resultado final aún vendrá.

Me interesan las preguntas como “¿Cómo esquivas el Día 2?, ¿Cuáles son las técnicas y tácticas como mantener la vitalidad del Día 1 incluso dentro de una gran organización?” Este es un paquete inicial de elementos esenciales para la defensa del Día 1: Pasión por el cliente, una visión escéptica de los sustitutos, la impresionante adopción de tendencias externas y la toma de decisiones a alta velocidad.

Todos son elementos de cultura. Definen nuestras prioridades y cómo trabajamos juntos, no son ni metas financieras, ni metas de mercado. Están completamente bajo el control de los líderes, no del mercado, ni de los competidores.

AVANZAR

Si eres una empresa del Día 2, aplica estas ideas con propósito y paciencia, Thomas Wolfe estaba equivocado, si puedes ir a casa de nuevo. He aquí cómo volver al Día 1.

Comprométete Con Un Camino

Si bien la innovación y la renovación pueden y deben venir desde cualquier lugar dentro o fuera de tu organización, sólo el equipo del liderazgo y el consejo pueden ser específicos y determinantes. Comprométete con un camino, toma pronto la medicina que necesitas y luego comienza a innovar. Quizás signifique vender un negocio, separarse de un líder, o admitir la realidad de que un canal de negocios está en proceso de erosión.

Reconocer y presentar las malas noticias

Las malas noticias no mejoran con la edad. ¿Cuáles son los signos de estar en el Día 2? A menudo el crecimiento se está desacelerando, los servicios y productos se están convirtiendo en ordinarios, los porcentajes de pérdidas en nuevas oportunidades aumentan, o tus clientes dicen algo.

El principio del liderazgo 11 de Amazon es “Ganar la confianza de los demás”, que significa que son abiertamente autocríticos, si incluso esto los pone en una situación difícil. Comienza las revisiones de negocios u operaciones con perspectivas como “Así es como mi equipo/negocio/operación se equivocó y luego enumera las métricas y las causas de raíz. Discute cómo las vas a arreglar y que necesitas de los demás. Si comienzas a “presentar las malas noticias” el estigma desaparece, pero se requiere de un liderazgo audaz.

Cambia las preguntas que estás haciendo

Haz preguntas que impongan restricciones, haz preguntas que creen más empatía con el cliente, haz preguntas que planteen una realidad diferente. Sé resuelto y deliberado al dar cuerpo a las situaciones y posibles respuestas a estas preguntas. Utiliza narraciones (Idea 44), o comunicados de prensa futuros (Idea 45).

Que la comunicación siempre dé en el blanco

El cambio no ocurre con una nota o una reunión y una declaración. Tus prioridades, tus acciones y tus comunicaciones deben estar siempre alineadas con tu plan. Las comunicaciones deben ser tanto programadas y planificadas como espontáneas

Dicho lo anterior, la historia de las compañías que cambian la marea y se reinventan a sí mismas está dominada por el fracaso.

Mantener a una empresa en el Día 1 va a ser difícil, vas a tener días buenos y días malos. Vas a perder algunas personas en el camino, vas a tener que estar obsesionado.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Con cuáles malas noticias no está siendo honesto?
2. ¿Con cuál situación personal no estás actuando directa y honestamente?
3. ¿Eres una empresa del Día 2 y te interesa más mantener el Status Quo?

Idea 4

APASIONARSE ES DIFERENTE: PASIÓN POR EL CLIENTE EN TU NEGOCIO

Es trabajo de todos conocer, tener empatía y pasión por el cliente. Asegúrate de que todos sepan que es su trabajo. Encuentra muchas maneras de practicar y construir deliberadamente esta expectativa. Sumérgete en los problemas que tienen los clientes (u otras partes clave interesadas) y no delegues el averiguar las causas de raíz. Conoce los detalles de la experiencia del cliente y lo que causa fricción para ellos.

Aunque hay 14 principios del liderazgo en Amazon, el principio de liderazgo 1 es “Pasión por el cliente”, y es el primero entre iguales en los principios del liderazgo de Amazon. Para pasar de bueno a excelente, para ver lo que está por venir para tu cliente, o para cambiar una cultura interna, la pasión te proporcionará diferentes perspectivas.

DIRECTOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE, ¡BLECCH!

Siguiendo el eterno espíritu de la Revista Mad, digo “Blecch” cada que escucho un título de la última tendencia en Management, Director de Atención al Cliente CCO (Chief Costumer Officer). No me malinterpretes la descripción y las habilidades necesarias son excelentes pero no sería mejor si todos los miembros de la organización actuaran como directores de atención al cliente? Aprecio que tener un CCO podría ser una manera de ayudar a iniciar y acelerar la pasión por el cliente en tu organización, pero mi preocupación es que tener ese puesto envía el mensaje exactamente contrario al resto de la organización. Si todos piensan que es el trabajo de otra persona apasionarse por el cliente, la mayoría de tu equipo no lo está haciendo.

HAZ QUE SUCEDA

¿Cuáles son los diferentes métodos para crear y practicar sistemáticamente la pasión por el cliente? Aquí hay unos cuantos enfoques:

1. **Usa métricas que midan la experiencia del cliente.** Hablaremos más sobre las métricas en la Idea 31, pero crea métricas que midan todas las fases de la experiencia del cliente, encuentra una manera de medirla en lugar de solo sondearla. Esto conducirá a la innovación.
2. **Crea un programa de la voz del cliente.** Crea un programa de la voz del cliente que no sólo resalte un problema del cliente, sino que también asigne puntos de acción priorizados y trabajo para todos los equipos necesarios con el fin de corregir la causa raíz.
3. **Todo comienza con describir el deleite del cliente.** En tus narraciones, tus resultados, las cartas a tus accionistas, tus planes, tus estrategias, tu documentación, comienza con una descripción de lo que deleita a tu cliente en este tema. Si no puedes identificar el impacto en el cliente, ¿deberías dedicarle tiempo?
4. **Caminata administrativa (MBWA).** Pasa un tiempo considerable como si fueras un cliente con tu equipo de ventas y servicio, y entrevista a la primera línea de tus socios. No confíes demasiado en las encuestas porque no brindan muchos conocimientos profundos. a Management by Walking Around (MBWA), o Caminata Administrativa, es la práctica de los gerentes que salen de sus Torres de marfil y pasan tiempo con los clientes y en el campo para poder obtener una mejor comprensión y empatía de lo que realmente está sucediendo.

LOS RESULTADOS NO SON SOLO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Al hacer que el trabajo de todos sea la pasión por el cliente, esperas que la satisfacción del cliente mejore. Eso sería genial, pero en el lenguaje del béisbol considero que esto es un Single. La pasión por el cliente lleva a la excelencia operativa que analizaremos más en la idea 22. Sin embargo, el Home Run, no el Grand Slam de la pasión por el cliente, es construir la satisfacción del cliente y la expectativa operativa. El Grand Slam es la innovación y la evolución del modelo de negocio, inspirándote para desarrollar y expandirse más allá de tus productos, servicios y modelos de negocios actuales.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. Si la pasión por el cliente fuera un valor compartido en tu organización, ¿Qué sería diferente?
2. ¿Tienes métricas profundas que midan todos los aspectos de la experiencia del cliente, incluso las partes no digitales de tu negocio?

3. ¿Dependes demasiado de encuestas de inteligencia competitiva y otros sustitutos de la experiencia del cliente?

Idea 5

NO ACEPTES PARA QUE TE ACEPTEN: EL RIESGO QUE LA COHESIÓN SOCIAL IMPLICA PARA EL LOGRO DE RESULTADOS CONCRETOS

Haz que lo correcto sea lo más importante. Establece desde la cima de la organización el tono de que ganaremos al hacer lo correcto, teniendo conversaciones honestas que guían la pasión por el cliente y los datos, buscando la perfección a través de la información e ignorando los títulos de los puestos, mientras nos tratamos con respeto. Muchas de las ideas en este libro ayudarán a reforzar este principio.

De todas las nociones sobre administración de Jeff, quizá la más distintiva es su creencia de que la armonía a menudo está sobrevaluada en el lugar de trabajo, que puede sofocar una crítica honesta y alentar elogios educados e ideas y ejecuciones defectuosas. En cambio, los Amazónicos reciben instrucciones de “Discrepar y comprometerse” (Principio de Liderazgo 13).

Amazon tiene un nombre para el enfoque de alcanzar la honestidad intelectual y ser autocrítico se llama la búsqueda de la verdad cuyo objetivo es evitar la cohesión social basada en el consenso donde nadie tiene que estar equivocado y llegar a la respuesta o visión correcta. Sin embargo, es importante no torcer esta noción para decir que ser un gran colega o ser respetuoso con los demás no es importante. Es solo que no es suficiente y no es la máxima prioridad. Ser amable y llevarse bien es necesario y valorado. No puedes lograr los resultados correctos si no dejas nada más que puentes quemados detrás de ti.

El consenso plantea 2 peligros para las empresas que intentan ser innovadoras, el primer peligro es que no se tengan conversaciones ásperas honestas y francas, el segundo peligro, es que las ideas que son realmente innovadoras tienden a ir en contra del sentido común, y a menudo parecen estúpidas, imposibles, contraproducentes o las

3.

¿QUÉ HACER?

1. **Probarlo a través de la práctica.** Intenta captar momentos en los que no se realicen conversaciones honestas. Sé determinante al comunicar que ambas partes exijan un pensamiento y una ejecución rigurosos, y si bien ambas partes deben ser respetuosas con los demás, el negocio necesita tanto conversaciones exigentes como respeto.

2. **Baja el ritmo de ciertas conversaciones y reuniones debate.** Debate el tema y revisa el tipo de conversación que tienen y los principios ó el enfoque que asumen para decidir. Esto ayuda al equipo a comprender mejor por qué tomamos una decisión de cierta manera.
3. **Utiliza métricas y acuerdos de nivel de servicio (SLA).** Háganse responsables mutuamente con métricas, acuerdos de nivel de servicio y conversaciones profundas sobre las causas de raíz. Estas conversaciones con frecuencia requieren un esfuerzo considerable y debes ser disciplinado para comprender las múltiples mejoras que podrían ser necesarias.

Muchas de las ideas en este libro obligan a tener mejores conversaciones y, con suerte, mejores decisiones y mejores operaciones. Propuestas como la escritura de narraciones (Idea 44) y la construcción continua de métricas (Idea 31) son clave para luchar contra la cohesión social. Son funciones de forzamiento para que tengan un conflicto sano.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuál es la prioridad que la cultura de tu empresa da a estar en lo correcto y comunicarse con claridad?
2. ¿La cultura de tu compañía permite que diariamente se den discusiones fuertes y con franqueza?
3. ¿Es más importante llevarse bien que tener la razón?

Idea 6

DA RESULTADOS:

Sé el dueño de tus dependencias para superarlas y tener éxito.

Cuando un equipo se hace dueño de su problema, el problema se resuelve. Esto es verdad en el campo de batalla, es verdad en los negocios y es verdad en la vida.

Establece la expectativa de que los líderes no podrán señalar con el dedo a otros si no alcanzan los resultados correctos. Demuestra cómo manejar mejor las dependencias, para que puedan entregar resultados extraordinarios en organizaciones distribuidas.

ERES DUEÑO DE TUS DEPENDENCIAS

Si has cruzado ese Rubicón de la responsabilidad y no hay excusas, estas actuando como propietario. Todos en un negocio dependen de otros para el éxito. Los que te rodean (colegas, miembros del equipo, proveedores externos y socios, los de otros departamentos que tienen que ver con tu trabajo) contribuyen con elementos

esenciales que te hacen efectivo a ti. Esto significa que cuando te decepcionan, también pueden hacer que fracasas, a veces de forma miserable.

Jeff dividió el proceso de administración de dependencias en tres sencillos pasos:

- 1) Siempre que sea posible, aduéñate de las dependencias para no tener que depender de otras personas.
- 2) Si eso es imposible, negocia y gestiona compromisos claros y no ambiguos con los demás.
- 3) Crea una cobertura o protección siempre que sea posible. Por cada dependencia, elabora un plan de respaldo: por ejemplo, en una cadena de suministro, una redundancia.

DA RESULTADOS

Amazon es sinónimo de entregar resultados, Usando aproximadamente 11.15 millones de m2 de centros de embarque en los Estados Unidos, Amazon envía un promedio de 608 millones de paquetes cada año. Esto es aproximadamente 1,600,000 paquetes por día. Si bien sus tiempos de entrega son algunos de los mejores del mundo, están experimentando con el lanzamiento de su propio servicio de entrega para evitar a FedEx y UPS, reducir costos y mejorar los resultados de la entrega.

Mientras tanto, AWS habrá generado un estimado de US\$24 mil millones en ventas netas en 2018. Esto fue US\$17,500 millones por arriba del 2017. Lo ubica como uno de los servicios de plataforma e infraestructura de nube pública más populares que ejecutan aplicaciones en todo el mundo. AWS incluye un acuerdo de nivel de servicio con sus usuarios para mantener un porcentaje de tiempo de actividad mensual de al menos 99.99 por ciento.

No obtendrás estos resultados a menos que manejes las dependencias de manera agresiva. Y todos los demás principios de liderazgo de Amazon sencillamente apoyan y facilitan este final y crucial principio: entregar resultados.

Por supuesto, si tu eres un líder que obtiene este tipo de resultados, eventualmente la conversación debe enfocarse en las recompensas y compensaciones.

Idea 7

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO PARA TODOS: Estrategia de compensación para guiar la optimización empresarial.

Ciertamente, todos debemos estar juntos, o con toda seguridad, todos seremos colgados por separado.

Amazon evita las estructuras de bonos individuales o basadas en equipos y mantiene los salarios bajos en relación al mercado. ¿Por qué?

La gente juega con el sistema. Es de naturaleza humana optimizar aquellas funciones por las cuales somos medidos y recompensados. Es solo la naturaleza humana.

Elabora una estructura de compensación que incentive la creación del valor empresarial a largo plazo. Comunica la estrategia y el valor de tu estructura de compensación a menudo para construir alineación. Cuando se necesitan cambios drásticos en un negocio se requieren cambios drásticos en la estructura de compensación.

Entonces, ¿Qué impulsa la estrategia de compensación de Amazon?

La Responsabilidad y el Compromiso. También conocido como el principio de liderazgo 2 de Amazon, que dice, “Los Líderes son dueños. Tienen visión de futuro y no sacrifican los valores a largo plazo por resultados inmediatos. Actúan en nombre de toda la compañía, sin limitarse a su propio equipo. Los líderes nunca dicen: Ese no es mi trabajo.

Si deseas crear compromiso, sobre todo uno con el cambio difícil es probable que necesite alinear tu estructura de compensación. Deja claro que todos ganaremos y que solo ganaremos cuando hayamos alcanzado nuestros objetivos empresariales. Si pierdes a algunas personas por estos, probablemente sea mejor que suceda pronto.

Idea 8

EVITA LOS CLUBES CAMPESTRES: Mantente hambriento aunque seas exitoso.

Irónicamente, en un mundo cambiante, jugar a la segura es una de las cosas más riesgosas que puedes hacer.

Las empresas que han tenido éxito y que se han beneficiado de un aumento en la apreciación del capital corren el riesgo de jugar a la segura. Encuentra maneras de mantener la tensión en la cuerda por el bien del crecimiento, la innovación y las metas empresariales a largo plazo.

Warren Buffett se refiere a esta enfermedad como el “ABC” de la decadencia corporativa: Arrogancia, Burocracia y Complacencia.

Hay muchas maneras de evitar o recuperarse de la enfermedad del Club Campestre. La cura comienza con el reconocimiento. ¿Cómo reconoces la aparición del Club Campestre? Un poco de autocomplacencia de más; demasiado mirar y gestionar el precio de las acciones de Wall Street, más atención a los asuntos internos que a los clientes. Otros síntomas incluyen bajar el ritmo de las expectativas de crecimiento, reducir los riesgos y comenzar a optimizar los resultados financieros a corto plazo en lugar de invertir agresivamente en nuevos negocios. Básicamente, jugando a la segura y jugar para no perder.

¿Qué hacer? Aquí hay un ejercicio específico. Con líderes tanto internos como asesores externos, por ejemplo el líder de una startup o un operador de capital de riesgo, haz

que el grupo desarrolle planes específicos que respondan preguntas como ¿De qué forma le venderías a un inversionista o competidor un negocio que compitiera con nuestro negocio actual o lo alterara?

Prefiero hacer esto como parte de un retiro para ejecutivos donde las mentalidades estén lejos de las operaciones diarias.

Esencialmente, crea planes para alterar tu propio negocio. Después del desarrollo, revisa estos planes con líderes externos adicionales (el pensamiento interno será ilimitado y parcial). Luego, realiza un retiro con el consejo directivo y el equipo de liderazgo para analizar a fondo estas ideas. Utiliza narraciones y comunicados de prensa futuros ¡Toma la ofensiva!

Como aconseja el “hombre más interesante del mundo” de la marca de cerveza dos equis: “Quédense con hambre mis amigos” Si puedes crear hambre dentro de grandes empresas, entonces estás listo para el siguiente paso: avanzar rápidamente para hacer cambios en innovaciones, incluso en empresas del tamaño de elefantes.

Idea 9

HAZ QUE BAILE EL ELEFANTE: Estrategia de portafolio y gobernanza para la innovación.

No se trata de si los elefantes pueden prevalecer sobre las hormigas. Es una cuestión de si un elefante en particular puede bailar. Si puede, las hormigas deben abandonar la pista de baile.

Innovar requiere una mentalidad de inversión y gobernanza diferente a la que tienen la mayoría de las empresas. Si defines, administras, asignas personal y evalúas las inversiones en innovación de la misma manera que lo haces con inversiones menos riesgosas, el sistema no conducirá a los resultados que esperas. Necesitas un marco de gobierno diferente.

INVIERTE COMO UNA EMPRESA DE CAPITAL DE RIESGO Y CREA UN PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN.

Muchas empresas aplastan la innovación y la invención porque quieren resultados predecibles: un marco de tiempo predecible, inversiones predecibles, retornos financieros predecibles con riesgo moderado. Así es como invierte una empresa de capital privado. Hay momentos en que esta es la mentalidad correcta

La clave es mantener una cartera de inversiones equilibrada y tener claras las diferencias entre sus segmentos. Las inversiones de alto riesgo deben ser pequeños experimentos para probar aspectos clave antes de escalarlos. piensa en grande pero actúa en pequeño.

CONSIDERA LA AUTONOMÍA Y LA SEPARACIÓN

Para crear un alejamiento y una disrupción significativos de las prácticas comerciales actuales, los equipos dentro de tu empresa dedicados a crear innovación deben estar separados de los equipos que representan el status quo. En el caso de Amazon, la compañía tiene un equipo especial llamado Lab126 que se enfoca solo en crear innovación en sus dispositivos. Es revelador que ese equipo tenga su sede en California, lejos de la base de la compañía en Seattle.

ASIGNA UN LÍDER SENIOR, CAPAZ, A LA INICIATIVA.

En muchas empresas, puedes identificar el prestigio de un líder por la cantidad de personal y presupuesto de gastos que administra. No es así en Amazon, donde las personas senior a menudo se dedican a liderar nuevas apuestas grandes.

Jeff y Amazon creen que hay un poder adicional en la apertura de equipos y líderes clave para enfocarse en algo nuevo.

DISEÑA MÉTRICAS Y METAS CORRECTAS

Pista: No suelen ser ganancias. Mucho antes de que se lanzara un nuevo proyecto en Amazon, el equipo detrás de él delinearía sus objetivos, ya fuera crecimiento, rendimiento operativo, experiencia al cliente o costos y crearía un conjunto de métricas para medir esos objetivos a lo largo del tiempo.

La idea era que si los objetivos y las métricas eran correctos, el equipo podría tener éxito con más independencia y menos gobierno. Esa independencia también llevaría a una mayor creatividad, conforme los miembros del equipo encontraran nuevas formas de alcanzar esos objetivos

CONSTRUYE EQUIPOS PEQUEÑOS, INTEGRADOS, MULTIDISCIPLINARIOS

Amazon tiene dos reglas básicas para construir equipos que piensen y actúen de manera innovadora. Lo primero es crear un equipo compuesto por personas con una variedad de disciplinas y antecedentes. Las ideas únicas y la capacidad de ejecutarlas generalmente provienen de equipos que pueden pensar de manera amplia.

La segunda regla de oro es centrarse en equipos pequeños. Con frecuencia Amazon cuantifica esto como un “Equipo de dos pizzas”. En otras palabras, debes poder alimentar a todo tu equipo con dos pizzas. Eso significa entre ocho y diez personas.

CREA UN PRODUCTO O SERVICIO LOCALMENTE MEJOR

Al final, los ingredientes anteriores no pueden producir un producto o servicio meramente bueno. Debe ser localmente bueno. Tan bueno que te deje boquiabierto. No se trata de una mejora marginal. Este no es un producto “completamente nuevo, pero todavía promedio”. La innovación exitosa resulta de una experiencia increíble, al precio correcto. Sorprende a los usuarios y rápidamente se vuelve indispensable para tus clientes.

Esas son algunas ideas para ayudar a que el gran animal se empiece a mover. El éxito de las estrategias depende de un liderazgo fuerte; los enfoques correctos

implementados por un liderazgo débil fracasarán. Los líderes deben estar profundamente involucrados, tener grandes instintos y estar dispuestos a seguir adelante cuando las cosas se pongan difíciles.

Idea 10

TÚ ERES EL DIRECTOR DE PRODUCTO: La nueva ciencia del management: ser constructor

La creación de productos no se trata de tener un gran equipo para administrar. Se trata de tener un pequeño equipo con las personas adecuadas en él.

Los líderes que pueden diseñar productos, definir arquitecturas, comprender a profundidad y expresar exactamente lo que se necesita entregar, son poderosos en una empresa digital. Esto es un cambio en el enfoque tradicional de supervisar y mantenerse lejos de los detalles. Necesitas tener las habilidades, el interés y la intuición sobre dónde bucear en profundidad, y tú necesitas ser el diseñador.

El principio 4 de liderazgo de Amazon es “Los líderes tienen razón, casi siempre”. Para tener la razón en Amazon, los líderes deben tener experiencia y una atención especial a los detalles. El modelo de gestión tradicional trata sobre la gestión de presupuestos, personas y ubicaciones. Cuanto mayor es la carga empresarial, mayor es el líder. La “moneda del reino” generalmente era el número de personas o presupuesto a su cargo. Históricamente, este tipo de líderes les diría a los subordinados y consultores “solo háganlo”. En Amazon, los líderes senior con frecuencia son puestos a cargo de una gran idea desde el principio, generalmente con poco personal y un presupuesto pequeño. Estos líderes de alto nivel se involucran personalmente e íntimamente en los detalles, evaluando e inventando cada aspecto del proyecto desde el principio. Ellos son los jefes de producto de la idea.

Ser los jefes de producto requiere ciertas habilidades, algunas de las cuales pueden haberse atrofiado con los años, a medida que las personas han avanzado a través de los rangos bizantinos de una organización. Las versiones más jóvenes de nosotros mismos pueden haber sido jefes de producto con gran talento, Sin embargo, a medida que nos alejamos del trabajo real y nos adentramos en el nebuloso mundo de la administración, es posible que hayamos perdido nuestra ventaja. De repente, como jefe de producto, se espera que escribas la idea, realices las entrevistas, diseñes la experiencia del usuario, determines los requerimientos técnicos y racionalices los requisitos para adecuarte al mercado y al costo objetivo para producir. Necesitas ser el constructor.

Es importante que tu equipo entienda que estás en las trincheras con ellos cuando se trate de crear un producto excelente. Sin embargo, si vas a crear una innovación totalmente radical, debes estar dispuesto a que los críticos no te entiendan.

Idea 11

¿ESTAS DISPUESTO A QUE TE MALINTERPRETEN?

Lecciones de las más grandes innovaciones de Amazon.

¿Cuáles son las mayores innovaciones de Amazon? ¿Los drones? ¿Computación en la nube? ¿Echo y Alexa? Estos son impresionantes, algunos incluso son revolucionarios. Sin embargo, creo que las mayores innovaciones de Amazon son las que han cambiado los puntos básicos de la competencia al grado que ahora parecen normales.

Mi lista principal de las mejores innovaciones de Amazon incluye el Free Evereday shipping, la Prime Loyalty y la Item Authority. Engañosamente simple, la autoridad del artículo firmó con múltiples vendedores del mismo artículo para aumentar la selección de artículos, la disponibilidad y la competencia de precios. Fue la característica decisiva que llevó a Amazon a superar a eBay a mediados de la década de los 2000 como el sitio de destino para vendedores externos. Amazon recibió comentarios negativos de muchos grupos, internos y externos, cuando la estaban implementando.

El aspecto más impactante y menos apreciado en la innovación es desafiar suposiciones comunes y arraigadas en el tiempo sobre cómo funcionan las cosas. Cuando generes una alternativa a estas suposiciones, espera muchas dudas.

Estas innovaciones se implementaron cuando Amazon era joven, pequeña y ni respetada ni temida por la industria como lo es ahora. Estos son solo algunos ejemplos:

* Amazon está empujando a todo el mundo a jugar este juego (de envío gratis) Bob Schwartz, expresidente de magento y fundador de nordstrom.com

* Hay muchos momentos en los que un asistente de voz es realmente benéfico, pero eso no significa que nunca quieras una pantalla. Entonces, la idea de que Amazon Echo no tenga una pantalla, creo que no se adapta a muchas situaciones. Philip Schiller, vicepresidente senior de marketing mundial de Apple.

* No creemos que nuestros proveedores que vendan productos directamente en Amazon sean una amenaza inminente. No hay indicios de que alguno de nuestros proveedores pretenda vender productos deportivos de alta calidad como los zapatos deportivos de más de US\$100 que ofrecemos directamente a través de ese tipo de canal de distribución. Richard Johnson, CEO y presidente de Foot Locker

* ¿Qué diablos es la computación en la nube? Quiero decir, en realidad son solo completas sandeces. Larry Ellison. Presidente ejecutivo y director de tecnología de Oracle.

* Realmente no me preocupo tanto por AWS, para ser muy honesto. Necesitamos preocuparnos por nosotros mismos, Estamos en una gran posición. Mark Hurd, CEO de Oracle.

Todas estas declaraciones públicas de los atrincherados líderes de la industria me recuerdan la cita clásica de Thomas Watson, presidente de IBM, quien en 1943 dijo “Creo que hay un mercado mundial para quizás unas cinco computadoras”

A lo largo de los años, a medida que Amazon ha alterado el statu quo y ha desmantelado, mediante la innovación, una tras otra las tradiciones empresariales cómodas, el sistema se defendió con burlas y desestimaciones. En la mente de Bezos, esto es ser malinterpretado. Si vas a innovar, no solo tienes que estar dispuesto a ser malentendido, sino que también debes tener una piel gruesa. Para muchos de sus competidores, Amazon no tiene sentido, “Es la empresa más desconcertante, ilógicamente, desparramada en el mundo, y una empresa totalmente aterradora. Si no estás molestando a alguien, es probable que no estés disruptiendo nada.

Idea 12

LLEGAR AL SÍ: Equipos de Finanzas, Impuestos, Legales y RR.HH. que importan

Dentro de la mayoría de las organizaciones tradicionales, un tema o proyecto o función es propiedad de un equipo empresarial central. En este modelo, el grupo central recibe apoyo de equipos funcionales como finanzas, legal y recursos humanos.

Estos equipos de apoyo, organizacionalmente marginales y estrictamente definidos, a menudo se consideran expertos solo en su disciplina específica, naturalmente, estas funciones se ven así mismas como las ven los demás, y se niegan a contribuir mucho más allá de las limitaciones de la descripción de su trabajo.

A menudo, estas son las personas que darán al equipo central de negocios razones por las que no se puede alcanzar una meta, o pedirán requisitos muy específicos para alcanzarla. En otras palabras, tienden a ser guardianes y representan solo otro obstáculo para tu equipo central de negocios.

¿Cuántas veces ha sido la negociación dentro de tu propia empresa la parte más desalentadora de un proyecto? En firmas anteriores, muchos de mi colegas se referían a nuestro equipo legal como el “equipo para evitar negocios”. Si bien la gestión del riesgo legal es parte de su trabajo, el curso de acción más seguro es la no acción, como resultado “NO” se convierte en la respuesta predeterminada del equipo legal ante cualquier problema.

Es tarea de todos averiguar cómo llegar al SÍ. Las funciones tradicionales de soporte deben comprender que están en el negocio de ayudar a sus clientes internos a llegar al sí. Dedicar más tiempo a comprender los objetivos reales y habrá más opciones disponibles.

El “NO” no existe.

Cuando Kimberly Reuter se unió a Amazon, ella era una experta en logística internacional y cumplimiento con más de 15 años de experiencia en las principales compañías de transporte de carga. Debido a esta experiencia, Amazon recurrió a

Reuter para expandir drásticamente el negocio transfronterizo de Amazon para clientes y vendedores terceros. En el momento, Reuter vio las aduanas y el cumplimiento como un sistema transaccional de procedimientos y reglamentos preescritos. Sin embargo, en su nuevo papel como directora de cumplimiento y cadena de suministro global de Amazon, se esperaba que estos procesos y procedimientos se escalaran radicalmente. El modelo que trajo ella a Amazon de repente resultó demasiado lento y difícil de manejar. “Fue realmente desorientador, Pasé los primeros meses diciendo mucho: No, eso no es posible. Me sentí en verdad frustrada cuando me uní por primera vez y nadie escuchaba mis decisiones”, dijo Reuter. “Mi mentor se sentó conmigo y me informó que no hay un NO en Amazon. Si iba a tener éxito, tenía que encontrar soluciones, sin importar lo complicadas que fueran, y necesitaba hacerlo rápido”.

Su mentor le dijo a Reuter que si iba a innovar, tenía que presentar opciones, alternativas, concesiones y oportunidades. La conclusión es que, en Amazon, nadie difiere la responsabilidad. Todo el mundo trabaja para llegar al sí. Amazon requiere la mentalidad de que nosotros debemos llegar al sí. Todos nosotros. Es un trabajo de todos llegar al sí. Era el trabajo de Reuter, así como el trabajo de recursos humanos o legal o finanzas. Todos tienen la misma cantidad de propiedad y responsabilidad para llegar al sí como el equipo central de negocios.

¿Cómo consigues que tu equipo llegue al sí?

1. Replantea el problema y haz más preguntas sobre la situación y los objetivos
2. Sumérgete en los verdaderos factores de la causa raíz versus los síntomas. Preguntar los 5 por qué.
3. Delinea y desafía tus suposiciones de una manera muy deliberada.
4. Expresa y cuantifica los riesgos reales. A menudo, los riesgos percibidos se pueden mitigar, lo que hace que el obstáculo sea un factor mínimo.
5. Incorpora experiencia externa, imparcial y de dominios cruzados para complementar la mentalidad de los expertos presentes.
6. Crea un concurso o hackathon para desarrollar alternativas y soluciones.

Idea 13

DESTRUYE EL ORGANIGRAMA: No permitas que tu estructura organizacional y los títulos se interpongan.

¿Cuál es la mayor preocupación de los líderes de Amazon por su negocio? ¿Un competidor? ¿La seguridad cibernética? ¿La regulación o interferencia gubernamental? Ciertamente, tienen todo esto en cuenta mientras ejecutan su marcha aparente imparable para cambiar todas las industrias del mundo. Sin embargo, creo que la

mayor preocupación es la amenaza de crear un atolladero burocrático que ataque a la máquina de innovación que impulsa a Amazon.

La burocracia es insidiosa. Puede crecer y florecer como un cáncer. Puede arrastrarse a través de tu organigrama con una determinación sombría hasta que haya sofocado la eficiencia y la innovación de tu empresa.

No importa cuán cuidadosamente diseñes el organigrama, no importa la frecuencia con la que realices una reorganización y sin importar cuánta experiencia en diseño de trabajo traigas a la mesa, tú estás, en el mejor de los casos, organizado para situaciones predecibles y el negocio actual. Cuando las cosas se salen de su cauce o cuando se está llevando a cabo una iniciativa de cambio, corres un alto riesgo de enfrentar un estrangulamiento burocrático entre las funciones.

Los organigramas, los títulos y las descripciones de puestos tienen propósitos importantes. Úsalos para hacer lo correcto. No dejes que se interpongan en el camino de hacer lo correcto. Establece estrategias para contrarrestar las estructuras organizacionales.

En su carta de 2016 a los accionistas, Bezos advirtió que la forma más rápida de convertirse en una temida empresa del Día 2 era confiar en el proceso como inmutable. Un buen proceso sirve a la empresa para que esta pueda atender a los clientes, dijo Bezos, pero si no se tiene cuidado, el proceso consumirá el resultado.

Idea 14

JUEGOS PARA LA INOVACION, fomentar la invención de formas divertidas.

**“El presente es de ellos: el futuro, para el que realmente he trabajado, es mío
NICOLAS TESLA.**

Patente es solo una palabra para “una gran idea que agrega valor”. Para la mayoría de las organizaciones y los equipos, la búsqueda de patentes no es realista ni fundamental para la estrategia, pero crear incentivos para generar “grandes ideas que agrega valor” lo es. Encuentra maneras divertidas pero consistentes de incentivar y reconocer la innovación.

Algunos de los inventores más exitosos de Amazon tienen grandes rompecabezas con docenas de piezas en su, significas escritorios. En pocas palabras, así es como Amazon genera una cantidad absurdamente grande de invenciones y patentes. Gamnificaron el proceso.

Bezos describe a Amazon como un “gran equipo inventivo” con “una cultura paciente, pionera y apasionada por el cliente”. Describió magníficas innovaciones, grandes y pequeñas, que ocurrían todos los días en nombre de los clientes en todos los niveles, en toda la compañía. “Esta distribución descentralizada de la invención en toda la compañía, no limitada a los líderes principales, es la única forma de obtener una innovación sólida y de alto rendimiento.

Bezos, asume el hecho de que el fracaso es parte de la invención. Entiende que el fracaso no es opcional. Entendemos eso, y creemos en fallar temprano e iterar hasta que lo hagamos bien. Cuando este proceso funciona significa que nuestros fracasos son de tamaño relativamente pequeños (la mayoría de los experimentos pueden comenzar poco a poco), y cuando encontramos algo que realmente funciona para los clientes, apostamos el doble con la esperanza de convertirlo en un éxito aún mayor. Sin embargo, no siempre es tan limpio como eso. Inventar es complicado y, con el tiempo, es seguro que también fracasaremos en algunas apuestas grandes.

Cuando eres empleado de una empresa, la propiedad intelectual que desarrolles es típicamente propiedad de la empresa. Entonces, ¿que hay para el empleado? A veces, el reconocimiento es suficiente, en especial si tu empleado ha comprado tu cultura y está jugando para el futuro (y las opciones de acciones futuras). Pero las formas en que pueden motivar a tus empleados y magnificar la innovación en tu organización no tienen fin.

Programas como el hackatón tres días para descubrir ideas poner el trabajo a un lado, programa Kaizen de Amazon “cambio para mejorar” programa que permite a los empleados unirse en equipos pequeños para identificar desperdicios y optimizar procesos.

Amazon entrega una amplia variedad de premios y reconocimientos. Muchos de estos honores son presentados en las reuniones trimestrales de mano de Jeff Bezos u otro líder senior.

Bezos ha demostrado una vez y otra vez que, si le das a un empleado, a cualquier empleado, una puerta, él o ella la atravesará. Y en algunos casos, estos incentivos tendrán un impacto considerable en sus resultados.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿ Le das reconocimiento a los equipos y personas que van más allá de las expectativas?
2. ¿Podría un Hackatón ayudar a estimular ideas para la innovación?
3. ¿Podría el tiempo no estructurado, dedicado a la solución de problemas e innovación, dedicado a la solución de problemas e innovación, traer resultados diferentes a tu organización?

Idea 15

EL ESCRITORIO DE LA PUERTA, fuerza la innovación mediante la frugalidad.

“La frugalidad incluye todas las otras virtudes” CICERON.

Los ahorros son más que un asunto competitivo. Frugal no significa barato. Abraza el ahorro para construir una cultura de eficiencia e innovación. Diseñar restricciones, como el costo, ayuda a replantear la situación e impulsa la innovación.

“Una de las únicas formas de salir de una caja cerrada es inventar tu salida” Cada peso ahorrado es otra oportunidad para invertir en el negocio. La eliminación de la estructura de costos de la empresa genera precios bajos, lo que impulsa un círculo virtuoso

Uno de los símbolos icónicos asociados con Amazon es el escritorio de la puerta. Bezos insistió en que la organización no necesitaba oficinas con escritorio enormes y elaborados. Pensó que todo lo que cualquiera necesitaba era un lugar para trabajar, y eso incluía a los líderes de alto nivel. El escritorio de la puerta se convirtió en el símbolo para la cultura igualitaria y de bajo costo que estaba tratando de crear. Ahorrar dinero es solo un beneficio secundario de la frugalidad. El valor real viene en forma de eficiencia.

La frugalidad es uno de los valores centrales de Amazon. “Continuaremos enfocándonos incansablemente en nuestros clientes”. ¿Lo segundo? “Continuaremos tomando decisiones de inversión a la luz de las consideraciones de liderazgo del mercado a largo plazo en lugar de las consideraciones de rentabilidad a corto plazo. “Trabajaremos arduamente para ganar sabiamente y mantener nuestra cultura frugal. La frugalidad implica la actitud de ser magro, escéptico, humilde e innovador, creando una cultura que presta atención a los detalles y entiende la excelencia operativa.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. La frugalidad es solo un tipo de restricción. ¿Qué restricciones podrías establecer para respaldar la excelencia operativa y la innovación en tu organización?
2. ¿Qué símbolos, como el escritorio de la puerta de Amazon, podrías usar para apoyar las restricciones que deseas en el negocio?
3. Un ejercicio como responder a la pregunta “¿Cómo podríamos reducir los costos en un 50% y mejorar la satisfacción del cliente y los ingresos?” ¿resultaría en una innovación potencial?

Idea 16

INTRODUCCIÓN A MISIÓN IMPOSIBLE: Ser Digital

Somos una imposibilidad en un universo imposible, RAY BRADBURY.

Ser digital es cambiar y mejorar no solo a la organización, sino también a ti mismo. Ser digital se trata de velocidad y agilidad, no solo para tu cliente, sino en la forma que todos

realizan el trabajo y colaboran como organización. Para impulsar un cambio permanente y duradero, sé deliberado sobre los diferentes hábitos que tu equipo directo empiece a practicar como parte de esta misión

ÁBRETE AL CAMBIO.

Secreto 1: Compite de manera diferente

Lo digital no es la tecnología ni las redes sociales. Se trata de competir de manera diferente para aprovechar las nuevas experiencias de los clientes, las prácticas empresariales eficientes y los modelos comerciales innovadores.

Se dice que las únicas personas a quienes les gusta el cambio son los bebés. Pero un apetito por el cambio es lo que separa a los innovadores de los rezagados, los empresarios de los burócratas y los ganadores digitales de los perdedores digitales. Los profesionales, equipos y empresas que aprenden a amar el cambio, que son adictos a desafiar todo sobre el statu quo, son los ganadores digitales.

Secreto 2: Esta vez es personal

La transformación digital no se trata solo del cambio organizacional sino del cambio personal. La organización completa no se puede transformar si no cambias tus propios hábitos personales. Sé un constructor, escribir narraciones diseñar métricas, buscar causa raíz e innovar al resolver un problema. Y aunque no puedes hacerlo todo por ti mismo, necesitas ser mucho más propietario o colaborador directo en lugar de delegar todo el tiempo.

Secreto 3: La velocidad importa

Digital es igual a velocidad y agilidad. La velocidad es excelencia operativa. La agilidad es la capacidad de hacer que el cambio suceda. Para ganar en lo digital, haz que todo sea más rápido y más ágil. Esto incluye lo que ofreces a tus clientes y la forma en la que realizas tu trabajo, acortar los tiempos de los ciclos y mejorar los datos de la experiencia del cliente y de tus procesos.

HAZLO FÁCIL

La estrategia general que define la era digital es facilitar las cosas. Y por facilitar me refiero a más fácil por factor de 10 a 100. Tal vez la propuesta de valor de Amazon es devolver el tiempo a sus clientes. Fácil también significa brindar a tu cliente mucha más información, perspectivas y control con respecto a sus interacciones con tu organización. La competencia digital tiene que ver con la conveniencia y la elección de los clientes, permitiéndonos elegir cómo y cuándo quieren hacer negocio contigo. Se trata de borrar pasos que no agregan valor, reducir costos, mejorar la calidad o ahorrar tiempo. “ la tecnología está creando modelos de negocios totalmente nuevos, Uber, Alibaba, Facebook Travelocity Airbnb. Paso uno instala el software, No hay paso dos, Eso es todo. Así **de fácil tiene que ser.**

CONTRATA Y DESPIDE LÍDERES DIGITALES

Encontrar líderes con el ojo crítico y los instintos necesarios para innovar y ejecutar la transformación digital es difícil, es un conjunto de habilidades mágicas. ¿Por qué? Las organizaciones maduras han resuelto los problemas de sus clientes y ahora miden el éxito por sus ganancias, lo que significa un mayor enfoque en la eficiencia operativa. Como resultado la innovación se ve castigada. “¿Cómo podemos hacer lo que hoy ya estamos haciendo, un poquito mejor y más barato?”. En otras palabras, pedir a los mismos equipos y personas que sean tanto operadores como innovadores fracasará. Para que las empresas combinen la excelencia operativa, creen innovación sistemáticamente, fomenten un rápido avance y aprendan del error, los líderes deben crear el entorno para cultivar semillas pequeñas. La clave para la innovación, dentro de Amazon o de tu propia empresa es imaginar y construir tu propio andamiaje de prueba y error. Fracasa inténtalo de nuevo y repite el ciclo. Transformación digital es hacer que tú y tu organización sean más rápidos.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cómo se define digital en tu organización?
2. ¿Puedes medir y seguir el progreso para convertirte en digital?
3. ¿Qué es difícil de hacer hoy que debería ser fácil?

Idea 17

EXPERIMENTA, FRACASA, ENJUAGA, REPITE, Planifica y opera tus experimentos para el éxito digital.

No he fallado. Solo he encontrado 10.000 formas en las que no funcionará.

El éxito digital depende de moverse rápidamente y medir el impacto de los cambios a través de las pruebas. Depende de identificar el tipo correcto de fracaso versus el tipo incorrecto de fracaso y decidir cuidadosamente cómo definir una prueba y una evaluación. Los líderes senior deben participar personalmente en la definición de la prueba y en la revisión de los resultados e implicaciones.

PENSAR EN GRANDE, NO APOSTAR EN GRANDE

El negocio de terceros de Amazon, estábamos pensando en grande, realmente en grande. Pero no debemos confundir “pensar en grande” con “apostar en grande”. El negocio y el arte de la innovación se encuentran en los muchos fracasos “el aprendizaje , la adaptación y el avance” que se presentan en el camino. El principio que encontrarás debajo de la línea de flotación es sobre cómo remontar el fracaso.

EMPIEZA EN PEQUEÑO.

Cuanto mejor te vuelvas creando métodos replicables en pequeñas escala de forma repetida, será más probable que alcances grandes éxitos. En otras palabras, piensa en grande, pero actúa en pequeño. Los innovadores exitosos realizan una gran cantidad de pequeños experimentos y tienen una forma paciente y a largo plazo de ver el éxito de un producto y un negocio. Es raro, aunque no imposible, que la innovación y las ganancias a corto plazo vayan juntas. Bien ejecutados, este tipo de pequeños experimentos te ayuda a comprender las necesidades de tu cliente y cómo podría tu producto adaptarse al mercado.. Ejecutados pobremente, puede ser peores que no experimentar en absoluto.

TÁCTICA PARA ACTUAR EN PEQUEÑO

Un experimento fallido fácilmente podría ser tanto el resultado de una mala ejecución como una prueba válida de tu hipótesis sobre un producto. Afortunadamente Amazon y otros han desarrollado tácticas para actuar en pequeño y moverse de manera iterativa y ayuda a evitar esta trampa.

PROTOTIPO DE BAJA FIDELIDAD.

Si alguna vez has creado algo que funciona parcialmente solo para probar algunos componentes críticos, has creado un prototipo de baja fidelidad. Considera las formas en que puedes probar la efectividad o la viabilidad de tu experimento sin producirlo realmente. La creación de prototipos de baja fidelidad puede ser útil como demostración visual del modo en que podría funcionar un producto y una forma y una forma de obtener un buy-in (forma alterna de financiamiento para conseguir fondos) para un desarrollo completo de prototipos.

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Usar la versión mínima viable de un producto para ayudarlo a probar o refutar las suposiciones sobre su negocio y sus clientes, a través de pruebas cuidadosamente elaboradas es la idea de un producto mínimo viable (MVP). La clave del MVP es articular, de la manera más suscita posible, que parte o características de tu visión más amplia debe validarse o probarse primero (o después) y hacer que el alcance sea lo más limitado posible a esa característica. Este es el proceso de definir y medir hipótesis y obtener rápidamente retroalimentación del cliente o del mundo real en esa prueba, para luego proceder de manera más gradual o ágil posible a la siguiente prueba. La sugerencia clave es evitar lo más posible los comités y la toma de decisiones grupales. Confiar en una voz fuerte ayuda a atravesar las capas, reduce el tiempo al mercado y minimiza el alcance. Pero esa única voz tiene que ser, en su mayoría correcta.

FRACASA RÁPIDO Y APRENDE DEL ERROR.

Crea un equipo que pueda aprovechar al máximo sus fracasos y que sepa cómo crear un nuevo aprendizaje por sí mismo. Esto se reduce a una cosa: fomentar los fracasos inteligentes y rápidos.

Tu trabajo es asegurarte de que tu equipo entienda la diferencia entre un fracaso que impulsa el aprendizaje y una falla de ejecución. El primero te da datos valiosos. El segundo desperdicia tu tiempo.

TODAVÍA TIENES QUE TENER RAZÓN, CASI SIEMPRE.

Crear y adoptar una mentalidad de prueba-medida-ajuste no es algo exento de riesgos. Si la usas como muleta, ya sea para juzgar mal o ejecutar mal, puede significar la muerte de tu empresa. Del modo que sea permitido que ágil se convierta en la metodología de desarrollo sin responsabilidad, el fracaso rápido puede convertirse en la excusa para más fallos de los necesarios. “Estamos predispuestos hacia las personas que nunca se dan por vencidos. Eso es algo que no se puede encontrar en un currículum. Buscamos la valentía y buscamos el genio. Para ganar en el formato digital, debes tener sólida visión del producto o el negocio y la capacidad de escuchar a los demás, pero también debes tomar el mando y articular de forma clara y sencilla lo que se necesita. Esto crea la estrategia de “pensar en grande, pero apostar en pequeño” para impulsar la innovación.

PREGUNTAS A CONSIDERAR.

1. ¿Entendemos cómo definir y probar la hipótesis crítica en tus iniciativas de innovación?
2. ¿Entiende tu organización la diferencia entre falla de prueba y falla de ejecución?
3. ¿Tienes un enfoque de proyecto de una sola velocidad? ¿O adaptas tu enfoque de proyecto con base en la situación?

Idea 18

¿ASÍ QUE QUIERES UNA PLATAFORMA? Estrategia de plataforma para mortales.

Pienso que los santos no solo son malos modelos de conducta, sino que son incapaces de identificarse radicalmente con aquellos de nosotros que somos simples mortales. MARTIN LUTHER KING JR.

Pensar en cómo podrías ofrecer tus capacidades básicas como una plataforma, podría ayudar a identificar una futura estrategia de negocios. No es para todos. En cualquier caso, comprender a profundidad lo que se necesita te dará grandes ideas para mejorar e innovar.

¿Cuáles son algunos atributos de un modelo de negocio de plataforma? Abstrae la complejidad. Democratiza el acceso y el uso. Tiene altos costos fijos. Tiene costos marginales bajos (cero). Su inventario es propiedad de otros. Es bajo demanda. Cuenta con precios por uso. Tiene un efecto de red. Posee los medios de conexión. No es el medio de producción. Presenta contenido generado por el usuario y el trabajo de otras

personas. Es programable. Las compañías de plataforma digital dominantes son: Amazon, Facebook, Apple y Google (los cuatro jinetes)

¿DEBES DESARROLLAR UNA PLATAFORMA?

Tal vez sí. Tal vez no. Lo que debes hacer es evaluar cuidadosamente si debes elegir una capacidad central, o un conjunto de capacidades e invertir y hacer transición para ser un negocio de plataforma:

1. Identificar tus capacidades centrales como negocio.
2. Identifica los servicios
3. ¿Dónde está tu ventaja?
4. ¿Puede ser rentable?
5. Prueba y evalúa

Desarrollar un servicio de plataforma requiere de un esfuerzo y una inspección cuidadosa.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuáles son las verdaderas capacidades y los procesos centrales en tu organización?
2. ¿Podrías convertirlos en una plataforma de auto servicio para clientes internos y externos?
3. ¿Podrías hacer estas capacidades altamente disponibles, aprovisionadas en cero y competitiva en el mercado?

Idea 19

SÍ, ERES UNA COMPAÑÍA TECNOLÓGICA: Descentraliza tu camino a la grandeza digital.

La única forma de controlar el caos y la complejidad es renunciar a una parte de ese control. GYAN NAGPAL.

La TI centralizada sirve a un conjunto de propósitos en una empresa. A medida que se integren más experiencias a tus productos y servicios, y se necesite más innovación basada en tecnología, pon los recursos tecnológicos más cerca de los clientes e integrarlos en el negocio, donde sean parte del equipo y del producto.

A medida que tus productos y servicios se vuelven más digitales, necesitan desarrollar una comprensión equilibrada sobre qué funciones y decisiones deben ser propiedad de CIO (también conocido como TI Tecnologías de la información centralizada) y qué debe construirse en los límites de negocio, con capacidades tecnológicas desarrolladas y operadas.

LO QUE SEGUIRÁ SIENDO CENTRAL.

La TI central no solo se necesita definir sus estándares, sino que también los debe promover entre sus clientes (los otros equipos de tecnología); revisar y aprobar tanto los diseños como las implementaciones que utilicen esos estándares (son un organismo de vigilancia) y mantener tarjetas de registros de adopción (lo que está en conformidad y los que no). Responsabilizar a otros a través de un enfoque de “confiar, pero verificar” es vital. Todas las funciones y los líderes deben invitar a la TI a asociarse e impulsar estos estándares.

AL LÍMITE

Si las habilidades tecnológicas no están en un equipo de TI centralizado ¿qué es lo que debe descentralizarse? Primero, la tecnología que forma parte de los productos o servicios centrales se puede distribuir a estos equipos. En segundo lugar, los sistemas de marketing, ventas y cadenas de suministro son excelentes candidatos para integrarse a sus respectivas organizaciones empresariales. Estas organizaciones necesitan tener una mayor propiedad sobre la integración de la tecnología y los datos en sus procesos y capacidades.

Incluso si los equipos y sistemas tecnológicos siguen reportando a una organización de TI centralizada, muchos de los mismos resultados pueden lograrse si estos equipos operan como si fueran parte de los equipos funcionales, al colocarlos en el negocio y romper las barreras físicas y de comunicación. Cada función debe mejorar en la incorporación de la tecnología para servir mejor a los clientes, habilitar nuevas capacidades de negocio y adaptarse al mercado y su visión. Encuentra maneras de romper las barreras entre los dueños de negocio y las habilidades tecnológicas que ellos necesitan para servir a los clientes, hacer crecer su negocio, e innovar más rápido.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Es tu organización de TI un socio de clase mundial para el negocio que apoya?
2. ¿Hay oportunidad de descentralizar la capacidad tecnológica para crear velocidad y agilidad?
3. ¿Tienen los propietarios de las empresas suficiente control sobre la tecnología para satisfacer sus necesidades?

Idea 20

Pizza para Todos

Organiza la digitalización de las capacidades y los servicios básicos que serán propiedad de los equipos pequeños. Este equipo diseñará, construirá y operará una capacidad valorada por clientes externos e internos . La creación de equipos pequeños da como resultado más innovación, trabajo de mayor calidad y una cultura más sólida.

Los equipos de 2 pizzas están organizados en torno a capacidades y servicios. Para q esto funciones, se necesita el personal adecuado (no más de 10 personas) El dueño del negocio es el líder el equipo está compuesto por personas A+.(adelante se explica) .

Se inicia con la misión del equipo, los equipos tienen sus propios datos, ningún equipo diferente tiene acceso a cambiar si a consultar .

La medición de los equipos se enfoca en los impactos al cliente y el valor que genera.

Idea 21

Nunca digas Nunca

Para la mayoría de las empresas y equipos volverse digital requiere un cambio de todos los niveles: Estrategia , Modelos de negocios, socios y demás . No permitas que tus opiniones pasadas sean un factor limitante en la estrategia correcta que avanzas, las cosas cambian constantemente.

Amazon creía que no tener tiendas físicas minoristas era una ventaja natura para el modelo negocio, Hoy en día, Amazon no tiene uno sino varios tipos de tiendas minoristas. Es fácil confundir la estrategia con la competencia, la capacidad central.

Puedo enumerar algunas marcas que en Amazon aseguraron que nunca venderían, las cuales con el tiempo se vieron obligados para no perder el control del canal.

¿Crees que nunca iras directo a los clientes? Te prometo que continuar comprometido exclusivamente con los distribuidores en los próximos años podrá ser fácil.

Idea 22

INCANSABLE.

expansión de Amazon , con resultados Favorables.

Todo nace en virtud de NO confundir la estrategia con la competencia, la estrategia debe estar dispuesta a cambiar, tener equipos A+ que trabajen en preguntarse por que? los días de hacer las cosas de una manera por que siempre se han hecho así es errónea, el ejemplo es KODAK.

Las expectativas de los clientes están aumentando en todos los sectores y experiencias. Cumplir con estas expectativas y competir en la era DIGITAL se consigue Gracias a la Excelencia Operativa . Las experiencias digitales y el Internet de las cosas ofrecen oportunidades para mejorar tus programas de excelencia operativa.

Amazon ha encontrado valor concentrándose en la Mejora Continua algunos ejemplos

1. Eficiencia
2. Sistemas de producción "Toyota "eliminar desperdicios.
3. Control estadístico de procesos (eliminar Variaciones)
4. Sistemas de gestión de calidad
5. Six Sigma Metodología enfocada en bajar costos , eliminar defectos y reducir desperdicios .

El uso de metodologías como six sigma, permitió a AMAZON a convertirse en líder mundial en entregas de servicio al cliente. reducir defectos, desviaciones encontrando las causas raíz son clave para este tipo de metodología , ayudado de DATOS e inversiones en sistemas .

Idea 23

TOP. La estrategia del Trabajo de otras personas.

Para un trabajo repetitivo y destinado a crecer significativamente, o experimentar picos drásticos, Encuentra formas de que otras personas lo hagan por ti. Al encontrar a otros que contribuyan de manera clave en una capacidad central al mismo tiempo que proteges tu marca y la experiencia del cliente, transformarás la tecnología en subyacente y la filosofía operativa.

El mejor ejemplo es UBER, y Airbnb utilizan el trabajo y recursos de otras personas para fortalecer la Marca y expandir el negocio. Nuevamente la inversión en sistemas en línea son los que permiten el éxito de estos negocios.

Amazon permite usar sus plataformas a los socios comerciales para que compitan por el cliente y este reciba beneficios de la mejor opción.

En adición otra de las ventajas es que se aprovecha la fuerza laboral de otras personas / empresas.

Idea 24

LA MAGIA DE LAS FUNCIONES DE FORZAMIENTO.

Para equilibrar la obtención de los resultados correctos y evitar la burocracia y la administración centralizada, los líderes deben desarrollar enfoques que ayuden a obtener los resultados correctos sin tener que prestar tanta atención al equipo o la función. Estos enfoques se denominan Funciones de Forzamiento. El diseño de estas estrategias al inicio de un programa o estrategia alinea las expectativas y permite a los líderes del programa operar con autoridad y expectativas claras.

La clave del éxito de estos equipos está enfocada en la integración, la construcción de herramientas, tableros, métricas , alarmas para ayudar a que funcione y se cumplan las expectativas más altas .

Se mantiene una alta automatización en las métricas y su cumplimiento se identifica quienes no llegan se asesora y se elimina a los que no cumplieron.

El gran enfoque es mantener la competencia por la excelencia en el servicio al cliente y mantener bajo control aquellas métricas que están bajo control del equipo

Idea 25

¿Cuál es tu Volante?

Estudia y analiza tu industria o la situación que intentas mejorar utilizando el pensamiento sistémico. Una vez que tengas una Idea o Hipótesis sobre cómo lograrlo crea una versión simple del sistema, a menudo Llamada Volante, para ayudarte a probar tu estrategia y luego a comunicar tu lógica y plan a los demás.

La clave es hacer las cosas Fáciles para el cliente, la excelencia en la experiencia del cliente atraerá más clientes, crecimiento y bajar los costos.

Idea 26

¿PORQUE ES TAN DIFICIL?

INNOVACIÓN MEDIANTE REDUCCIÓN DE LA FRICCIÓN

Sorprendentemente, una gran cantidad de innovaciones transformadoras de Amazon no son de naturaleza técnica. Muchas sucedieron relativamente temprano en el negocio de Amazon. Otras, como incluir la lista de artículos usados junto a los nuevos, ahora ya no se sienten como una innovación porque todos la han copiado, y ahora son procedimientos operativos estándar en la venta minorista digital.

Cuando la mayoría de nosotros escuchamos “innovar”, pensamos en una innovación tecnológica. Muchas de las innovaciones más importantes de Amazon han aprovechado la tecnología, pero la verdadera innovación ha sido su éxito en reducir la fricción de los clientes.

Es difícil imaginarlo, pero antes de que creciera el comercio electrónico, la alternativa que tenían los clientes al ir a una tienda minorista era ordenar a partir de un catálogo impreso. Al hacerlo, los tiempos de envío eran largos, a menudo de 10 a 14 días, y era difícil para los clientes ver dónde estaba su pedido. Este punto de fricción del cliente fue la inspiración para la brillante capacidad de where 's My stuff en Amazon. “¿Ha sido enviado mi pedido? ¿ha llegado mi pedido? ¿Qué hago con un artículo faltante o dañado?”. Todos estos son puntos de fricción que los clientes puedan resolver fácilmente por sí mismos en el área de Dónde está mi pedido del sitio web de Amazon.

Para desarrollar tu propia estrategia para reducir la fricción debes convertirte en un nuevo cliente con la mentalidad de un neófito esto te permitirá preguntar ¿Porqué es así? y realmente cuestionar todo sobre la experiencia y cualquier suposición o prejuicio que constituyen tus ideas. Sumérgete en la experiencia de tu cliente, con la mentalidad del neófito, y encontrarás puntos de fricción que eliminar.

Después de que Amazon anunció la adquisición de Whole Foods en el año de 2017 y Bezos dejó en claro que iba a mejorar la experiencia del cliente y perfeccionar una ejecución omnicanal creativa y perfecta, mi experiencia en la farmacia vino inmediatamente a mi mente. La industria farmacéutica parecía un caso ideal y en charola de plata para Amazon ¿Cómo podría Amazon mejorar la experiencia del cliente y las operaciones comerciales de la farmacia minorista tradicional?

Amazon podría disrumpir la industria farmacéutica Si alguna vez decide crear medicamentos y productos de marca propia. Después de todo Amazon posee productos de marca propia en la mayoría de las categorías minoristas, desde la marca Amazon Basics para accesorios electrónicos, hasta productos para el baño y el hogar Pike Street y muebles para exteriores strathwood. Con el tiempo, Amazon seguramente encontrará oportunidades para ofrecer medicamentos genéricos de marca privada.

Inmediatamente después de que Amazon adquiriera Whole Foods y sus más de 400 tiendas, y de la mencionada adquisición de Pill Pack, Amazon ahora tienen espacio para agregar un mostrador de farmacia. ¿Y porqué no? Ninguna empresa farmacéutica minorista existente se reinventará y se disrumpirá. Las organizaciones básicamente minoristas no pueden ganarle a una empresa básicamente tecnológica. Las empresas no son realmente capaz de disrumpir su propio negocio, e incluso si lo fueran, carecen de la capacidad o la voluntad para gestionarlo a través de su proceso. Y no tienen la cadena de suministro ni la experiencia en automatización para cumplir con esa visión. Tan sólo el año pasado Amazon tenía 76 patentes de cadena de suministro !Por eso le estoy rogando a Amazon que se metan el negocio de la farmacia;

AMAZON GO

Por supuesto una discusión sobre el interés de Amazon porque la experiencia del cliente no tenga fricción sería muy negligente si no mencionara a Amazon Go. Amazon Go es la Revolucionaria tienda física con la tecnología Just Walk Out que usa sensores, visión de fusión e Inteligencia artificial para permitir que los clientes entren con su teléfono inteligente, elijan artículos de los estantes, devuelvan algunos si los desean y sólo salir. Su cuenta en Amazon se carga automáticamente. Lo único más fácil que Amazon Go es abrir tu propio refrigerador. Amazon tiene planes de abrir 3,000 de estas tiendas para el 2021. Ahora, ¡Esto es lo que llamó reducir la fricción!

Reduce la fricción en tu negocio y brinda a los clientes lo que deseen.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

- 1.¿Está restableciendo el estándar de la industria para la experiencia del cliente?
- 2-¿ Cuáles son los puntos de fricción en tus servicios o productos que tus clientes, tus ex clientes, o los clientes que eligen no ir contigo, preferirían no tener que enfrentar?
- 3.¿ encuentra los pequeños puntos de fricción del cliente para usar tu producto o servicio.¿ les estás prestando atención?

Idea 27

OTORGA SUPERPODERES A LOS CLIENTES: NEGOCIOS DE ENSUEÑO Y NECESIDADES DURABLES

La innovación puede inspirarse en la misma fascinación por el superhéroe.

¿Cómo? Bueno, para diferenciarte de la competencia, debes otorgar a tus clientes un superpoder que sea completamente exclusivo de lo que otras compañías les ofrezcan. puede que tu producto o servicio ofrezca la mayoría de las mismas características que tu competencia. Para ganar, tiene que haber un superpoder. El poder del vuelo, la visión de rayos X, el viaje en el tiempo... debes elegir un par de capacidades, características o procesos en los que seas súper.

Una vez escuché a Jeff bezos decirle a un gran cliente minorista que no podía imaginar un mundo donde un cliente quisiera un precio más alto, una estrategia más lenta o una selección más pequeña. A lo largo de la existencia de Amazon gran parte de su estrategia ha sido impulsada por proporcionar superpoderes a sus clientes. ¡La velocidad de la luz! ¡ La posibilidad de reducir precios! ¡ el poder de hacer que algo aparezca! Además, estos superpoderes sirven para las necesidades duraderas de los clientes.

IDEA 27

Desafíate con estas preguntas:” ¿ Quiénes son mis clientes y qué superpoderes les otorgaremos?. Estas deben ser tus competencias básicas diferenciadas que impulsen tu estrategia. invierte para hacer y mantener tus productos o servicios cómo los mejores en su clase y por delante del mercado.

Toma logística y entrega. Amazon es implacable en la construcción de múltiples enfoques para equipar su cadena de suministro, ofrecer opciones, flexibilidad y transparencia a los clientes, y eliminar la fricción para que la entrega sea rápida y confiable.

Cuando los transportistas comerciales no pudieron dar soporte a los volúmenes pico de Amazon, Bezos creó sus propias capacidades de entrega en la recta final, incluido el programa de Amazon Delivery Service Partner anunciado en junio de 2018. Este programa empodera a empresarios para que comiencen un negocio de entrega, dedicado a los paquetes de Amazon, e incluye opciones de “tecnología y soporte operacional para personas con ninguna experiencia en logística, la oportunidad de administrar tu propio negocio de entregas.

...Él está dispuesto a intentar cualquier cosa para satisfacer la necesidad duradera del cliente de una entrega más rápida.

NEGOCIOS DE ENSUEÑO

Si Superman es el superhéroe definitivo, ¿Cuál es el Superman de los modelos de negocios? En su carta de 2014 a los accionistas, Bezos describió este modelo como el “negocio de ensueño”:

Un negocio de ensueño tiene al menos 4 características. a los clientes les encanta, puede crecer hasta alcanzar un tamaño muy grande, tiene fuertes retornos sobre el capital y es duradero en el tiempo, con el potencial de perdurar durante décadas. cuando encuentres uno de éstos, no sólo lo apruebes, cástate con él...

Abordaremos esto con nuestras herramientas habituales: Pasión por el cliente en lugar de enfocarnos en la competencia, pasión sincera por la invención, compromiso con la excelencia operativa y disposición para pensar a largo plazo. Con una buena ejecución y un poco de buena suerte continua, Marketplace, Prime y AWS pueden servir a los clientes y obtener rendimientos financieros durante muchos años.

LAS NECESIDADES DURADERAS DE TUS CLIENTES

Centrarse en las necesidades específicas y duraderas de los clientes es similar al proceso de competencias básicas descrito en el artículo de C.K. Prahalad y Gary Hamel en el Harvard Business Review: “La competencia central de la corporación”. una competencia central presenta al menos tres características: a) proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados; b) debe hacer una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente del producto final; y c) debe ser difícil de imitar por los competidores

Bien, ¿cuales son las verdaderas necesidades duraderas de tus clientes? ¿y cual es tu promesa para satisfacer esas necesidades? Esto es realmente lo que tu estrategia de marca necesita definir. si diseñas y fabricas prendas de surf, tal vez la necesidad más duradera sea un “atuendo de moda que resista el agua salada”.

Puedes ver por el éxito de Amazon que tener una mayor selección, una plataforma que permita a los vendedores(incluido Amazon retail) competir con el precio y desarrollar una entrega cada vez más rápida, han sido los componentes de una marca y una estrategia de inversión de alto rendimiento constante por más de 20 años. sin embargo, podrías argumentar qué, para Amazon, ninguna necesidad de los clientes ha sido más grande que la confianza.

Nunca dejes de intentar descubrir las necesidades duraderas de tus clientes y cómo cumplir y superar sus expectativas otorgándoles superpoderes. ¡Una mejora marginal no lo hará! Puede tomar tiempo y puede ser aburrido y cansado, pero si logras resolverlo, podrías convertirlo en un negocio de ensueño.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuál es el superpoder que tus clientes apreciarían más?
2. ¿Hay un ejemplo de una característica radical en tu industria? ¿Qué puedes aprender de eso?
3. ¿Cuáles son las necesidades duraderas de tus clientes? ¿Pueden estas ayudar a organizar tus esfuerzos de innovación?

Idea 28

PIENSA DIFERENTE

MEJORA TUS PREGUNTAS PARA LA DISRUPCION

De manera similar, los líderes empresariales tienden a pensar que su experiencia en industria y en los negocios les proporcionará información para la Innovación. Si bien es importante, la habilidad de desarrollar ideas innovadoras es hacer preguntas diferentes y mejores. El principio de Liderazgo 5 de Amazon es “Aprenden y son curiosos”. Este principio alienta a los líderes a desestimar sus suposiciones de manera activa, a evitar una mentalidad de experta que no esté abierta a nuevas perspectivas y a permanecer humilde. Esto no es un accidente. Es un hábito, y es una habilidad.

IDEA 28

Hacer preguntas diferentes resultará en ver al cliente y a la oportunidad con una lente nueva y restricciones diferentes. Debes estar atento y decidido en la forma en que haces estas preguntas y reflexiones sobre ellas. Esta es una habilidad que requiere práctica.

IDENTIFICA OPORTUNIDADES A O LARGO DE LA CADENA DE VALOR

No hay respuestas simples, por supuesto, Pero puedes establecer el rumbo correcto adoptando una creencia de Bezos : ”Tu margen es mi oportunidad”. Si puedes crear una forma de autoservicio mejor, más económica y más flexible para hacer lo que otra compañía está haciendo, ese espacio es bueno para ingresar como competidor. Si consideras cuidadosamente cada una de estas preguntas, con una intención de desafiar el status quo y comenzar con el cliente, estarás en el camino correcto para identificar algunas de las mejores oportunidades en tu industria para ascender y descender en tu cadena de valor.

Para crear una cultura empresarial basada en la búsqueda de la innovación de Amazon, sugiero hacer lo mismo que Amazon: ingresar en una industria en un punto de la cadena de valor, mirar hacia arriba, mirar hacia abajo y luego formular cinco preguntas fundamentales:

- Primero, ¿donde hay una experiencia fallida para el cliente? la falta de integración, la falta de transparencia en cuanto a precios y disponibilidad, y las prácticas comerciales extravagantes son signos de una experiencia fallida del cliente.
- en segundo lugar, ¿Qué servicio o tecnología está hoy pagando tu empresa que podrías construir y operar para hacer que tu negocio sea más rentable?
- En tercer lugar, ¿cómo construyes esos servicios y productos lo suficientemente bien como para que terceras partes también puedan usarlos?
- Cuatro, ¿donde existen estas condiciones y que haya márgenes atractivos?
- y, finalmente, ¿Cómo los sensores y el internet de las cosas corregir una experiencia fallida del cliente, ayuda o tecnologías a un costo menor para ti y los demás, o permitirte crear una propuesta de valor diferente para tu cliente meta?

PREGUNTAS PARA LA INNOVACIÓN

Einstein tenía una forma famosa de construir y explicar conceptos difíciles e imposibles de probar, mediante una técnica de experimentos mentales. Estas situaciones ayudan a demostrar un punto o hipótesis imponiendo restricciones. al formular las preguntas para ayudarte a innovar, una de las técnicas es primero delinear el experimento mental utilizando un conjunto de restricciones...Imponer estas restricciones desafía drásticamente el estatus quo, da un pequeño margen para no decir automatizado al 100% y libera la conversación para que puedas Buscar nuevos enfoques y paradigmas.

Muchos de los capítulos de este libro ayudan a formular diferentes preguntas, en particular la Idea 15, “ El escritorio de la puerta”, la Idea 18, “¿Asi que quieres ser una plataforma?, y la Idea 24, “La magia de las funciones de forzamiento”. cada uno de estos capítulos define las situaciones o restricciones que nos obligan a hacer preguntas diferentes y eliminar las limitaciones que nos unen al presente en sesiones de lluvias de ideas .en mi experiencia comenzando con una idea radical como”¿ cómo cómo red reducir el en?” y luego retroceder hacia algo más alcanzable, siempre produce más ideas que hacer la pregunta”¿ cómo podría reducir el contacto con el cliente en 10%?”. preguntas incrementales producen resultados incrementales.

diseñar cuidadosamente las situaciones, las preguntas y las restricciones te ayudará a ver las oportunidades con anticipación y resolver la disrupción.

PREGUNTAS A CONSIDERAR:

1. **¿Tu equipo de Liderazgo hace las preguntas estratégicas correctas?**
2. **¿Podría un retiro con una duración significativa, dedicada a esbozar y priorizar las preguntas que debes hacer, crear diferentes perspectivas sobre el riesgo y las oportunidades?**

3. **¿Qué restricciones puedes usar para hacer diferentes preguntas que desafían a los negocios de siempre, por ejemplo “¿reducir la duración del ciclo de 2 días a 10 minutos?”**

Idea 29

LANZA Y APRENDE

EXPANSION DEL NEGOCIO AL ESTILO AMAZON

Puedes asociarte para comenzar, pero usa esas asociaciones para aprender el negocio, llegar a los clientes y crear una marca. a medida que comienzas a comprender todo el ecosistema del negocio, Busca oportunidades para innovar y servir a los clientes más allá de cómo lo hacían tus socios originales. En otras palabras, lanza y aprende. la clave, por supuesto, es aprender a evaluar si tiene sentido expandirse y construir Más allá de la asociación.

IDEA 29

Lanza Y aprende nuevas industrias y adyacencias a tus negocios existentes. encuentra la manera de comenzar en nuevos negocios y, a partir de ahí, encuentra formas de expandir no sólo el tamaño del negocio, sino también las formas en que participan en la cadena de valor de la Industria.

LA CADENA DE VALOR

Una cadena de valor es el conjunto de procesos y actividades de extremo a extremo en una industria.

La iteración más reciente de la expansión en la cadena de valor de Amazon se encuentra en la industria del transporte. la compañía ha comenzado a arrendar sus propios aviones para transportar su inventario minorista de manera más rentable y con mayor control.

En cuanto a atención médica, Amazon tendrá una estrategia múltiple que sigue un patrón de hacer cambios en diferentes aspectos de la cadena de valor de la Industria. en algún momento, se creará una gran capacidad integrada, como un rompecabezas que se va Armand. al principio, no se ve claro como las piezas crean una imagen. con el progreso, la imagen se vuelve Clara y la colocación de la siguiente pieza se vuelve más fácil.

Existen maneras formales de entender una industria de este modo. el clásico de Harvard business review, Cómo asignar el fondo de ganancias de su industria, describe el proceso de mapeo de la cadena de valor de una industria incluidos los ingresos y el porcentaje de margen en cada paso del camino .el resumen es el siguiente:

1. Define la industria y la cadena de valor. crea límites para la industria que estás evaluando.
2. Define el tamaño del conjunto de ingresos y beneficios. para cada paso importante en la cadena de valor, estima el tamaño de los ingresos, las ganancias por los porcentajes de margen
3. Crea una visualización. Esto se logra típicamente alineando la cadena de valor de la Industria de izquierda a derecha y creando una gráfica de barras para cada paso de la industria o el proceso. supongamos que el eje Y es el porcentaje de margen y el eje X es el tamaño de los ingresos.

Voilà! la estrategia de lanzar y aprender. Estás ingresando a una industria desde un punto de negocios y aprendiendo la industria para identificar nuevas oportunidades. sentarte a recorrer este análisis de la cadena de valor te permitirá comprender y evaluar tus opciones de negocios.

STUDENT BODY LEFT

En los negocios student body left significa que todos están en la misma página en relación con un cambio o proyecto importante y que todos ejecutan su trabajo.

...A medida que Amazon buscaba expandirse más allá de los libros, la música y los videos a principios de la década de 2000, mi equipo realizó una serie de estrategias de lanzar y aprender que eran jugadas the student body left. algunas no sólo dieron forma al negocio, sino que, en muchos sentidos también dieron forma a la industria minorista.

En la categoría de juguetes, Amazon comenzó una sociedad con Toys r us i en el 2000. El siguiente lanzar y aprender importante fue en el negocio de la ropa. en el otoño de 2002, lanzamos la primer categoría utilizando la nueva plataforma de marketplace. Tuvimos alrededor de 30 socios en el lanzamiento, y les insinuamos que Amazon no planearía ser un minorista de ropa. No fue muchos años después que Amazon no sólo se convirtió en un minorista en la categoría de prendas de vestir, sino que también lanzó productos de marca privada en prendas de vestir, se estima que Amazon vende aproximadamente 5 veces más prendas de vestir que el siguiente mayor vendedor en línea, Walmart, y está en camino de ser el minorista más grande combinado.

A través de este tipo de búsqueda de eficiencias operativas, Amazon se ha expandido a una amplia gama de negocios conglomerados, creando nuevas herramientas y servicios que pueden utilizar tanto sus equipos internos como los clientes externos. en Amazon, la de y incluye lo siguiente: adquisiciones, etiquetas de marcas privadas, marcas de sitios web, productos y servicios(servicios de logística de pedidos,Procesamiento de pagos, AWS S3 servicio de almacenamiento simple y EC2 Elastic Compute Cloud, Amazon fire Stick, diseño de sistema en un chip, Amazon publishing, publicidad de Amazon, Twitch)

También hay varias capacidades internas importantes que Amazon tiene hoy, te puedo que podría algún día ofrecer a otras compañías: diseño de dispositivos electrónicos

teléfono o tableta, producción de contenido incluidos programas de televisión y juegos, robots utilizados en almacenes, soluciones de tiendas minoristas, estudios de fotografía y servicios de imagen.

Importantes empresas y capacidades nuevas se están tramando en este momento. la capacidad de logística aérea patentada Amazon, Prime air, brindará ahorros y control de costos para la logística de paquetes de Amazon. El envío de Amazon se centra en la logística internacional de obtención de productos, como el flete marítimo. Amazon business Supplies está vendiendo productos y suministros comerciales, y el aprendizaje de máquinas de Amazon facilita, en términos relativos, que cualquier desarrollador incluye capacidades de aprendizaje de máquinas, en sus productos, a través de servicios en la nube bajo demanda como Sage Maker y AWS rekognition. Estas son las grandes apuestas que podrían convertirse en las próximas empresas de ensueño de Amazon.

PREGUNTAS PARA CONSIDERAR

1. **¿Estás atrapado en un solo negocio principal?**
2. **¿Existen oportunidades para expandirse a nuevas industrias o nuevas formas de atender a los clientes existentes?**
3. **¿Cómo podría usarse una estrategia de lanzar y aprender en tu negocio?**

Idea 30

NO REGALES EL SISTEMA OPERATIVO
SOCIOS, PROVEEDORES Y ESTRATEGIA

IDEA 30

No contrates la toma decisiones estratégicas o críticas. Crea procesos, flujos de datos, árboles de decisión y algoritmos, y sistemas que buscan optimizar funciones críticas en toda la empresa. Utiliza socios y proveedores para la ejecución táctica, y crean las reglas y el motor de optimización como tu propiedad intelectual. Integra datos en tiempo real para alimentar esta toma de decisiones.

SISTEMAS OPERATIVOS DE AMAZON

¿ Que hace un sistema operativo? A nivel conceptual, dos cosas. Primero, ejecuta, asigna y optimiza los recursos del sistema para todos los usuarios. En segundo lugar, abstraer la complejidad y se ocupa de aspectos básicos comunes como la gestión de errores para cualquier servicio que desea utilizar los recursos del sistema. Un sistema operativo es la inteligencia estratégica de cualquier sistema informático. Es un paralelismo interesante entre cómo aprovechas a otros, principalmente socios y proveedores, para ayudar a escalar tu negocio.

¿Es Amazon una empresa de sistemas operativos? nunca lo había considerado hasta hace poco.

... Que no nos sorprenda sí en 10 años Amazon Seller Flex se convierte en otro gran negocio para Amazon y crea un internet supply Chain and logistics, como el internet de las cosas, conduciendo gran parte de nuestro comercio, ya sea que estemos comprando productos directamente de Amazon o no.

Las empresas que adopten Seller Flex aprovechan las tarifas y opciones negociadas líderes del mercado de Amazon para los proveedores de transporte. Amazon gana un volumen más consolidado a través de su control de los proveedores de transporte y probablemente más tarifas.

Pero aquí está la estrategia infalible para Amazon. Primero, controlarán más gastos para los proveedores de transporte, lo que le brindará a Amazon aún más influencia en estas relaciones. En segundo lugar, Amazon obtendrá aún más datos sobre productos, volúmenes y clientes. Seller Flex es el equivalente de una plataforma operativa. optimiza y asigna recursos y abstrae la complejidad de los participantes. con el tiempo, Seller Flex tiene el potencial de ser un sistema operativo de transporte que controle una cantidad significativa del volumen de entrega de paquetes.¿Es otro de los negocios mágicos de besos? tal vez.

Ya sea para asignar pedidos almacenes, interpretar señales de demanda para decidir qué productos diseñar y fabricar, o participar en la personalización para el cliente y la segmentación del mercado, Es inteligente y necesario aprovechar a otros socios y proveedores para prestar servicios y valerse de su experiencia para apoyar tus objetivos. pero aquí está la otra cara no subcontrates ni regales la clave de toma de decisiones inteligente de tu negocio. esta clave es el sistema operativo de tu gestión. necesitas construir, codificar, dar soporte a algoritmos y escalar estos puntos esenciales de apalancamiento de la asignación de recursos dentro de tu estructura de gestión.

PREGUNTAS A CONSIDERAR.

- 1. ¿ Hay capacidades estratégicas o procesos de toma de decisiones que hayas subcontratado a otros?**
- 2. ¿ Cómo sería un sistema operativo de tu industria?**
- 3. ¿ Qué lecciones de historia podrían ayudarte a identificar las opciones de estrategia digital en tu negocio?**

Idea 31

MENTIRAS, MALDITAS MENTIRAS Y MÉTRICAS: USA LAS MÉTRICAS PARA CONSTRUIR UNA CULTURA DE RESPONSABILIDAD Y PASIÓN POR EL CLIENTE

“Usa métricas para perseguir sin descanso la comprensión y la corrección de la causa fundamental. Mide el aspecto de la experiencia del cliente de tu negocio, así como los aspectos operativos y financieros. Diseña procesos y sistemas para recopilar datos detallados y en tiempo real que se incorporarán a tus métricas. Crea una gran cantidad de reuniones centradas en métricas para impulsar la responsabilidad y la acción. Diseñar tus métricas es una habilidad y requiere un esfuerzo constante. El diseño de métricas nunca termina.”

EN DIOS CONFIAMOS. TODOS LOS DEMÁS DEBEN TRAER DATOS

Al igual que una compañía de CRM, Amazon está obsesionada con administrar y analizar los datos sobre las interacciones con los clientes para mejorar sus relaciones con ellos. Y lo está haciendo en una escala mucho más grande que Salesforce. La naturaleza digital de los negocios de Amazon y su enfoque en la recopilación de cantidades obscenas de datos lo hacen significativamente diferente a la compañía de comercio electrónico promedio. Las métricas se entrelazan perfectamente en la cultura de Amazon.

“¿TUVIERON MIS CLIENTES UN BUEN DÍA HOY?”

El rendimiento repetible y consistente reflejado en las métricas es el estándar de oro para el éxito. Sin acceso a un conjunto consistente de métricas, un líder de Amazon estaría volando a ciegas, y tal comportamiento riesgoso no es aceptable en la compañía. Las métricas en tiempo real son el elemento vital que fluye a través de las venas de Amazon.

Hoy en día, necesitas datos en tiempo real, monitoreo en tiempo real y alarmas en tiempo real cuando surgen problemas, no métricas de tiempo de retraso que oculten los problemas reales durante 24 horas o más. Tu negocio debe funcionar como un reactor nuclear. Si surge un problema, necesitas ser consciente de ello inmediatamente.

PASA MÁS TIEMPO DISEÑANDO TUS MÉTRICAS

Piensa en dónde se asigna el tiempo de una empresa a nivel ejecutivo y de gestión: mucho tiempo dedicado a la elaboración de presupuestos, revisiones financieras, recursos humanos y logística, etc. Estos son importantes, pero ¿realmente ayudan a

servir a los clientes, impulsan la excelencia operativa o generan ideas para la innovación? Aquí hay tres pasos rápidos para diseñar tus métricas:

1. Dedicar tiempo a hablar sobre cuáles deberían ser las métricas.
2. Tener reuniones que usen esas métricas para revisar constantemente tu negocio. Siempre busca las causas de raíz. Convierte las métricas en acción.
3. Obtén datos tan detallados y en tiempo real como sea posible.

MÉTRICA ES UN VERBO

Tener buenas métricas es munición, pero las guerras se libran en el combate diario de usar métricas para conducir a la perfección. Las reuniones que llamamos reuniones de métricas. Aunque se denominan reuniones de métricas, en realidad son reuniones de responsabilidad compartida donde los “propietarios” de métricas relacionadas discuten las tendencias y problemas más recientes en sus métricas. Las reuniones se organizan en torno a servicios, procesos y grupos de capacidades clave.

INSTRUMENTACIÓN: DATOS DETALLADOS Y EN TIEMPO REAL

Una vez que las métricas y los SLA* de un equipo están implementados, el enfoque se centra en la recopilación de datos que informará esas métricas y SLA. En Amazon, existen estándares muy específicos para la calidad y el tipo de datos que un equipo debe recopilar. El equipo ejecutivo de Amazon se refiere a esas normas como instrumentación.

Las expectativas sobre la recopilación de datos, o la instrumentación, en Amazon son dobles: en primer lugar, los datos deben ser de naturaleza específica. Siempre se pueden resumir y agregar datos, pero no se puede retroceder y obtener más detalles de un conjunto de datos. En segundo lugar, esos datos deben estar disponibles en tiempo real.

Nunca dejes de reevaluar y construir métricas. Revisa con frecuencia para asegurarte de que tus métricas aún estén explícitamente vinculadas a los objetivos, y no dudes en cambiar las métricas cuando dejen de impulsar el cambio en tu organización.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Pueden tus equipos principales responder a la pregunta “¿Tuvieron mis clientes un buen día hoy?” con métricas y monitoreo?
2. ¿Tienes métricas sólidas de la experiencia del cliente para complementar tus métricas operativas y financieras?
3. ¿Podrías usar métricas para impulsar una mejor responsabilidad y calidad?

Idea 32

PROCESO CONTRA BUROCRACIA: CREA PROCESOS QUE ESCALEN

“Los procesos bien definidos ayudan a evitar la burocracia o la exponen si existe. Construye tus procesos centrales de manera deliberada, como un habilitador clave para la escalación. Parte del diseño de tus procesos es identificar los servicios clave que se utilizan de varias maneras en toda la empresa. Obliga a que la simplicidad triunfe sobre la complejidad. Ten estándares altos para construir y operar procesos clave y evitar la burocracia.”

El tercer principio de liderazgo de Amazon es “Inventar y Simplificar”. La mayoría encuentra curioso que simplificar esté en las primeras filas con inventar y no enterrado en algún lugar en la descripción del principio de liderazgo.

Los líderes operativos de Amazon piensan cómo escalar las capacidades centrales, sabiendo que mantener los procesos simples es la clave para poder escalarlos. No puedo exagerar la importancia de mantenerlos simples. En su forma más básica, la capacidad de escalar resulta en la producción de más “unidades” a través de un proceso, con un costo decreciente por unidad.

Estas son capacidades esenciales que deben ser de clase mundial para que la empresa y la experiencia del cliente sobresalgan. **No es necesario que todo en el negocio sea de clase mundial, solo los procesos esenciales que diferencian tu negocio.**

¿QUÉ ES LA BUROCRACIA?

Cómo evitar la burocracia y al mismo tiempo asegurarse de que existieran ciertas reglas. Bezos respondió: “El buen proceso es absolutamente esencial. Sin procesos definidos, no puedes escalar, no puedes poner métricas e instrumentación en vigor, no puedes administrar. Pero evitar la burocracia es esencial. La burocracia es un proceso desquiciado”.

Bezos comprendía que las personas con rendimiento nivel A odian la burocracia y se irán de las organizaciones cuando sientan que los invade.

Entonces, ¿cómo reconocer la burocracia y distinguirla de un proceso bien definido? Cuando las reglas no pueden explicarse; cuando no favorecen al cliente; cuando no se puede obtener reparación de una autoridad superior; cuando no se puede obtener una respuesta a una pregunta razonable; cuando no hay acuerdo en el nivel de servicio o en el tiempo de respuesta garantizado, integrado en el proceso; o cuando las reglas simplemente no tienen sentido, cuando ocurre cualquiera de estas circunstancias, hay muchas posibilidades de que la burocracia haya comenzado a extenderse.

Mientras trabajas para inventar y perfeccionar procesos, recuerda siempre que la simplicidad es un baluarte esencial contra el sigiloso ataque de la burocracia.

LA RECETA PARA UN PROCESO QUE SE PUEDA ESCALAR

Aquí está la lista de verificación para que se escalen procesos magníficos:

1. *El CEO del proceso*: un proceso tiene un líder: llámale el “CEO del proceso”. Esta persona es responsable de desarrollar una capacidad de clase mundial. Esto no significa que ella sola ejecute el proceso en todas las ubicaciones.
2. *El equipo de dos pizzas*: Un equipo dedicado y pequeño, el equipo de dos pizzas es típicamente un equipo multifuncional de no más de diez personas.
3. *Clientes*: Los clientes son internos y, como lo muestra la estrategia de la plataforma de Amazon, externos. Tu empresa debe tener una comprensión profunda de tus clientes, tus planes, hojas de ruta y necesidades. Desarrolla perfiles para estos clientes y dales una capacidad contundente.
4. *Autoservicio*: Un proceso debe ser de autoservicio. Alguien que use o quiera usar tu proceso debe poder descubrir, contratar, implementar, administrar y optimizar la utilización de tu servicio sin hablar contigo. Esta es una función de forzamiento para obligar a los equipos a definir y explicar tu proceso.
5. *Definición*: Crea una definición profunda y escrita de tu proceso, con énfasis en las conexiones e interfaces. Piensa en el proceso como una caja negra. Aunque no comprendas los detalles de lo que sucede dentro de la caja negra, define exactamente cuáles son las entradas a la caja, los resultados que entrega y luego las métricas.
6. *Métricas*: Esto incluye métricas diarias y operativas, así como métricas a más largo plazo. Las métricas a largo plazo a veces se denominan colectivamente como una función de aptitud (fitness function) en Amazon. Una función de aptitud, que es un conjunto de métricas, muestra cómo se entregó un proceso o capacidad durante un largo período de tiempo.
7. *Interfaces de programación de aplicaciones (API)*: Las API, como parte de hacer que tu capacidad sea de autoservicio, son las interfaces de programación que permiten que otros sistemas se integren en tu capacidad. El diseño de estas interfaces es una parte clave de la ingeniería de procesos que realiza un equipo y, como tal, es un interés central de negocios.
8. *Mapa de ruta de posibilidades*: Un proceso tiene un mapa de ruta de posibles innovaciones y mejoras para la capacidad. Esta hoja de ruta sobre posibles nuevas ideas y características siempre se actualiza y se agrega como parte de una conversación continua con el equipo y los socios.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. En tu negocio ¿dónde podrías iniciar el concepto de un pequeño equipo que posea un servicio crítico?
2. ¿Dónde es importante escalar en tu negocio? ¿Podrían mejorarse esas funciones con esta “receta para un proceso”?

3. ¿Qué resistencias puedes predecir? ¿Cómo podrías adelantarte a los desafíos del cambio?

Idea 33

HAZ LAS CUENTAS: EL CAMINO A LA AUTOMATIZACIÓN Y LA IA EMPIEZA CON FÓRMULAS

“En tu viaje de mejora y automatización de procesos, crea las mejores ecuaciones matemáticas que puedas para el proceso y los subprocesos. Esto te ayudará a comprender y definir el proceso, saber cómo medirlo, y luego te guiará hacia la automatización y la inteligencia artificial (IA).”

Una temprana discusión (y prueba) que les doy incluye las siguientes tres preguntas:

1. ¿Tienes una definición escrita del proceso suficientemente profunda y precisa?
2. ¿Puedes guiarme a través de un conjunto equilibrado (costo, calidad, rendimiento) de métricas para el proceso (y mostrarme las métricas de hoy además de las métricas del mes pasado)?
3. ¿Me puedes mostrar una fórmula escrita del proceso?

Las respuestas tienden a variar bastante.

CREA ECUACIONES PARA TEMAS Y PROCESOS CLAVE

La parte más difícil de hacer cuentas es comenzar. Es un proceso que requiere una comprensión profunda del entorno operativo de tu empresa, un talento para las matemáticas y una voluntad de ser transparente, y la persona promedio inherentemente encuentra razones para evitar hacerlo.

Es mucho más fácil pasar horas debatiendo razones subjetivas para las variaciones en tu entorno operativo que duplicar y perfeccionar tus ecuaciones. Una de las cosas más importantes para recordar al comenzar con los números es no dejar que lo perfecto sea enemigo de lo bueno.

No te dejes obsesionar por optimizar tus procesos de inmediato. El concepto de un proceso empresarial totalmente optimizado es intimidante para la mayoría de las personas. En lugar de prepararte para rendirte incluso antes de comenzar, concéntrate en hacer los números para impulsar la mejora continua.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Existen definiciones escritas, profundas y precisas, de tus procesos y capacidades principales?
2. ¿Tienes un conjunto equilibrado (costo, calidad, rendimiento) de métricas para los procesos (y muestran las métricas de hoy además de las métricas del mes pasado)?

3. ¿Puedes escribir una fórmula para el proceso?

Idea 34

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE IMPORTA: DISEÑA Y MIDE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE PARA GANAR

“La experiencia del cliente no es el sitio web o la aplicación móvil. La experiencia del cliente es el ciclo de vida completo de tu cliente en situaciones clave que involucran tu producto o servicio, pero no se limita a tu producto o servicio. Crea métricas específicamente diseñadas para medir la experiencia del cliente. Sumérgete profundamente y comprende los detalles de cómo se sienten y reaccionan tus clientes ante toda la experiencia. Obtendrás ideas para mejorar y, lo que es más, ideas para innovar y expandir.”

DISEÑA MÉTRICAS PARA LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Revisa las métricas de experiencia del cliente en tu negocio. La mayoría de las métricas que tenemos se centran en las financieras, de operaciones y de procesos, alineadas con la estructura organizacional. ¡Y vaya que trabajamos para optimizarlos!

Complementar tus métricas típicas con las de la experiencia del cliente mejorará la pasión por el cliente, ayudará a todos a romper los límites de la organización y buscará la excelencia operativa, en otras palabras, la perfección.

PORCENTAJE DE LA ORDEN PERFECTA: LA MÉTRICA POP EN AMAZON

Ya hemos dejado en claro que la satisfacción del cliente es el núcleo del modelo comercial de Amazon. Para determinar qué tan bien lo están haciendo sus vendedores, Amazon utiliza ciertas medidas de rendimiento, incluida la métrica de porcentaje de la orden perfecta (POP, perfect order percentage). En resumen, rastrea el número de pedidos perfectamente aceptados, procesados y cumplidos. A los ojos de Amazon, la orden perfecta está completamente desprovista de enfermedades operativas. No tiene reclamos de la A-a-la-Z (garantía de satisfacción de Amazon), instancias de comentarios negativos, devoluciones, cancelaciones, envíos tardíos, reembolsos o mensajes iniciados por el comprador.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cómo mides la experiencia del cliente en tu negocio?
2. ¿Tienes medidas reales, o son aproximaciones, tipo encuesta?
3. ¿Tienes estándares establecidos para lo que debe ser la experiencia del cliente?
4. ¿Cómo definirías y medirías la experiencia perfecta del cliente en tu negocio?

Idea 35

¿CUÁL ES TU TECNOLOGÍA JUST WALK OUT?

USA EL INTERNET DE LAS COSAS PARA REINVENTAR LAS EXPERIENCIAS DEL CLIENTE

“Al usar sensores y el Internet de las Cosas, puedes mejorar en gran medida tu capacidad para comprender la experiencia del cliente, probar nuevas ideas y ejecutar pruebas, y así poner en marcha tu motor de innovación.”

Lanzada en 2014, Dash Wand no fue un éxito cuando se lanzó por primera vez. Diseñada para su uso en la cocina y despensa del cliente, la varita le permite al cliente escanear un código de producto universal (UPC), tomar una foto de un artículo o hablar con la varita para obtener información del producto o reordenar un artículo. La varita Dash nunca estuvo disponible para el público en general.

De las muchas lecciones que se pueden extraer de la humilde varita de Amazon Dash, la primera es que lo que podría considerarse un fracaso en algunas empresas es solo un paso en el viaje de innovación hacia otras ideas en Amazon. Segundo, a veces solo necesitas ser paciente. La gran lección es que el Internet de las Cosas proporciona un nuevo paradigma para mejorar la experiencia de tus clientes y para que tu empresa innove y crezca.

AMAZON GO

Amazon Go y comienza a comprar. Con tecnología Just Walk Out. Como su nombre indica (Simplemente sal caminando), cuando hayas terminado de comprar, simplemente te vas. Si bien se están construyendo más tiendas y ya se ha reportado que se van a construir más de 2 000 tiendas Amazon Go, algunos sospechan que la tecnología Just Walk Out pronto aparecerá en Whole Foods.

Los únicos signos de la tecnología Just Walk Out son las matrices de pequeñas cámaras colocadas sobre los estantes y los torniquetes sensoriales similares a los que se usan a la entrada del metro. El Internet de las Cosas no te llevará a ninguna parte a menos que estés apasionado por tus clientes y sus experiencias y cómo pueden resolver tus problemas los dispositivos conectados. Como ya puedes haberlo vivido personalmente, si el Internet de las Cosas se hace mal, puede ser realmente espeluznante.

La estrategia a largo plazo de Amazon: apasionarse por una mejor experiencia del cliente para generar confianza a largo plazo. Debido a esa estrategia, muchas de estas innovaciones ahora son el estándar por el cual los clientes miden todas sus experiencias de compra en línea.

PON EL IdC A TRABAJAR PARA TUS CLIENTES

Encontrar aunque sea un solo gran éxito requiere mucha experimentación. Es probable que muchos de esos experimentos fracasen: solo mira el Fire Phone de Amazon o su inversión en Pets.com, una de las bromas más grandes de la era de los puntocom.

Existen oportunidades casi ilimitadas para mejorar la experiencia del cliente aprovechando los dispositivos conectados.

Comienza con el cliente. Recorre un día entero en la vida de tu cliente. No solo con tu producto o servicio, sino de manera amplia y profunda.

Eliminar la fricción. Tu próximo movimiento es identificar y eliminar puntos de fricción.

A veces, la mejor manera de crear una excelente experiencia para el cliente es comenzar imaginando una terrible experiencia para él. Imagina a tu abuelita tratando de usar un teléfono celular por primera vez. No importa cuán intuitivo sea el proceso, es muy probable que algo salga mal.

Mientras piensas en cómo reducir la fricción en tu industria, comienza por recrear una terrible experiencia del cliente, y luego piensa cómo el Internet de las Cosas o los dispositivos conectados, podrían mejorar esa experiencia.

Piensa ampliamente. El próximo movimiento más innovador en tu industria puede no involucrar directamente a tu producto actual,

NO TE COMPROMETAS A ESCALAR

Uno de los mayores errores que pueden cometer las empresas es comprometerse a escalar una nueva característica o capacidad antes de que se haya probado y perfeccionado a fondo. Mantén tus nuevos enfoques en un estado beta y para un número limitado de clientes. Establece expectativas realistas, y diles que esto es nuevo y está en prueba. Con demasiada frecuencia, los ejecutivos están presionados o son demasiado optimistas, y se comprometen a escalar, obtener ingresos y a cumplir un plan que aún no se ha probado.

Empresas como Amazon realizan pruebas para nuevas características y productos, a veces durante años, antes de escalar. Es posible que tengan un plan para escalar, pero tienen ciertos objetivos que alcanzar, metas y problemas que deben resolverse, antes de que el plan se inicie, se haga un presupuesto y se anuncie.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cómo estás trabajando para innovar la experiencia del cliente hoy?
2. ¿Tienes una lista de ideas sobre cómo el IdC u otras tecnologías podrían afectar la experiencia de tu cliente?
3. ¿Cómo manejaron el último fracaso en innovar la experiencia del cliente?
4. ¿Se comprometen a escalar o generar ingresos aquellas ideas y programas prometedores, antes de que se prueben? ¿Esto ha afectado el éxito final de la idea?

Idea 36

LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DEBE MORIR: LOGRAR QUE LA SEGURIDAD SEA TRABAJO DE TODOS

“La seguridad no es un papel. La seguridad no es la eliminación de riesgos. La seguridad es un desarrollo integrado de requisitos, personas, procesos y aceptación de riesgos que debe integrarse en cada equipo.”

1. Presupuesto de seguridad de la información justificado por el negocio: Los equipos de negocios y los proveedores de servicios internos deben tomar decisiones.
2. Propiedad distribuida: Así como el presupuesto para ciberseguridad debe asignarse a los equipos de negocios, la propiedad de la seguridad recae en el líder y los equipos responsables de ese servicio.
3. El papel del Director de Seguridad de la Información (CISO) y su equipo.
4. Integración: El equipo de CISO necesita invertir un tiempo significativo en compenetrarse y conocer a todos los interesados, particularmente sus puntos débiles. Deben integrarse e involucrarse temprano, brindar orientación y experiencia.
5. Seguridad por diseño: Estar seguro no es una lista de verificación o un paso en un proceso. La seguridad es como cualquier otro conjunto de requisitos o capacidades.
6. Riesgo: El CISO ayuda a los equipos de negocios a modelar y medir los riesgos. El riesgo de la ciberseguridad es como cualquier otro tipo de riesgo
7. Conocer tus activos: Debes clasificar minuciosamente los datos y activos de tu empresa. A nadie le gusta hacer esto, pero es necesario.
8. Defensa de los datos: Se debe establecer una administración inequívoca de todos los datos críticos para el negocio.
9. Evaluación de la seguridad, y proceso y marco de la implementación: El CISO proporciona el proceso y el marco para la discusión y evaluación de la seguridad.
10. Es solo otro defecto: El toque final es pensar en un problema de seguridad como un defecto más. Nadie se propone diseñar un sistema con mala seguridad. Cuando los

problemas de seguridad salen a la superficie, deben eliminarse con el mismo rigor que otros defectos.

SEGURIDAD POR DISEÑO

La seguridad por diseño (SbD) es la mentalidad y el enfoque que “significa que el software (o sistema) ha sido diseñado desde cero para ser seguro.

La seguridad, la comprensión y la cuantificación del riesgo, y la participación en la discusión y el sacrificar una cosa por otra, son trabajo del consejo directivo y la alta dirección. Mientras enmarcan la discusión y se asocian, tu CIO o CISO no pueden ser los propietarios ni siquiera de la mayoría del alcance. Por lo tanto, aunque la “seguridad de la información debe morir”, la gestión de la seguridad y el riesgo, integrada en todos los diseños, procesos, capacitación y pensamiento, debe cobrar vida. La seguridad debe convertirse en un hábito.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Tienes una lista priorizada de tus activos de datos y los riesgos de ciberseguridad que les corresponden?
2. ¿La seguridad cibernética está integrada en todo el proceso de diseño y gestión, o es un elemento de la lista de verificación?
3. ¿La responsabilidad por el riesgo relacionado con la ciberseguridad recae en el liderazgo empresarial?

Idea 37

PO1: EL DOLOROSO PROCESO DE PLANIFICAR

Hay un momento y un lugar específicos en el universo de Amazon donde se evalúan y deciden estos elementos: el proceso de la planificación anual generalmente conocido como Plan Operativo (OP1, en inglés).

Este no es un proceso simple, limpio y eficiente, ni acelera de inmediato la organización. El PO1 es desordenado, frustrante, minucioso e imperfecto. Sin embargo, ayuda a la compañía a recopilar, explica y la obtenerlas con claridad y centrarse, una vez que toma las decisiones.

Idea 37

Define un proceso de planificación que haga las preguntas: ¿Cómo nos desempeñamos?, ¿Cuál es el plan del próximo año?, ¿Cuáles de nuestras ideas mejorarán el negocio? y ¿Qué ideas de innovación debemos perseguir?, Y conecta las respuestas con el personal y otros gastos necesarios. En su discusión, incluye el caso de negocio, metric, objetivos operativos y de experiencia del cliente clave. Dedicar todo el

tiempo que sea necesario analizar estos documentos en desarrollo y para leer, de Paty y decidir a nivel ejecutivo. Sí claro y anuncia la organización Cuáles ideas e iniciativas están aprobando o no están aprobadas o financiadas.

El PO₁ se hace en el verano y principios del otoño es la carpa en la que se reúnen todas las disciplinas y estrategias de Amazon anualmente y cada año este proceso no solo genera ideas para inventos sino que consolida decisiones y compromisos claros.

La estructura básica del PO₁

1. Los equipos comienzan a revisar sus resultados comerciales.
2. El equipo ejecutivo establece objetivos comerciales estratégicos detallados y todos los equipos y las empresas deben estar preparados para decidir cómo los apoyarán.
3. Los objetivos son interfuncionales y requieren que los equipos de toda la empresa trabajen juntos para cumplirlos.
4. Se capturan ideas ya sea para capacidades incrementales o nuevas.
5. El proceso fomenta el pensamiento minucioso y profundo.
6. Los planes se escriben de varias maneras.
7. Las reuniones comienzan en silencio, lo que permite que los participantes lean y asimilen los planes.
8. El proceso crea una alineación temprana en todo el negocio.
9. El proceso está diseñado para garantizar que las personas y los proyectos estén vinculados a la estrategia general.
10. Fomenta la apropiación al imponer la articulación de medidas detalladas y objetivos del Progreso que se pueden rastrear y reportar.
11. Permite a los ejecutivos comprender mejor en que están trabajando sus pares para evitar la redundancia y permitir la planificación.

El enfoque es de abajo hacia arriba cada equipo de la empresa prepara sus propios documentos los seniors vicepresidentes acumulan los aspectos más críticos de estos planes y el impacto fiscal total de todas las solicitudes, el crecimiento, etc., en un plan resumido para toda el área operativo.

Desde luego, siempre hay más ideas que se pueden perseguir de las que se pueden financiar. Claramente, decir sí a iniciativas aprobadas significa decir no o posponer la mayoría de las ideas, es mejor comprometerse y ejecutar algunas ideas clave que diluir los esfuerzos en todas las ideas.

Idea 38

PLANEACIÓN DE CONTRATACIONES ESTRATÉGICAS: ESCALACIÓN E INNOVACIÓN MEDIANTE LA REASIGNACIÓN DE PERSONAL

Escalar Innovar no son tareas simples. Sin embargo, la mayoría de los líderes pasan por alto una herramienta crítica a su disposición: la y reasignación del personal.

IDEA 38

Define y da cuenta de las habilidades y el personal que maneja el negocio versus las habilidades y el personal que ayudan a escalar e innovar el negocio, generalmente a través de tecnología y socios. Como parte de tu proceso de planificación y toma de decisiones, se deliberado al asignar y mover al personal y los gastos de escalar e innovar para lograr eso en el negocio.

En Amazon, los empleados corporativos se clasifican básicamente como uno de dos tipos de personal: directo o indirecto. Los empleados directos son personas con habilidades que ayudan a escalar un negocio o desarrollar nuevas capacidades. Los empleados indirectos son todo lo demás: administración, operaciones, servicio al cliente, básicamente todo lo que no ha sido automatizado, perfeccionado o tercerizado a otros.

A medida que la compañía crece a pasos agigantados, Amazon contrata a miles de estadounidenses cada mes. Sin embargo, Jeff Bezos se dio cuenta hace mucho tiempo de que casi los 700 centros de distribución de Amazon en todo el mundo representan un obstáculo potencialmente desastroso para la ampliación.

En 2012, Amazon compró Kiva Systems y lo rebautizó como Amazon robotics. Los robots están haciendo el trabajo más aburrido y dejando las tareas mentalmente atractivas a sus contrapartes de carne y hueso.

Así como Amazon en cuanto a tu organización, elige cuidadosamente los procesos en los que inviertes. Asegurate de que sean el verdadero cuello de botella o factor crítico.

Idea 39

LA ARQUITECTURA ES LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO: GANA MEDIANTE TECNOLOGÍA Y ARQUITECTURA

El desafío subyacente y la frustración de la mayoría de los CEO es que toma demasiado tiempo y cuesta demasiado. La mayor parte del presupuesto del área de TI se dedica a mantener los sistemas actuales en funcionamiento, no a desarrollar nuevas capacidades. A menudo me refería en muchas empresas a su arquitectura de TI como la Winchester Mystery House, muchas aplicaciones, muchas interfaces, pero ningún plan maestro o arquitectura. Cuando deseas realizar cambio rápidamente, agregar funciones o escalar, te das cuenta de lo rígida y fea que es.

La manera en que tu negocio diseña, construye y opera su arquitectura de datos y tecnología es importante, y afectará el valor de tu negocio. La arquitectura define qué tan ágil puede ser y qué tipos de riesgo corres. Estas son consideraciones de negocios y

debes asegurarte de estar profundamente involucrado. No inviertas de menos en tiempo, talento o presupuesto.

Con tantas necesidades que satisfacer, es fácil comprender la tentación de tomar el camino más rápido. La gente de tecnología a veces es alabada por su rápida forma hacky de hacer las cosas. Pero la arquitectura de la tecnología es diferente. Si construyes únicamente para la solución puntual, sólo estás construyendo otra habitación en la Winchester Mystery House. Sin ojo para el diseño y sin una visión, hay dos cosas muy importantes para las que no estarás preparado: las cosas que saldrán mal y el mañana.

¿Cuáles Las cualidades o condiciones, las -idades, el arquitecturas de datos y tecnología idealmente toman en consideración?

- Escalabilidad.
- Seguridad.
- Flexibilidad.
- Interoperabilidad.
- Mensurabilidad.
- Usabilidad.
- Trazabilidad.
- Extensibilidad.
- Reusabilidad.
- Integridad.
- Modularidad.
- Calidad.
- Estabilidad.
- Disponibilidad.

Cuando Amazon comenzó a verse a sí misma como una compañía de plataforma, que presta servicios a muchas otras compañías además de ser, Amazon, el minorista. Decidimos que todos los sistemas debían interoperar, interna y externamente, a través de las API .

Como cualquier gran cambio, la tecnología fue difícil, pero lograr que las personas se dieran cuenta, se comprometieran y todos se dirigieran a la misma dirección fue el gran obstáculo.

El gasto del área de TI que se destina a la contratación de desarrolladores y la creación de software de propiedad y uso exclusivo de una empresa es la ventaja competitiva clave. Es diferente de nuestra comprensión estándar de innovación y desarrollo en que este software es utilizado únicamente por la empresa y no forma parte de los productos desarrollados para sus clientes.

Tu arquitectura está compuesta por muchos tipos de tecnología, pero el software es donde se habilitan la lógica empresarial y la experiencia del cliente, y

conjunto clave de decisiones estratégicas, particularmente en cuanto a dónde se requiere más desarrollo.

Como líder empresarial, con responsabilidad para impulsar el negocio, debe ser curioso y estar al día en estos conceptos tecnológicos clave. Todos necesitan aumentar su comprensión de la tecnología para convertirse en digitales. Discute lo que es importante para ti con tu equipo de tecnología. Asegúrate de que haya métricas y SLA para saber si estás obteniendo el rendimiento requerido.

Idea 40

LAS PREGUNTAS QUE HACES: HAZLE PREGUNTAS A TU DIRECTOR DE INFORMÁTICA, POR EL BIEN DE TODOS.

Dice en un negocio digital y en un líder digital impone una mayor carga en la organización para ofrecer nuevas capacidades, capturar y usar datos de nuevas maneras, y colaborar tanto interna como externamente con velocidad y agilidad.

IDEA 40

Preparó un conjunto de preguntas para tu líder tecnológico y equipo liderazgo que puedan forzar la discusión, el cambio y el compromiso mucho más allá que sólo a tu CIO. Pon al CIO a cargo del desarrollo de las respuestas y los planes, pero aborda el trabajo como una colaboración entre unidades de negocio.

Aquí hay un conjunto de preguntas para considerar hacerle a tu líder de tecnología cómo lo hacen los equipos de tecnología de Amazon:

1. ¿Cuáles son nuestras capacidades clave tecnológicas, de propiedad intelectual y activos de datos?
2. ¿Cuáles son nuestros riesgos tecnológicos prioritarios? ¿Cómo evaluamos el riesgo? ¿Cuál es el plan de mitigación, aceptación y respuesta para cada riesgo?
3. ¿En qué lugar estamos como compañía donde trabajan tecnólogos en comparación con nuestros similares? ¿Qué podemos hacer para mejorar?
4. ¿Cuáles son las ideas digitales y tecnológicas clave que el equipo de tecnología tiene para cada línea de negocio?
5. ¿Qué capacidades y consideraciones tecnológicas deben ser centralizadas?
6. ¿Qué capacidades y consideraciones tecnológicas podrían integrarse en el negocio?
7. ¿Cómo medimos nuestros riesgos de seguridad cibernética y tecnológica?
8. ¿Qué funciones operamos hoy como área de TI para las que deberíamos considerar una asociación o subcontratación?
9. ¿Cómo se mide la productividad de nuestra organización en el área de TI? ¿Estamos mejorando?
10. Si el negocio duplica su volumen, ¿Qué capacidades del área de TI y están listas para escalar y porque? ¿Qué capacidades no están listas para escalar y porque?

11. Si los datos son un activo para nuestra organización, ¿Cuál es la capacidad de nuestros datos y cómo los medimos? ¿ Ha mejorado la calidad?
12. ¿Qué funciones comerciales realizamos manualmente hoy Qué crees que podríamos o deberíamos automatizar?
13. ¿ Cuáles son las megatendencias en tecnología que deberíamos aprovechar más en los próximos 5 años?
14. Califica a cada unidad de negocio como un socio efectivo para TI. ¿ Qué puede hacer cada uno para mejorar su asociación?
15. ¿Cuáles son los servicios que TI brinda al negocio? ¿Están bien definidos y medidos?
16. ¿Qué tecnología debe ser personalizada para nuestro negocio? ¿Cómo vamos a diferenciarnos en esa tecnología?
17. ¿Qué tecnología debería ser de paquete de software para nuestro negocio? ¿Podemos aprovechar fácilmente sus nuevas características y ventajas?
18. ¿Cuál es nuestro modelo de innovación tecnológica? ¿ De qué manera los formalizamos en las capacidades comerciales centrales?
19. ¿ Cuáles son las oportunidades tecnológicas actuales? ¿ Hay nuevas tecnologías que deberían estar en nuestra hoja de ruta? ¿ Qué problemas podrían resolver? ¿ Qué ventajas podrían crear?
20. ¿Cómo se asocian con los proveedores de servicio y software? ¿Eras integran en una arquitectura coherente?

La planificación de TI es clave y debe implicar una profunda participación. revisión y comprensión por parte de todos los líderes empresariales.

Idea 41

EL FIN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: PREPÁRATE PARA UN FUTURO APRENDIZAJE DE MÁQUINAS

La Inteligencia artificial está haciendo trabajos típicamente pequeños, para poder escalar las capacidades del trabajador humano. Sin Embargo, la Inteligencia artificial ya el aprendizaje de máquinas está progresando un ritmo muy rápido y cada vez pueden abordar una gama de tareas mucho más amplias incluidas las que a veces se dejaban sólo al humano.

IDEA 41

El aprendizaje de máquina será una capacidad que simplemente de formas estrictas y específicas, por ejemplo, aumentar las decisiones de gestión específicas o crear nuevas y amplias capacidades y modelos de negocio, dinámicas cambiantes en todas las Industrias. Los líderes deben prepararse a sí mismos y a sus organizaciones para aprovecharlas. Como mínimo, debe ser curioso y profundizar sobre el aprendizaje de máquina, y buscar activamente experiencias e historias en tu industria. Prepara tu organización creando servicios, instrumentación y mejores reglas de decisión en tus procesos claves.

Considerar su enfoque para aprovechar el aprendizaje de máquinas en nuestros enfoques de gestión central. Específicamente, podemos adoptar su meticulosa atención al detalle y pensar a conciencia los patrones que se dan en nuestros negocios, crear reglas para administrarlos, escribirlos para que otros puedan usarlos y mejorarlos, y hacer modelos de computadora a partir de ellos.

Hoy no pensamos en la Aviación como vuelo artificial, es simplemente un vuelo. Del mismo modo, no deberíamos pensar en la inteligencia tecnológica como artificial, sino más bien como una inteligencia que sirve para aumentar las capacidades y competencias humanas. La Inteligencia artificial se convertirá en parte de nuestra inteligencia de gestión, integrada en los procesos cotidianos y las decisiones diarias.

Idea 42

IDEA 42

Entrenarte a ti mismo y a tu equipo para entender cómo tomar decisiones. En la mayoría de los casos, debes acelerar la toma de decisiones. Desarrolla una cultura en la que la pasión por el cliente y los datos en cabeza en el debate, pero se respeten los derechos en la toma de decisiones. Cuando se tomó una decisión, anunciada y Ten la expectativa de que todos avancé.

Bezos tenía 26 años cuando llegó a D.E. Shaw y a los 4 años se convirtió en vicepresidente. En este cargo, investigó las oportunidades de negocios en internet, pues corrían rumores de que sería una mina de oro potencial a principios de la década de los 90, si alguien podía encontrar un plan de negocios que no pareciera absurdamente arriesgado.

Clásico de Bezos, piensa a largo plazo, olvídate de la emoción de depositar hoy tu bono en tu cuenta bancaria. Más bien piensa, ¿Cómo te vas a sentir en 50 años? una vez que estableciera Amazon, Bezos extrapolaría esto aún más, considerando la ramificación no sólo a décadas, sino incluso a siglos y milenios en el futuro.

Una de las razones por las que los negocios pequeños pueden moverse mucho más rápido que las grandes empresas es la velocidad con la que toman decisiones. De hecho, las decisiones no sólo se toman más rápido, sino que sus efectos en el negocio son más impactantes. A medida que Amazon ha crecido a pasos agigantados, Bezos ha dedicado una gran cantidad de tiempo y energía para garantizar que sus líderes tomen decisiones buenas y rápidas.

Espera que los líderes de Amazon tengan razón, casi siempre. De hecho, un principio básico. ¿Cómo? Deben poseer un buen juicio, pero también deben trabajar activamente para cuestionar sus creencias y evitar el peligro del sesgo de la confirmación. En Amazon utilizamos la analogía binaria de puertas de una vía versus de dos vías.

Pensamos en puertas unidireccionales y puertas bidireccionales. una puerta de un solo sentido es un lugar donde si tomas una decisión y cruzas al otro lado y no te gusta lo que ves, no puedes volver. No se puede regresar al Estado inicial. En una puerta de doble sentido, entras y puedes ver lo que encuentras, si no te gusta, puedes regresar a través de la puerta y volver al estado que tenías antes. Creemos que las decisiones bidireccionales son reversibles y queremos alentar a los empleados a tomarlas.

La forma de tomar decisiones es una habilidad y una estrategia corporativa. Determinar que se puede hacer rápidamente, frente a las decisiones que requieren más debate y una discusión cuidadosa, debe ser un aspecto central en tus habilidades y de cómo operas el negocio.

Sin embargo, algunas decisiones no deben tomarse rápidamente. A continuación, analicemos un tipo de decisión que no debe tomarse apresuradamente.

Idea 43

SUBE EL NIVEL:

El costo real de un error de contratación es difícil de calcular: tiempo perdido, cultura perdida, negocio perdido, oportunidad perdida, confianza perdida.

Si excavo en busca de la causa fundamental de la mayoría de los errores de contratación, el denominador común suele ser apresurarse. ¿Cómo evitamos ese error? Creando un proceso de contratación que ayude sistemáticamente a evitar la causa fundamental de la mayoría de los errores de contratación que es apresurarse. Asegúrate de que este proceso posea un enfoque refinado, medido y sistemático. No solo contrates para el trabajo de hoy, contrata para el crecimiento y la adaptabilidad, así como para una orientación al cambio, quieres a alguien que pueda adaptarse a los nuevos roles en la empresa. Puede ser un proceso costoso porque lleva más tiempo, pero piensa en lo costoso que es contratar a la persona equivocada.

En Amazon, las personas que no sobresalían en sus trabajos no estaban contribuyendo de manera adecuada, de hecho, el resto de nosotros los llevábamos a cuestas, gratis. Como líderes, se esperaba que trabajáramos con rezagados como estos para mejorar su desempeño hasta la categoría 10, de lo contrario encontraríamos alguna forma de incentivar a estas personas a irse.

Si realmente crees que tu gente es tu empresa, debes invertir el tiempo y esfuerzo necesarios para identificar y contratar solo a los mejores. ¿Tu negocio tiene un verdadero proceso para evaluar nuevos talentos? ¿Tus errores de contratación afectan el rendimiento del negocio? ¿Cuál es la causa fundamental de los errores de contratación? ¿Puedes crear un método que ayude a evitar esa causa fundamental? ¿Cómo vas a elevar el nivel en la contratación de talento?

Idea 44

UNA NARRACIÓN SOBRE LA NARRACIÓN:

Amazon Web Services es la compañía de tecnología de computación en la nube más grande del mundo. Si bien su tamaño y crecimiento son impresionantes, lo que realmente destaca es la cantidad de nuevos productos y desarrollos de características principales (el ritmo de la innovación).

Escribir ideas y propuestas en narraciones completas da como resultado mejores ideas, más claridad sobre las ideas y una mejor conversación sobre las ideas. Tomarás mejores decisiones sobre qué hacer y cómo hacerlo, las iniciativas serán más pequeñas y menos riesgosas. Escribir narraciones es difícil, lleva mucho tiempo y es una habilidad adquirida para la organización, se requieren altos estándares y una apreciación para desarrollar esta capacidad con el tiempo.

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Las innovaciones no son ideas; tampoco son intentos o prototipos. Las innovaciones consisten en nuevas capacidades que se “empacan”. En otras palabras, son capacidades que afectan a los clientes y generan nuevos ingresos, mejoran la calidad o disminuyen los costos.

Los líderes y las empresas frecuentemente confunden la innovación con ser creativo, si bien ser creativo cumple un papel en la innovación, decidir qué ideas perseguir es el primer paso bajo la línea de flotación, hacia la creación de capacidades que afecten a los clientes y generen nuevos ingresos. El segundo paso bajo la línea de flotación es ejecutar o entregar esa capacidad de la manera más rápida, asequible, ágil, pero sobre todo, tan predecible como sea posible.

LA CARACTERÍSTICA RADICAL: CLARIDAD.

Michael Porter, profesor de estrategia de Harvard, ha declarado que “la estrategia es cuestión de tomar decisiones, sacrificar una cosa para obtener otra; se trata de elegir deliberadamente ser diferente. Al desarrollar claridad y simplicidad en lo que estás haciendo y en lo que no, estás mejorando las ideas, tomando decisiones deliberadas y obteniendo entendimiento compartido en la organización. Una narración bien escrita y el proceso de redacción, obligará a los equipos a ir más allá de ser amables y deberán llegar a las ideas.

El principio 3 de liderazgo en Amazon es “inventar y simplificar”. Conducir hacia la claridad de pensamiento a través de una narración escrita es un enfoque operativo clave para lograr tanto la invención como la simplificación. Una de las mejores cosas de un documento escrito es que genera mucha claridad en el proceso.

¿QUÉ ES UNA NARRACIÓN?

Las narraciones en Amazon son documentos de 2 a 6 páginas, escritos en oraciones completas. Una narración debe adaptarse expresamente a la situación en función del

tema, el momento de la iniciativa y la audiencia. Debe fluir de una manera que tenga sentido en relación con el tema y la audiencia.

LA ESTRUCTURA DE UNA NARRACIÓN.

Una narración debe estar construida de pensamientos completos, párrafos completos, oraciones completas. Las primeras secciones de la narración suelen estar centradas en el cliente. ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué beneficios les estamos trayendo? ¿Qué problemas estamos resolviendo para ellos?

Idea 45

EL COMUNICADO DE PRENSA FUTURO:

DEFINE EL FUTURO Y SUBE A LOS EQUIPOS A BORDO.

¿Qué pasaría si pudieras ver el futuro y visualizar con precisión tu producto final antes lanzar un proyecto? En Amazon lo hacen todos los días, es un ejercicio de claridad que llaman el comunicado de prensa futuro. No solo se puede definir el futuro, sino que también puede evitar que tu estructura organizativa se transforme en un nido de ratas burocrático y empoderar a un líder que impulse la iniciativa a través de varios equipos.

Comienza tus proyectos o cambios importantes con un anuncio. Sé claro acerca de cuál es la característica imprescindible para la capacidad del estado futuro. Dáselo a un líder para que esta visión suceda en toda la organización. Todos trabajan para que esta persona transforme esa visión en realidad.

IMAGINA EL FUTURO.

La mayoría de las iniciativas de innovación y cambio requieren el trabajo y la verdadera apropiación por parte de múltiples equipos y líderes. Comprometerse con un comunicado de prensa, por especulativo que sea, también ayuda al liderazgo, a expresar claramente, a las partes interesadas importantes, la hoja de ruta hacia el éxito.

LAS REGLAS DEL COMUNICADO DE PRENSA FUTURO.

El comunicado de prensa futuro es un gran enfoque para definir metas, requisitos y objetivos claros y elevados y para construir una comprensión amplia desde el comienzo de un cambio de programa o empresa. Sin embargo, existen reglas para hacer efectivo este enfoque:

Regla 1. El objetivo debe establecerse en un momento futuro en el que se haya logrado y alcanzado el éxito.

Regla 2. Comienza con el cliente, usa el comunicado de prensa para explicar por qué el producto es importante para los clientes. ¿Cómo mejoró la experiencia del cliente? ¿Por qué les importa a los clientes?

Regla 3. Establece una meta audaz y clara. Expresa los resultados que has logrado de forma clara, que sean medibles incluidos resultados financieros, operativos y de participación de mercado.

Regla 4. Resume los principios utilizados que condujeron al éxito. Este es el aspecto más complicado e importante del comunicado de prensa futuro, identifica las cosas difíciles logradas, las decisiones importantes y los principios de diseño que condujeron al éxito. Tener los problemas “difíciles” sobre la mesa desde el principio, ayuda a todos a comprender la naturaleza real del cambio necesario.

LA FUNCIÓN DE FORZAMIENTO.

Una vez que hayas creado un comunicado de prensa futuro, el líder del proyecto debe estar capacitado para hacer que esos cambios sucedan. Concéntrate en crear un plan de comunicación orientado a los comunicados de prensa futuros que ayude al líder del proyecto a encontrar el éxito a lo largo de toda la organización. Una vez que se revisa y se aprueba el comunicado de prensa, resultará difícil que los equipos se retracten de los compromisos que hayan contraído. Un líder puede referirse a ciertas partes del comunicado de prensa y usarlo para recordar y responsabilizar a los equipos.

Idea 46

LAS PREGUNTAS FRECUENTES:

RESPONDE LAS PREGUNTAS DE OTROS PARA TU BENEFICIO.

Desarrolla tu percepción y empatía por tu usuario y por otros involucrados, escribiendo preguntas frecuentes. Ponlas a disposición de cualquier persona de la organización implicada en la iniciativa, tanto para leerlas como para contribuir a redactarlas. Haz esto antes de comenzar a desarrollar nada y mantenlas actualizadas. Hazlas minuciosas. La única pregunta tonta es la que no se hace.

ESCRIBIR PREGUNTAS FRECUENTES COMO UNA MANERA DE ANTICIPAR PREGUNTAS CLAVE SOBRE TU PRODUCTO.

Una vez que hayas escrito la narración y el comunicado de prensa, puedes pronosticar algunas de las preguntas que es probable que recibas sobre tu producto o negocio en una lista de preguntas frecuentes (FAQ).

Un buen conjunto de preguntas frecuentes permite que el documento del comunicado de prensa sea breve y se centre en lo que obtiene el cliente. El documento debe incluir soluciones a los problemas, y respuestas a las preguntas que surgen cuando se escribe el comunicado. Debe también dar respuesta a las interrogantes que surgen a través del proceso de socialización del comunicado de prensa.

La creación del documento de preguntas frecuentes te obliga a ponerte en el papel de los clientes que usan el producto y considerar todos los desafíos o confusiones que puedan tener.

Predecir las preguntas planteadas por varios usuarios y partes interesadas puede ser un ejercicio largo, arduo y sorprendentemente expansivo. Al comprometerte a hacer un examen exhaustivo desde el punto de vista completo del usuario final, puedes evitar tu propia versión del “cualquier tecla”.

Idea 47

ESCRIBE EL MANUAL DEL USUARIO: Empieza por el cliente y trabaja hacia atrás.

“La sencillez es la máxima sofisticación”-LEONARDO DA VICI

Si no puedes explicar cómo se utilizará tu producto o servicio o capacidad, no estás listo para construirlo. Al desarrollar perfiles, trayectos de usuario y manuales de usuario antes de construir, obtendrás información para mejorar tu producto para tus usuarios. Tomarás mejores alternativas y harás juicios más inteligentes a lo largo de su desarrollo.

PERFILES Y MAPAS DE VIAJES

Parte del kit de herramientas de diseño centrado en el usuario es el desarrollo de perfiles y mapas de viaje, un perfil es una articulación profunda, tan rica y amplia como sea posible, del cliente objetivo de tu producto o servicio o negocio potencial. El mapa de viaje utiliza el perfil para desarrollar ideas sobre los eventos, preguntas y actividades que ocurren en la vida de la persona antes, durante y después de la participación de tu servicio.

Es un trabajo duro crear perfiles y viajes sólidos para los clientes. Es probable que necesites unas cuantas interacciones antes de que realmente lo consigas. El mayor error que puedes cometer aquí es construirlos para demostrarlos en lugar de para funcionar. Preocupate por obtener ideas, hablar con los clientes y validar tus hallazgos con otras personas que puedan aportar ideas y desafíos a tu trabajo.

MANUALES DE USUARIO

Tu manual de usuario debe abordar al menos dos segmentos clave de clientes: el usuario final del dispositivo o servicio y si estás desarrollando un producto o servicio técnico, el programador que lo desarrolla en tu plataforma:

El usuario final del dispositivo o servicio: ¿Quién es el cliente que instalará, usará, ajustará y enviará comentarios de tu producto? Piensa en todos los pasos principales que los usuarios del producto deberán dar e inclúyelos en un manual de usuario cercano a la vida real. Oblígate a ti o a tu equipo a mantener estos pasos sencillos conducirá a grandes ideas de productos, experiencias de usuario y diseños de tecnología.

El programador que desarrolla en tu plataforma: Si estás desarrollando un producto o servicio técnico que los desarrolladores utilizaran, tal vez un producto IdC, incluye que permita a los desarrolladores acceder, implementar, integrar y amplía tu producto.

PURO SOMBRERO, NADA DE GANADO.

Es fácil enunciar: “Estamos enfocados en el cliente” o incluso “!Queremos ser la empresa más centrada en el cliente de todos los tiempos!” Eso está muy bien, pero a menos que estés dispuesto a trabajar duro, gastar cantidades dementes de lo que puede parecer “tiempo improductivo” escribiendo narraciones, comunicados de prensa futuros, preguntas frecuentes y manuales de usuario para productos que no existen, solo eres otro vaquero, sin nada de ganado. Cada vez es más evidente que en estos días, las personas en Estados Unidos pueden decir lo que quieran, independientemente de la verdad. Sin embargo, eventualmente tienes que dar resultado.

Idea 48

ERES LO QUE COMES: Crea el cambio a través de la lista de lecturas para el equipo ejecutivo.

No puedes des-estrenar una mala dieta -ANÓNIMO.

Todo ejecutivo puede decir de labios para afuera que aprender durante toda la vida es esencial, sin embargo ¿Cuántos de nosotros ignoramos esta creencia? Mejorar el contenido que digieres para impulsar el cambio organizacional es un complemento excelente para todas las otras herramientas con las cuales competir en la era digital. Hay muchos modos de formular la actividad grupal: reunirse una vez por semana para discutir; que alguien escriba un memo de implicaciones de un libro; que el autor venga a hablar con el equipo; o simplemente compartir el contenido.

Vive el objetivo de liderazgo del aprendizaje permanente, que ayuda a tu equipo a crear nuevos hábitos para competir de manera diferente. Ya sea un club de lectura, una lista de lectura o una serie de conferencias, genera cambios para mejorar la calidad del contenido que consumes. Comparte el contenido con las demás personas.

¿CUÁL ES TU DIETA?

El surfista de las olas grandes y hombre extraordinario del agua, Laird Hamilton, una vez escribió: “Papas fritas adentro = papas fritas afuera. Esa es la regla”. En otras palabras, mejora la entrada para alimentar la salida. Compartir con otros y crear un ejercicio grupal aumenta el impacto. Sí, lleva tiempo y compromiso. Todos estamos de acuerdo en que el aprendizaje permanente y el desarrollo de líderes en nuestra empresa son esenciales. Aquí hay una forma divertida, barata e impactante de hacerlo. Bueno ¿me pasas las papas?

Idea 49

FINANZAS PARA TONTOS: Flujo de caja libre, contabilidad y cambio.

La vida es como la contabilidad, todo tiene que estar en balance. -ANÓNIMO

Las ganancias no se traducen directamente en flujos de efectivo, y las acciones valen solo el valor presente de sus flujos de efectivo futuros, no el valor presente de sus ganancias futuras. Sé inteligente y estratégico para lograr la alineación entre el negocio que deseas versus la forma en que se definan tu estado de resultados y tu contabilidad.

La contabilidad, como las métricas, a menudo se puede manipular. Sé inteligente sobre el modo de aprovechar tu contabilidad a medida que impulsan el cambio en tu organización. A menudo tu estado de resultados interno puede ser un inhibidor del cambio.

La obsesión por las ganancias a corto plazo ha ayudado a producir la situación poco saludable y desestabilizadora que ahora afecta a la economía de los Estados Unidos: los márgenes de ganancias de las corporaciones estadounidenses son ahora más altos que nunca en la historia, mientras que los salarios de los empleados pagados por las corporaciones estadounidenses son los más bajos que jamás hayan existido.

Amazon, nunca ha puesto las ganancias a corto plazo por encima de la inversión a largo plazo y la creación de valor, una estrategia que muchos creen que tiene el potencial de impulsar toda la economía estadounidense.

Bezos creía entonces, como lo hace ahora, que sin una innovación constante, una empresa se estancara. Y el ingrediente principal para la inversión en innovación es el FCL (Flujo de Caja Libre, Free Cash Flow). Si bien los inversionistas a corto plazo de Amazon pueden quejarse de que Amazon debería “ganar más dinero”, Bezos continúa construyendo una de las empresas más dominantes, duraderas y valiosas del mundo. Mientras tanto otras compañías con auge en internet han mordido el polvo, principalmente porque ponen demasiado énfasis en la rentabilidad a corto plazo y no han invertido lo suficiente en la creación de valor a largo plazo. “Adopta la visión a largo plazo, y los intereses de los clientes y accionistas se alinean”. Esa es la filosofía que ha hecho que Amazon tenga tanto éxito.

NO MORIR

Si no deseas sufrir una muerte darwiniana como la llama Bezos, no puedes permitir que tu estado de resultados interno sea el enemigo. Tienes otras limitaciones reales con las que lidiar.

Idea 50

LA ÚLTIMA PALABRA SOBRE VOLVERSE DIGITAL: Confianza

Continúa aprendiendo con humildad, no con arrogancia. La arrogancia es aburrida. -
JIMMY IOVINE

Cuidado con la arrogancia y los supuestos optimistas con respecto a los negocios. Tu marca es tu promesa a tus clientes. Asegúrate de saberlo, hazla (tu promesa a tus clientes) fundamental para todo lo que hagas. Con productos inteligentes y digitales integrados, puedes crear, mantener y medir la confianza de tus clientes.

¿QUÉ ES LA CONFIANZA?

Cuando estaba en Amazon, hablábamos de la “promesa al cliente” como la esencia de la confianza del cliente. Promesa significaba que el artículo correcto llegaría en las condiciones correctas a la dirección correcta en el momento correcto. Cuando comenzamos a lanzar y escalar el negocio de Marketplace, en el que los vendedores independientes fuera de la red logística de amazon eran responsables de enviar artículos a los clientes, pensamos que la promesa se aplicaba allí, tanto como a los pedidos minoristas de amazon. A los clientes no les importaba (ni se les debería exigir que les importara) si estaban comprando a Amazon, al minorista, o a un vendedor externo a través de Amazon.

Sí podríamos haber confiado en nuestros vendedores para hacer lo correcto, pero aplicamos la mentalidad de “confía, pero verifica” Obligamos a los vendedores a administrar toda la comunicación con el cliente a través de nosotros, para que pudiéramos entender los problemas. Todo los componentes de la promesa (notificaciones, rastreos etc.) hicieron que vender en Amazon fuera una intrincada coreografía de transacciones, un proceso mucho más complejo que vender en eBay. Finalmente, ampliamos la garantía Amazon A-a-Z a todos los pedidos. Inicialmente esta extensión de política generó una resistencia interna feroz debido a las implicaciones financieras y de procedimiento en la gestión de decenas de miles de vendedores. Pero fue clave.

LA CAÍDA DE EMPRESAS EXITOSAS: LOS ABC

Una señal de advertencia del ABC es cuando los resultados de la empresa se vuelven más importantes que mantener la confianza del cliente. La marca se erosiona cuando los resultados financieros a corto plazo tienen prioridad sobre hacer lo correcto, es decir implementar controles en el negocio para proteger al cliente. Encuentra formas de crear sistemas y enfoques para medir y administrar. Interroga activamente los riesgos que podrían afectar más a los clientes, prepárate para estos y encuentra formas de monitorearlos activamente. ¡Esto a menudo requiere una verdadera innovación y podría terminar produciendo otros beneficios!.

Grandes marcas, grandes compañías y grandes civilizaciones se pierden cuando la avaricia y la complacencia afectan al liderazgo.

Idea 50 ½

LOS PRINCIPIOS NO SON UN PÓSTER: La búsqueda de la velocidad, la agilidad y el liderazgo digital.

Creo que es importante razonar desde los principios básicos y no por la analogía. La forma

Como cualquier industria, la industria de consultoría de gestión tiene una máquina de marketing dedicada a generar interés y demanda constantemente. El término transformación digital es uno de esos conceptos concebidos y perpetuados por esta máquina. Conceptualmente, está destinado a insinuar que cualquier empresa debería ser capaz de convertirse en la versión digital de sí misma con la evaluación e implementación adecuadas. A medida que trabajé durante los últimos diez años con ejecutivos para crear estrategias y culturas digitales, me convencí de que competir y ganar en la era digital se trata tanto de crear un cambio personal en los ejecutivos, sus creencias, hábitos y prioridades, como en la estrategia general. ¿Pero adivina qué? La mayoría no quiere realmente cuestionar sus supuestos del negocio, cambiar su modelo operativo o hacer cambios personales. Son “todo sombrero y nada de ganado”.

El único camino correcto hacia la transformación digital es aquel con el que tú y tu equipo se conectan y con el que se comprometen, y el que produce resultados. En cambio duradero requiere, a partes iguales, el compromiso personal y el cambio organizacional. ¿Qué estás dispuesto a cambiar y hacer de manera diferente para convertirte en un líder en la era digital? Crear un conjunto de principios básicos sobre cómo diferenciar a tu empresa, cómo trabajarán juntos y lo que priorizarás puede ser vital para conocer y comprometer a tu equipo.

EL PRONÓSTICO DE AMAZON A 10 AÑOS

Aquí hay algunas miradas hacia el futuro de Amazon:

- Para 2029, Amazon operará una gran flota de transportistas de la recta final, que entregará una parte considerable de sus paquetes a los clientes.
- La generación y uso de energía sostenible serán un área de innovación cada vez mayor.
- Como resultado, el 50% de todas las entregas de la flota de Amazon serán realizadas por un camión autónomo o por un dron.
- Alexa será un importante sistema operativo en 2029, que se ejecutará en el 75% de todas las interfaces de voz tipo Windows en todas las industrias, no solo será una fuerza en el hogar sino también en la configuración empresarial.
- La comida y el supermercado también serán un gran negocio para Amazon.
- Para 2029, la compañía habrá revolucionado la agricultura mediante el desarrollo de granjas de cultivo de alta tecnología.
- Amazon, tendrá clínicas de acceso sin previa cita que permitirán citas a sus usuarios inclusive vía remota.

- Venderá productos farmacéuticos genéricos y habrá lanzado un plan de seguros de salud Prime Health para los miembros de Prime.
- Habrá presentado un enfoque novedoso; dividir a la compañía en 15 compañías, independientes pero administradas bajo un acuerdo de operación transparente y de acciones.

HABITOS PERSONALES

Muchas de las ideas de Amazon en este libro requieren un compromiso personal. Necesitas convertirte en el director de producto. Necesitas pasar tiempo diseñando las métricas correctas. Necesitas pasar tiempo escribiendo y editando narraciones. ¿Te comprometerás a hacer estas cosas? la mejor manera de canalizar este tipo de cambio es enfocarse en los hábitos grupales tuyos y de tu equipo de liderazgo directo. Comprométete con ellos por lo menos un año. Mira lo que funcione para ti.

Crear un cambio en las organizaciones requiere un esfuerzo tremendo y a menudo es de alto riesgo. Incluso llamar al proceso una “iniciativa” envía el mensaje de que es un estado temporal. Las personas con actitudes arraigadas saben que pueden sobrevivir al compromiso del cambio, y simplemente esperarán hasta que todos pierdan el enfoque y se sometan a la entropía organizacional. Parte del desafío del liderazgo es ser sincero, realmente creer y practicar los comportamientos que estás adoptando. Nada es más tóxico como alguien que pretende ser lo que no es . Si lo dices también lo debes vivir.

Las 50 ideas en este libro son creencias, estrategias y técnicas auténticas utilizadas por Amazon para construir y administrar el negocio dinámico que todos admiramos, si es que hoy no le tenemos miedo. Pero eso no significa que todas las ideas sean correctas para ti. Sé considerado, deliberado, auténtico y sé paciente al crear los cambios en tu negocio y en ti mismo para competir en la era digital.

¡DAME LA ½ IDEA!

La media idea es la siguiente pregunta, que solo tú puedes responder:

¿Cómo vas a construir los rasgos del negocio y la cultura verdaderamente digitales para garantizar resultados similares a los de Amazon, y convertirte en el mejor negocio habilitado digitalmente que puedas ser y no convertirte en un ente atropellado al lado de la carretera de la disrupción digital?

¿Cuál es la segunda mitad de esta idea?

Tu respuesta a esta pregunta. ¡Arranca desde aquí!

Idea 14 JUEGOS PARA LA INNOVACIÓN, fomentar la invención de formas divertidas.

“El presente es de ellos: el futuro, para el que realmente he trabajado, es mío NICOLAS TESLA.

Patente es solo una palabra para “una gran idea que agrega valor”. Para la mayoría de las organizaciones y los equipos, la búsqueda de patentes no es realista ni fundamental para la estrategia, pero crear incentivos para generar “grandes ideas que agrega valor” lo es. Encuentra maneras divertidas pero consistentes de incentivar y reconocer la innovación.

Algunos de los inventores más exitosos de Amazon tienen grandes rompecabezas con docenas de piezas en su, significativas escritorios. En pocas palabras, así es como Amazon genera una cantidad absurdamente grande de invenciones y patentes. Gamnificaron el proceso.

Bezos describe a Amazon como un “gran equipo inventivo” con “una cultura paciente, pionera y apasionada por el cliente”. Describió magníficas innovaciones, grandes y pequeñas, que ocurrían todos los días en nombre de los clientes en todos los niveles, en toda la compañía. “Esta distribución descentralizada de la invención en toda la compañía, no limitada a los líderes principales, es la única forma de obtener una innovación sólida y de alto rendimiento.

Bezos, asume el hecho de que el fracaso es parte de la invención. Entiende que el fracaso no es opcional. Entendemos eso, y creemos en fallar temprano e iterar hasta que lo hagamos bien. Cuando este proceso funciona significa que nuestros fracasos son de tamaño relativamente pequeños (la mayoría de los experimentos pueden comenzar poco a poco), y cuando encontramos algo que realmente funciona para los clientes, apostamos el doble con la esperanza de convertirlo en un éxito aún mayor. Sin embargo, no siempre es tan limpio como eso. Inventar es complicado y, con el tiempo, es seguro que también fracasaremos en algunas apuestas grandes.

Cuando eres empleado de una empresa, la propiedad intelectual que desarrolles es típicamente propiedad de la empresa. Entonces, ¿que hay para el empleado? A veces, el reconocimiento es suficiente, en especial si tu empleado ha comprado tu cultura y está jugando para el futuro (y las opciones de acciones futuras). Pero las formas en que pueden motivar a tus empleados y gamnificar la innovación en tu organización no tienen fin.

Programas como el hackatón tres días para descubrir ideas poner el trabajo a un lado, programa Kaizen de Amazon “cambio para mejorar” programa que permite a los empleados unirse en equipos pequeños para identificar desperdicios y optimizar procesos.

Amazon entrega una amplia variedad de premios y reconocimientos. Muchos de estos honores son presentados en las reuniones trimestrales de mano de Jeff Bezos u otro líder senior.

Bezos ha demostrado una y otra vez que si le das a un empleado, a cualquier empleado, una puerta, él o ella la atravesará. Y en algunos casos, estos incentivos tendrán un impacto considerable en sus resultados.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿ Le das reconocimiento a los equipos y personas que van más allá de las expectativas?
2. ¿Podría un Hackatón ayudar a estimular ideas para la innovación?
3. ¿Podría el tiempo no estructurado, dedicado a la solución de problemas e innovación, dedicado a la solución de problemas e innovación, traer resultados diferentes a tu organización?

Idea 15 EL ESCRITORIO DE LA PUERTA , fuerza la innovación mediante la frugalidad.

“La frugalidad incluye todas las otras virtudes” CICERÓN.

Los ahorros son más que un asunto competitivo. Frugal no significa barato. Abraza el ahorro para construir una cultura de eficiencia e innovación. Diseñar restricciones , como el costo, ayuda a replantear la situación e impulsa la innovación.

“Una de las únicas formas de salir de una caja cerrada es inventar tu salida” Cada peso ahorrado es otra oportunidad para invertir en el negocio. La eliminación de la estructura de costos de la empresa genera precios bajos, lo que impulsa un círculo virtuoso

Uno de los símbolos icónicos asociados con Amazon es el escritorio de la puerta. Bezos insistió en que la organización no necesitaba oficinas con escritorio enormes y elaborados. Pensó que todo lo que cualquiera necesitaba era un lugar para trabajar, y eso incluía a los líderes de alto nivel. El escritorio de la puerta se convirtió en el símbolo para la cultura igualitaria y de bajo costo que estaba tratando de crear. Ahorrar dinero es solo un beneficio secundario de la frugalidad. El valor real viene en forma de eficiencia.

La frugalidad es uno de los valores centrales de Amazon. “Continuaremos enfocándonos incansablemente en nuestros clientes”. ¿Lo segundo? “Continuaremos tomando decisiones de inversión a la luz de las consideraciones de liderazgo del mercado a largo plazo en lugar de las consideraciones de rentabilidad a corto plazo. “Trabajaremos arduamente para ganar sabiamente y mantener nuestra cultura frugal. La frugalidad implica la actitud de ser magro, escéptico, humilde e innovador, creando una cultura que presta atención a los detalles y entiende la excelencia operativa.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. La frugalidad es solo un tipo de restricción. ¿Qué restricciones podrías establecer para respaldar la excelencia operativa y la innovación en tu organización?

2. ¿Qué símbolos, como el escritorio de la puerta de Amazon, podrías usar para apoyar las restricciones que deseas en el negocio?

3. Un ejercicio como responder a la pregunta “¿Cómo podríamos reducir los costos en un 50% y mejorar la satisfacción del cliente y los ingresos?” ¿Resultaría en una innovación potencial?

Idea 16 INTRODUCCIÓN A MISIÓN IMPOSIBLE: Ser Digital

Somos una imposibilidad en un universo imposible, RAY BRADBURY.

Ser digital es cambiar y mejorar no solo a la organización, sino también a ti mismo. Ser digital se trata de velocidad y agilidad, no solo para tu cliente, sino en la forma en que todos realizan el trabajo y colaboran como organización. Para impulsar un cambio permanente y duradero, sé deliberado sobre los diferentes hábitos que tu equipo directo empiece a practicar como parte de esta misión

ÁBRETE AL CAMBIO.

Secreto 1: Compite de manera diferente

Lo digital no es la tecnología no las redes sociales. Se trata de competir de manera diferente para aprovechar las nuevas experiencias de los clientes, las prácticas empresariales eficientes y los modelos comerciales innovadores.

Se dice que las únicas personas a quienes les gusta el cambio son los bebés. Pero un apetito por el cambio es lo que separa a los innovadores de los rezagados, los empresarios de los burócratas y los ganadores digitales de los perdedores digitales. Los profesionales, equipos y empresas que aprenden amar el cambio, que son adictos a desafiar todo sobre el statu quo, son los ganadores digitales.

Secreto 2: Esta vez es personal

La transformación digital no se trata solo del cambio organizacional sino del cambio personal. La organización completa no se puede transformar si no cambias tus propios hábitos personales. Sé un constructor, escribir narraciones, diseñar métricas, buscar causa raíz e innovar al resolver un problema.. Y aunque no puedes hacerlo todo por ti mismo, necesitas ser mucho más propietario o colaborador directo en lugar de delegar todo el tiempo.

Secreto 3: La velocidad importa

Digital es igual a velocidad y agilidad. La velocidad es excelencia operativa. La agilidad es la capacidad de hacer que el cambio suceda. Para ganar en lo digital, haz que todo sea más rápido y más ágil. Esto incluye lo que ofreces a tus clientes y la forma en la que realizas tu trabajo, acortar los tiempos de los ciclos y mejorar los datos de la experiencia del cliente y de tus procesos.

