



Aprender a surfear

Las empresas necesitan usar la imaginación para anticipar el futuro.

Chip Conley, fundador y ex CEO de Joie de Vivre Hotels, y asesor estratégico de hospitalidad para Airbnb, comparte consejos sobre el surf en el contexto de los negocios y explica cómo enfrentar las olas de disrupción.

Hoy quiero hablarles acerca de surfear, no en el mar sino en los negocios. Mi madre era bastante sobreprotectora, razón por la cual no me dejó practicar surf de pequeño por miedo a las olas y a los tiburones. Diez años más tarde, cuando tenía 26 años me di cuenta de que mucha gente que venía a surfear a San Francisco se alojaba en mi casa, un pequeño apartamento en la ciudad... En lugar de alquilar habitaciones de hotel, elegían mi sofá. Esto fue antes de que Couchsurfing existiera. Hice entonces un focus group entre mis amigos y llegué a la conclusión de que era mi turno para surfear; a lo que me refiero con ello es que decidí convertirme en emprendedor y crear una compañía hotelera boutique. Esto fue en la mitad de los años ochenta, cuando los hoteles boutique como fenómeno no eran conocidos en los Estados Unidos. Con 26 años y sin experiencia, entonces, comencé esta empresa y llegué a tener cincuenta y dos hoteles boutique en la costa oeste. Veinticuatro años más tarde la vendí.

En ese momento tenía 50 años y

mucho tiempo en mis manos. Hay una frase de Robert de Niro en el film *The Intern* que refleja cómo me sentía: "Musicians don't retire. They quit when there's no more music left inside of them" (Los músicos no se retiran. Abandonan cuando no hay más música dentro de ellos.) A mis cincuenta, entonces, con espíritu innovador pero sin saber qué hacer, me llamó Brian Chesky, uno de los tres cofundadores de Airbnb que -curiosamente- creó la empresa cuando tenía 26 años. Para cuando me llamó, ellos ya contaban cinco años con el negocio pero aún casi nadie los conocía; Airbnb era sólo una pequeña startup en Silicon Valley. "Quiero que nos ayudes a comercializar la hospitalidad", me dijo. "Quiero que seas mi mentor, y quiero que seas Director Global de Hospitalidad y Estrategia de la compañía". Lo primero que le pregunté fue "qué es Airbnb", no tenía idea.

Cuando tenía 26 años yo era el innovador de la industria hotelera, el que venía de afuera a cambiar las reglas de juego. En cambio ahora, era parte del sistema, de lo establecido; Brian Chesky me estaba diciendo

que compartir casa era la nueva ola y me estaba invitando a surfear con él. Tuve una crisis existencial, yo era un hotelero. "El futuro ya está aquí; simplemente no está distribuido de manera muy pareja". Esta es una frase de William Gibson que refiere a la siguiente idea: el futuro existe en ciertos compartimentos o bolsillos, la pregunta es quién puede ver la ola en el horizonte y descubrir si será la gran ola que cubrirá la orilla o tan solo se desvanecerá en el camino. Brian me invitó a surfear con él, y finalmente decidí unirme, aún no conociendo la compañía ni habiendo trabajado jamás en una empresa tecnológica (no sabía qué significaba eso tampoco). Ahora, cinco años más tarde, somos la empresa de hospitalidad más grande del mundo; la gente nos considera como tales y continuamos creciendo, sólo el 25% de nuestro negocio está en Estados Unidos. Somos un negocio global de efecto de red.

Por eso, quiero hablarles sobre lo que aprendí primero como innovador y luego como disruptor, y también sobre la diferencia entre innovación y



Fuente: Chip Conley.

disrupción. Esta última tiene tres sellos distintivos que la hacen diferente a la primera:

1. la disrupción es impulsada por la tecnología
2. de rápido escalamiento global
3. genera nuevos mercados, nuevos comportamientos

Cuando algo es impulsado por la tecnología, puede moverse rápido... y puede hacerse global y crecer globalmente rápido. La disrupción puede ocurrir porque la tecnología permite que las cosas ocurran más rápido. Además, nos permite acceder a nuevos mercados, nuevos comportamientos. Y esto fue lo que ocurrió con airbnb. Me tomó 24 años crear cincuenta y dos hoteles boutique. Airbnb, en cambio, tiene ahora casi cinco millones de casas alrededor del mundo y le llevó sólo diez años, aunque -de hecho- el 97% del crecimiento ocurrió en los últimos cinco años, desde que estoy ahí.

¿Qué se necesita para ser un disruptor? Los mejores disruptores son expertos en "high tech" y "high touch".

Podemos llamarla una combinación de algoritmo (high tech) y sabiduría de la gente o psicología (high touch). De todos modos, cualquiera puede ser un disruptor. Yo soy una prueba de ello, no soy un tecnólogo, por ejemplo, ni siquiera entiendo la tecnología.

Emprender tiene varios puntos de relación con el surf. Uno de ellos radica en la idea de que, por lo general, las mejores olas ocurren durante momentos difíciles. De hecho, a veces las tormentas traen más olas. Airbnb empezó en 2008, durante la gran recesión, cuando mucha gente estaba buscando diferentes maneras de generar dinero porque no tenía empleo. Esa fue parte de la razón por la que despegó tan rápido, además de que la gente quería ahorrar dinero cuando viajaba. Otro punto en común entre el emprendimiento y el surf es la forma libre, no regimentada, a diferencia de otros deportes. También ese sentimiento de compañerismo y la identificación entre surfers cuando están en el mar, así como entre emprendedores dentro de una habitación. No hay diferencias, empiezan a hablar de sus historias. Por último, en ambos casos

se necesita entender qué sucede debajo de la superficie. El surfer experto que puede mirar el horizonte y elegir la ola correcta es como el emprendedor que puede mirar un grupo de tendencias y modas y elegir la tendencia que durará en el largo plazo, en oposición a la moda del corto -que actúa como la ola que no llega a la orilla-.

Podemos llamar a esta era como la era del surf, que no existía hace treinta o cuarenta años cuando la inteligencia dominante no era la digital, como ahora. Tenemos IQ (coeficiente intelectual), EQ (coeficiente emocional) y ahora también DQ (coeficiente o inteligencia digital). El problema es que muchas juntas directivas de empresas están llenas de personas que no saben cómo surfear, razón por la cual contratan nativos digitales (jóvenes millennials) para que los ayuden a descubrir cómo hacerlo.

Mark Zuckerberg se dijo: "si no creas la cosa que matará a Facebook, alguien más lo hará". Entonces, la idea de disrupción no es necesariamente algo que le haces a alguien más sino también algo que te haces a ti mismo. Facebook, por



Fuente: Chip Conley.

ejemplo, compró Instagram y Whatsapp para asegurarse que la disrupción ocurriera dentro de su casa, incorporando las tecnologías de esas empresas. Otro caso interesante es el de Reed Hastings, un gran surfer, que fue disruptor dos veces. La primera vez, como alguien de afuera, al crear Netflix con su modelo de suscripción mensual (como el de los gimnasios) y alquilando los dvds por mail. Luego de que Netflix creció y se hizo grande, Hastings “disruptió” desde adentro; si la compañía no se “disrum-pía” ella misma, agregando el streaming como parte central del negocio, entonces sería “disruptida” por otros de afuera. Así fue como durante tres años Netflix invirtió fortunas en el proceso tecnológico para lograrlo. Sus acciones cayeron, pero hoy, ocho o diez años después, son treinta y seis veces más altas que entonces. El mundo no siempre ve la ola o que uno va a disruptir, y ello puede afectar el retorno o las ganancias por un momento. Algo similar le ocurrió a Amazon, que no ganó dinero durante un largo período de tiempo.

Es importante aprender a surfear porque las “olas” están viniendo cada vez



“If we don't create the thing that kills Facebook, someone else will.”

MARK ZUCKERBERG

Fuente: Chip Conley.

más rápido. ¿Quiénes están en riesgo? Aquellos que, complacidos por éxitos pasados, perdieron contacto con las nuevas necesidades de sus clientes; los que no imaginan un nuevo grupo de clientes ni toman en serio a los nuevos competidores; y finalmente los que no tienen ni idea sobre cuál es la verdadera esencia de su oferta de producto.

Podemos identificar tres niveles en la pirámide de transformación que aplicamos en Joie de Vivre Hospitality durante la crisis post-dot.com y post-

9/11: supervivencia, triunfo y transformación. El modo de supervivencia cumple con las expectativas del cliente, pero en una época con tantas opciones, las empresas deben subir de nivel y conectarse con los deseos de sus clientes, lo que hará que estos se comprometan. Ese es el nivel de triunfo, y es genial, el cliente se sentirá exitoso al usar los productos de la empresa. Pero la disrupción ocurre recién cuando uno puede anticiparse a las necesidades no reconocidas, y eso es lo que hacen las mejores com-

Cambiar las reglas

Tras dedicarse durante tres décadas a crear hoteles boutique, Chip Conley decidió darle un giro a su carrera. Hoy diseña el futuro de Airbnb, la compañía que revolucionó la industria del turismo.

Fundada en 2008 por Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk, Airbnb transformó en poco tiempo una industria tradicional con su marketplace para rentar alojamientos. Chip Conley asumió el cargo de Director Global de Hospitalidad y Estrategia de la startup en 2013, cuando no sabía nada de su existencia ni había usado siquiera otras aplicaciones propias de la economía colaborativa como Uber o Lyft; tenía una cierta negación sobre ese tipo de procesos disruptivos, según recuerda. “Creía que Airbnb era como Couchsurfing: un grupo de gente quedándose a dormir en los sofás de otras personas”.

Uno de los primeros desafíos a los que se enfrentó Conley fue el de convertir a Airbnb en una plataforma de uso masivo. “Apenas entré a la compañía, noté que el concepto era exitoso, pero no era multitudinario: sólo los millennials más tecnológicos lo utilizaban. Mi estrategia debía estar enfocada a ‘normalizar’ el uso de un servicio colaborativo como este, haciendo que la experiencia se vuelva más confiable y que las personas se sientan como en casa usando Airbnb”, relata. “Otro aspecto a trabajar tenía que ver con definir qué queremos ser y qué no. Muchas personas me decían que debíamos ampliar el modelo de la economía colaborativa y alquilar salas de conferencias o espacio de oficinas. Mi postura era bien distinta, por lo que propuse enfocarnos en un único sector y así convertirnos en la marca global más importante de la industria. Esa idea influyó la estrategia general de la compañía: no intentamos hacer demasiadas cosas en muchas industrias distintas”.

Para Conley, creador de 52 hoteles boutique, las opciones de alojamiento de Airbnb comparten el mantra de modernidad, identidad propia y servicio personalizado de los establecimientos en los que trabajó durante tres décadas. “Quien elige un hotel boutique busca escapar de la experiencia predecible y tradicional de las grandes cadenas. De



algún modo Airbnb toma esa misma idea, haciendo que los viajeros puedan vivir como un local. Creo que nuestra compañía ayudó a toda la industria de la hospitalidad a entender cuán importante es ofrecer una experiencia localizada: un gran hotel de Ciudad de México, por más que pertenezca a una cadena, no puede ser igual a un hotel de la misma empresa en Monterrey o en Cabo San Lucas. Cada establecimiento, cada lugar, debe ser un reflejo del vecindario en el que está ubicado”, indica.

Esa mirada llevó al experto a impulsar planes que permitan homogenizar la calidad de los servicios que se ofrecen a través de la plataforma en los cinco continentes. “La experiencia de Airbnb nunca podrá ser tan consistente como la de un hotel. Si uno se aloja en un Holiday Inn, uno sabe con qué se va a encontrar. Para nosotros, eso es más difícil: una de cada mil casas en el mundo está listada en nuestro sitio. Por eso, lo que hicimos fue enfocarnos en la fiabilidad: trabajar para que el servicio que presta cada uno de nuestros anfitriones esté a la altura de las expectativas de los viajeros”. Videos online, seminarios web y encuentros globales de anfitriones son algunas de las tácticas empleadas por Conley para lograr ese objetivo. “Hemos hecho un gran trabajo”, asegura.



Fuente: Chip Conley.

pañías y los emprendedores, pueden leer esas necesidades sin ni siquiera escuchar sobre ellas. Para la mayoría de las empresas es más fácil entender lo que la gente no quiere, en lugar de lo que sí quiere. Y para ser disruptivos, se debe ser bueno en esto último. Les compartiré tres tips:

1. Encontrar una herramienta para entender profundamente las necesidades de los clientes. Sería casi como leer la mente, por lo que crear una psicografía de los clientes puede ser una herramienta útil. Cuando con Joie de Vivre Hospitality quisimos crear un hotel en el distrito financiero de Nueva York con un estudio de yoga, no partimos de mediciones de clientes que solicitaran algo como esto, porque no existían. Sin embargo, el concepto se ajustó al perfil de nuestro mercado objetivo: clientes modernos, urbanos, frescos y naturales. Así fue que el diseño de este hotel boutique satisfizo con éxito las "necesidades" que el cliente aún no había identificado.

2. Entender la verdadera esencia del negocio. El problema de muchas empresas es que invierten en la base de la pirámide (lo que son) y no en la punta, es decir, lo que podrían llegar a ser. Por ejemplo, Apple Computer se convirtió hace unos años en Apple Inc, ¿por qué? Steve Jobs entendió que no eran más una empresa de computadoras sino una de estilo de vida, esa era su esencia. Esto sucedió en 2007, cuando lanzaron el iPhone. Una pregunta interesante para hacerse es: ¿en qué negocio estás? En airbnb hicimos el ejercicio de responderla varias veces hasta que llegamos a la esencia: "estamos en el negocio de pertenecer a cualquier lugar".

3. Usar el feedback como brújula. Como un surfer que escucha lo que la ola tiene para decirle y se sintoniza con ella, lo mismo ocurre con las grandes empresas o los buenos emprendedores: escuchan las olas de las tendencias de los consumidores y se ponen en sintonía. Para ello, es indispensable crear un circuito de retroalimentación o feedback. Lo

que me lleva a la siguiente pregunta: ¿de qué manera el ciclo de retroalimentación de sus clientes crea mejoras constantes e instantáneas en su producto o servicio? Y, más importante aún, aquellos de la empresa que tiene el contacto directo con los clientes ¿reciben esa información y ésta influye en su comportamiento?

Se puede continuar aprendiendo siempre. Yo aprendí a surfear a los 56 años, cuando me subí a una tabla de surf por primera vez. Se trata de tener una mentalidad de crecimiento, y no una fija. Con una mentalidad fija uno tiende a enfocarse en aquellas cosas en las que sabe que tendrá éxito, porque quiere probarse a sí mismo. Quien tiene una mentalidad de crecimiento, en cambio, no trata de probarse sino más bien busca superarse. Como dijo Jon Kabat-Zinn, fundador de MBSR (mindfulness-based stress reduction), "no se pueden detener las olas, pero se puede aprender a surfear". •

WOB!