

JUAN ANDRÉS PANAMÁ

«Nos enfocamos
en aportar

VALOR

a la
comunidad»



«Si no me enfoco en aportar más valor a conductores y usuarios, no tendré acceso a mayores oportunidades».

REDACCIÓN ISTMO



Juan Andrés Panamá ha colaborado desde 2018 en la empresa de movilidad china Didi, primero como director de Operaciones y actualmente como director general en México y Argentina. Didi realizó una variedad de cambios en su estructura para fortalecer su crecimiento en la región de Latinoamérica, pero le esperaba una gran prueba en 2020. La experiencia del directivo en el sector tecnológico y de movilidad le ha permitido innovar en materia de atención tanto a los usuarios como a sus operadores, lo cual ha sido de gran ayuda en la crisis que azota al país, al crear nuevas oportunidades para auxiliar a la comunidad en estos tiempos tan complicados.

En un año tan complejo como fue 2020, asumes la dirección de Didi en México y Argentina. ¿Qué retos presentó esta situación en tu liderazgo?

La pandemia comienza, como todos sabemos, en China. Didi tiene una presencia grande ahí, por lo que aprovechamos para generar conocimiento de antemano y así formular una misión y visión que se adecuara a este momento en específico.

Algo muy importante en lo que siempre he creído es que los negocios existen para apoyar a las comunidades y para hacer un bien. De hecho, la directriz vino directamente desde la presidencia, que indicó que en ese momento nos olvidaríamos de las metas de crecimiento y rentabilidad para enfocarnos 100% en cómo poder ayudar a la comunidad con la que trabajamos.

En primer lugar, los socios conductores: nos enfocamos en ver cómo los podíamos apoyar y darles suficientes herramientas para seguirse conectando y llevar ingresos a sus familias. Esto se hizo de dos formas. La primera fue crear un fondo a nivel global de más de 10 millones de dólares. Con éste podríamos apoyar a los conductores con hasta 28 días de ganancias, en caso de tener un diagnóstico positivo de COVID-19, o ser puestos en cuarentena por el gobierno. De esta manera, si se desconectaban no perdían ingresos.

La segunda fue apoyar con materiales que proporcionen viajes más seguros: gel desinfectante, cubre bocas, divisiones plásticas a fin de evitar que los aerosoles pasaran de la parte



Juan Andrés Panamá,
director general de DiDi
en México y Argentina.

En 2020 nos enfocamos en cómo podíamos apoyar a la comunidad, auxiliando también a empoderar a todos los empleados de Didi.

frontal a la trasera o de la trasera a la frontal y así disminuir la probabilidad de contagios.

Nos enfocamos también en la interacción entre pasajeros y conductores: educamos a los conductores en cómo desinfectar mejor sus vehículos y tener menor probabilidad de contagio. Esto iba desde el estornudo de etiqueta hasta el lavado de manos constante. Nos enfocamos en qué puntos del vehículo debían limpiar, qué partes del vehículo no tocan tanto los pasajeros y enfocarse más en limpiar manijas y cinturones. Dentro de los viajes seguros estaba también el uso de tecnología. Hubo un desarrollo de nuestra plataforma de verificación de uso de cubre bocas para empezar a recibir viajes. Esta plataforma también la hicimos de *open source*, para que cualquier otra compañía o persona pudiera usarla.

La parte final trataba del apoyo a la comunidad, con nuestro programa *The Didi Hero*, con el que realizamos más de cinco millones de viajes gratuitos o con descuento para todo el sector salud: enfermeros, doctores, personal de limpieza y administrativo, quienes han tenido que ir como primera línea de batalla y a quienes hemos podido ayudar de forma importante.

Fue este cambio de mentalidad y el enfoque en cómo podíamos apoyar a la comunidad lo que resultó tan importante y especial en este año, auxiliando también a empoderar a todos los empleados de Didi. Es decir, al final estábamos apoyando materialmente y de forma concreta a personas con las cuales interactuamos muy seguido.

En 2020 Didi Food cumplió su primer año en México ¿qué resultados tuvieron en este año en que la demanda a domicilio creció exponencialmente y cómo construyeron su oferta de valor en el mercado?

La oferta de valor está enfocada en dos cosas principalmente: mayor variedad de restaurantes y mayor valor por tu dinero. Esto va desde la tarifa de entrega hasta los platillos disponibles dentro de la aplicación y su calidad.

Comenzamos en 2019 en Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey y terminamos el año con más de 37 ciudades. Es una expansión masiva para una industria que requiere un trato



Nos convertimos en un brazo importante para que los restaurantes se mantuvieran con buen flujo de efectivo y siguieran operando. Nosotros buscamos aportar mayor accesibilidad a los comensales.

muy personal con los restaurantes. Encontramos una manera de crear una relación con ellos en todas las ciudades nuevas a las que llegamos, para comunicarles de una forma muy fácil la oferta de valor, que eran comisiones más accesibles, así como un programa de incentivos que los ayudaran a incrementar ventas y, por tanto, incrementar su flujo de efectivo, que era el mayor problema por el que estaban pasando.

Nuestro programa para esto se llama «Estamos Juntos» y trata de igualar los incentivos de los restaurantes. Lo hemos ido cambiando a través del tiempo y funciona de la siguiente manera: Si un restaurante decide dar a sus usuarios un incentivo de 10% en sus platillos, nosotros igualamos con otro 10%, para que resulte en un 20% final. Los restaurantes que accedieron a este programa duplicaron sus ventas contra los que no quisieron. De ese modo, nos convertimos en un brazo importante para que se mantuvieran con un buen flujo de efectivo, que siguieran operando y que nosotros pudiéramos aportar mayor accesibilidad a los comensales.

Del lado de los repartidores nos enfocamos en traslados seguros. Somos la única plataforma que paga por absolutamente todos los kilómetros que recorren. Quisimos darles un servicio más personalizado a través de nuestros centros de atención, y fuimos la única compañía que los mantuvo abiertos durante este tiempo. Les dimos también los mismos apoyos que a los conductores para que pudieran trabajar de una forma segura.

En términos de logística ¿cómo consiguieron esos resultados? ¿Tuvieron que conseguir más repartidores para realizar el trabajo en tiempo récord?

Los registros de repartidores se duplicaron el último año en las ciudades en que operamos, porque se incrementó la demanda por Didi Food, sumando esto a la situación que vivimos. Y, sea la parte de movilidad o la de entrega de comida, ha sido un brazo que ayuda a aliviar la situación económica que estamos viviendo. Se ha presentado un incremento histórico en la tasa de desempleo y nosotros aportamos una opción flexible a la cual se puede acceder rápidamente

si pasas los filtros de seguridad de la compañía. Se sumaron varias cosas: ingresos atractivos para gran parte de la población, nuestra adaptabilidad a la situación misma, y el *marketing* que focalizamos en cada uno de los actores.

Para los repartidores, por ejemplo, lo más importante en ese momento eran los ingresos. Nos enfocamos en ser transparentes en cuáles podrían ser las ganancias que podrían obtener. Con los restauranteros, con el tipo de comisiones más accesibles. Con los comensales nos enfocamos específicamente en los descuentos que estábamos aportando a través del programa «Estamos Juntos».

Dentro de tus funciones también está echar a andar Didi en Argentina. ¿Qué proyectos tienen al respecto?

Argentina marca un lanzamiento muy especial para Didi. Tiene muchas «externalidades» que son únicas del mercado: la hiperinflación que está viviendo el país, el tipo de cambio que se está disparando y el hecho que antes de nuestra llegada, la industria había tenido una interacción muy hostil con el gobierno.

Lo que hicimos al respecto de esta última fue entablar conversaciones con el gobierno de Buenos Aires, a fin de poder entender cuáles eran sus necesidades, cómo veían todos los segmentos de movilidad, y específicamente qué había causado la mayor fricción con la competencia. Entendimos que buscaban tecnología para poder tener traslados más seguros y con mayores ingresos. Necesitaban también que se apoyara al gobierno con una guía de cómo podríamos ir creciendo, aportando seguridad y así juntos hacer eficiente y moderno todo el sector de movilidad. Esa fue la clave: ofrecer Didi Taxi, a la par que Didi Express. Lo lanzamos en noviembre y hasta hoy contamos con una buena comunicación con el gobierno.

Lo que presenta el mercado argentino son retos a futuro de cómo podremos acoplarnos a la súper inflación y al tipo de cambio, pero tenemos muchos aprendizajes operativos y de entendimiento de usuarios y conductores del resto de Latinoamérica que podremos usar para mejorar la experiencia y

Tenemos equipos que se enfocan en saber específicamente qué es lo mejor para los gobiernos; equipos que se enfocan en la experiencia de los usuarios y equipos que se enfocan en la experiencia de los conductores.

la percepción de la industria, como ya lo hemos logrado en otros lugares.

¿Qué consejos puedes dar a las empresas para que tomen una postura colaborativa donde estén amalgamadas la parte pública y la privada?

Creo que lo principal es el valor que podemos tener a largo plazo. Si me enfoco en el corto plazo, voy a destruir muchos de mis canales a futuro, y uno de ellos es el gobierno. Si no logro colaborar con ellos, no podré a largo plazo lanzar nuevos productos, ni tener plataformas como la de Didi Smart Transportation, que va a ayudar a mejorar la movilidad y por ende el acceso a mi plataforma y mis productos.

Si no me enfoco en aportar más valor a conductores y usuarios, no tendré acceso a mayores oportunidades económicas con los conductores, o la gente me dejará de usar porque los precios ya no serían accesibles. Es decir, todo negocio, al final, aspira a tener un punto de rentabilidad, cuando se trata de negocios privados. Esa rentabilidad viene a corto y largo plazo y el enfoque que hemos tenido es cómo podemos construir



DiDi Vacúnate apoya a los usuarios llevándolos junto con un acompañante al centro de vacunación con un descuento en su tarifa.

a futuro y cómo podemos aportar más valor a las necesidades que estamos viendo en nuestros usuarios. Esto va de la mano con querer escuchar lo que están buscando.

Algo que siempre estamos revisando es el enfoque en crear valor para los usuarios. Una de las cosas que hemos visto es que nuestro servicio está ayudándolos a conectarse con el transporte público. Si nos enfocamos en la totalidad de nuestros viajes en la Ciudad de México, sabemos que 8% de los viajes comienzan o terminan conectándose con este tipo de transporte. Es mucho, y es algo que no habíamos visto, pero nos ayuda a comenzar a hacer mejores preguntas a las personas adecuadas, para ver cómo podemos llegar a más gente que pueda hacer uso de nuestro servicio de esta manera. Muchas veces, esto no nos va a dar una rentabilidad a corto plazo, pero al poder solucionar o mejorar la experiencia para ellos podremos resolver quizá este problema en uno o dos años de una manera eficiente y que sea al mismo tiempo buena para nuestro negocio.

¿Consideras que tomar decisiones en época de incertidumbre transformó tu forma de dirigir?

Creo que lo que más me transformó fue lo que yo llamaría la «seguridad psicológica» que proviene de trabajar en una compañía con quien compartes un mismo punto de vista. De esta forma estás tomando una decisión en conjunto, y sabes en qué enfocarte cuando no están presionándote con metas de crecimiento y rentabilidad. Si puedes partir de ahí, aportar valor a la comunidad, todo cambia.

Se transformó la forma en que operamos en Didi, al volverse más grande el enfoque en el usuario y en la comunidad. De esa manera comenzaron a tomarse decisiones con prioridades distintas.

Otro aspecto importante por señalar es que somos una compañía autónoma e independiente a nivel local. Es decir, en Didi Movilidad México tomamos todas las decisiones y más que nada usamos a los *head quarters* para rebotar ideas y para consultar sobre lo que ha sucedido en otros mercados. Esto ayuda mucho, porque las personas que están más cerca de los detalles pueden tomar decisiones adecuadas para mejorar la



experiencia de los usuarios. Si vamos armando y consolidando esto de la manera correcta, la decisión final se toma en conjunto, de manera colaborativa y alineada. Tenemos equipos que se enfocan en saber específicamente qué es lo mejor para los gobiernos; equipos que se enfocan en la experiencia de los usuarios y equipos que se enfocan en la experiencia de los conductores.

Todo esto me enseñó a confiar en las decisiones que está tomando el resto del equipo y así tomar una decisión final mucho más rápida, enfocada en mejorar la experiencia de toda la comunidad dentro de Didi.

Algo más que nos ha enseñado la pandemia es que hemos tenido una transición muy importante. Quizá no somos los líderes del mercado, pero sí nos hemos convertido 100% en líderes en innovación. Esto puede verse en absolutamente todas las iniciativas que hemos lanzado, desde cómo nos hemos acoplado a la crisis económica y balanceado las ganancias de los conductores con accesibilidad al servicio, hasta productos como Didi Protect, Didi Entrega, Didi Hero y Didi Vacúnate.

Todos son productos nuevos e innovadores en el mercado y hemos visto cómo han marcado la pauta para que nuestros competidores sigan

emulándolos. Esto resulta importante, porque si combinamos el ser líderes en innovación con ser líderes en descargas de ambas aplicaciones de conductores y pasajeros, tenemos un camino muy atractivo por delante. Todo está enfocado en cómo podemos crear mayor valor para los usuarios. Esto es lo que aprendimos en la pandemia, quizá no en la forma de tomar decisiones, pero sí en una nueva forma de pensar en el negocio, en términos de innovación y centrado en valor para usuarios y conductores.

¿Qué viene para 2021?

Construir sobre lo que vimos que está funcionando muy bien: continuar innovando, entendiendo más segmentos de movilidad, y pongo a la Ciudad de México como ejemplo: hay 24 millones de traslados diarios. De esa cantidad, aproximadamente entre 10 y 15% se llevan a cabo en vehículos privados. El resto son peatonales, bicicletas, o transporte público: camiones, minivanas, Metrobús y metro. Si no comenzamos a enfocarnos en toda esta población y entender cuáles son sus necesidades de movilidad, más que nada para complementarlos, no podremos seguir con nuestra estrategia y cumplir con nuestra misión, que es mejorar la movilidad de las ciudades. </>