



Harvard Business Review

América Latina

La entrevista HBR **Jeff Bezos**

El Sí institucional

Entrevista por Julia Kirby y Thomas A. Stewart

Octubre 2007

Reimpresión R0710C-E

Cómo el CEO de Amazon lidera el cambio estratégico en una cultura obsesionada con el cliente de hoy.

La entrevista HBR **Jeff Bezos**

El Sí institucional

Entrevista por Julia Kirby y Thomas A. Stewart

Amazon.com nació de la estrategia. Muchas veces se ha contado la historia de cómo su fundador Jeff Bezos, quien trabajaba en un grupo de análisis cuantitativo en una firma de inversiones, detectó una oportunidad para vender libros por Internet. Sin experiencia en la industria editorial, llegó a su modelo de negocios mediante la pura lógica: dados los atributos del producto y la estructura de la cadena de suministro, un minorista sin tiendas claramente podía lograrlo: y lograrlo en grande. Desde su fundación en 1995, Amazon sigue demostrando su don para detectar espacios vacíos y su voluntad para lanzarse a llenarlos, incluso mientras trabaja para hacer más productivos los espacios que ya ocupa. La última movida audaz de la empresa es su negocio “orientado a desarrolladores”, un conjunto de ofertas que pone a disposición de otros desarrolladores de sitios web las herramientas que Amazon creó para su propio uso. Al igual que tantos otros emprendimientos de Amazon, éste se basa en una lógica sólida, y aún así es sorprendente. No es común ver a una empresa haciendo este tipo de cosas.

Como tantas de estas movidas resultaron ser rentables,

HBR decidió averiguar qué es lo distinto en la formulación de la estrategia en Amazon. ¿Cómo se estudian las ideas, y cómo se establecen los compromisos? ¿Se trata de un solo ingrediente –Jeff Bezos– o es una capacidad institucional? Thomas A. Stewart, editor en jefe de HBR, y Julia Kirby, una editora senior, se reunieron con Bezos en dos oportunidades para indagar más. Las conversaciones fueron variadas y vivaces, acentuadas frecuentemente por la célebre carcajada de Bezos (él cuenta que su esposa, MacKenzie, le suele decir a la gente: “Si Jeff no está feliz, espere cinco minutos”). Los entrevistadores volvieron con una idea de la fuente de la cultura y la estrategia de Amazon: una fuerte dosis de optimismo emprendedor. Las siguientes líneas son una presentación editada de esas conversaciones.

¿Quién fija la dirección estratégica en Amazon? Al comienzo era sólo usted, sentado en su auto viajando entre Nueva York y Seattle, quien hacía todos los planes. ¿Todavía los hace todos?

Oh, por Dios, no. Tenemos un grupo llamado S Team –S

quiere decir “senior”— que se mantiene al tanto de lo que la empresa está haciendo y profundiza en temas estratégicos. Se reúne durante casi cuatro horas cada martes. Una o dos veces al año el S Team también se reúne en encuentros de dos días donde se exploran diferentes ideas. Las tareas son asignadas con anticipación. Muchas de las cosas que se discuten en esas reuniones no son tan urgentes, llevamos unos cuantos años por delante así que realmente podemos dedicar tiempo a pensar y hablar de ellas. Finalmente, debemos escoger un par de cosas, si es que son grandes, y apostar por ellas.

La clave está en asegurarse de que esto ocurra fractalmente, y no sólo en la cumbre. El sujeto que lidera Fulfillment by Amazon, el servicio web que brindamos para permitir que la gente use nuestra red logística como un gran periférico del computador, se está asegurando de que el pensamiento estratégico se lleve a cabo de manera similar en ese negocio. Esto está ocurriendo en toda la empresa, en distintas escalas. Y lo más importante es que todo esto está impregnado por un punto de vista cultural. Hay una gran cita de Alan Kay: “La perspectiva equivale a 80 puntos de CI”. Parte de nuestra capacidad estratégica viene de ahí.

¿Cómo describiría ese punto de vista cultural?

Primero, estamos dispuestos a plantar semillas y a esperar bastante tiempo para que se conviertan en árboles. Estoy muy orgulloso de este aspecto de nuestra cultura, porque pienso que es poco común. No vivimos preguntándonos qué ocurrirá el próximo trimestre, ni concentrándonos en lo visible, ni haciendo todas esas cosas que dificultan que algunas empresas que cotizan en bolsa tengan la estrategia correcta.

¿Sabe usted cuándo una de las semillas que está plantando, por ejemplo una bellota, se va a convertir en un roble? ¿Tiene una visión sólida de cómo se materializarán las cosas? ¿O la forma emerge en el camino?

Puede ser que no sepamos si se va a convertir en un roble, pero al menos sabemos que se puede convertir en algo igual de grande. Creo que uno debe asegurarse de poder decir de las cosas que elige: “Si podemos hacer que esto funcione, será algo grande”. Una pregunta importante que vale hacerse es: “¿Es suficientemente grande para ser significativo para toda la empresa si es que somos muy exitosos?”

Cada negocio nuevo en el que nos hemos lanzado fue visto inicialmente como una distracción, por gente de afuera y a veces también de adentro. Ellos dicen: “¿Por qué se están expandiendo más allá de los productos de medios? ¿Por

qué se están haciendo internacionales? ¿Por qué están entrando en el negocio de la compra-venta con vendedores externos?”. Nos está pasando ahora respecto de nuestro nuevo servicio de infraestructura web: “¿Por qué asumir estos nuevos clientes desarrolladores?”. Son preguntas pertinentes.

No hay nada de malo en formularlas. Pero en su núcleo todas tienen una de las razones por las que es tan difícil que las empresas líderes se aboquen a nuevas iniciativas. Se debe a que incluso si son éxitos enormes, durante años no tendrán un impacto significativo en los fundamentos económicos de la empresa. Lo que he descubierto es que —y ésta es una observación empírica; no veo razón por la cual *deba* ser así, pero así suele ser— cuando plantamos una semilla, suele demorar entre cinco y

siete años antes de que tenga un impacto significativo en los fundamentos económicos de la empresa.

Esto requiere de personas, adentro y afuera, que conserven la fe. ¿Cómo mantiene la confianza de que la inversión finalmente valdrá la pena?

Ayuda mucho basar su estrategia en las cosas que no cambiarán. Cuando converso con gente de fuera de la empresa, hay una pregunta que surge a menudo: “¿Qué va a cambiar en los próximos cinco o diez años?”. Pero nunca me preguntan: “¿Qué es lo que *no* va a cambiar en los próximos cinco o diez años?”. En Amazon siempre tratamos de averiguar esto, porque de verdad podemos darle ímpetus al engranaje con esas cosas. Toda la energía que invierta hoy en ello le estará dando dividendos de aquí a diez años más. Sin embargo, si usted basa su estrategia principalmente en las cosas más transitorias —por ejemplo, quiénes son sus competidores, qué clase de tecnología está disponible— esas cosas van a cambiar tan rápidamente que usted tendrá que cambiar su estrategia con la misma rapidez.

¿Cuáles son algunas de las cosas que usted cree que no cambiarán?

Para nuestro negocio, la mayoría de ellas tienen que ver con lo que sabemos de los clientes. Veamos lo que es importante para los clientes en nuestro negocio orientado al cliente. Ellos quieren opciones, precios bajos y un despacho rápido. Esto puede variar entre una empresa y otra: hay empresas que atienden a otros clientes que no pondrían al precio, por ejemplo, entre esas prioridades. Pero ya que sabemos qué es lo importante para nuestros clientes, no puedo imaginar que en diez años más vayan a decir: “Me encanta Amazon, pero ojalá se demoraran más en enviarme mis pedidos”. Y tampoco dirán en diez años más: “Realmente me encanta

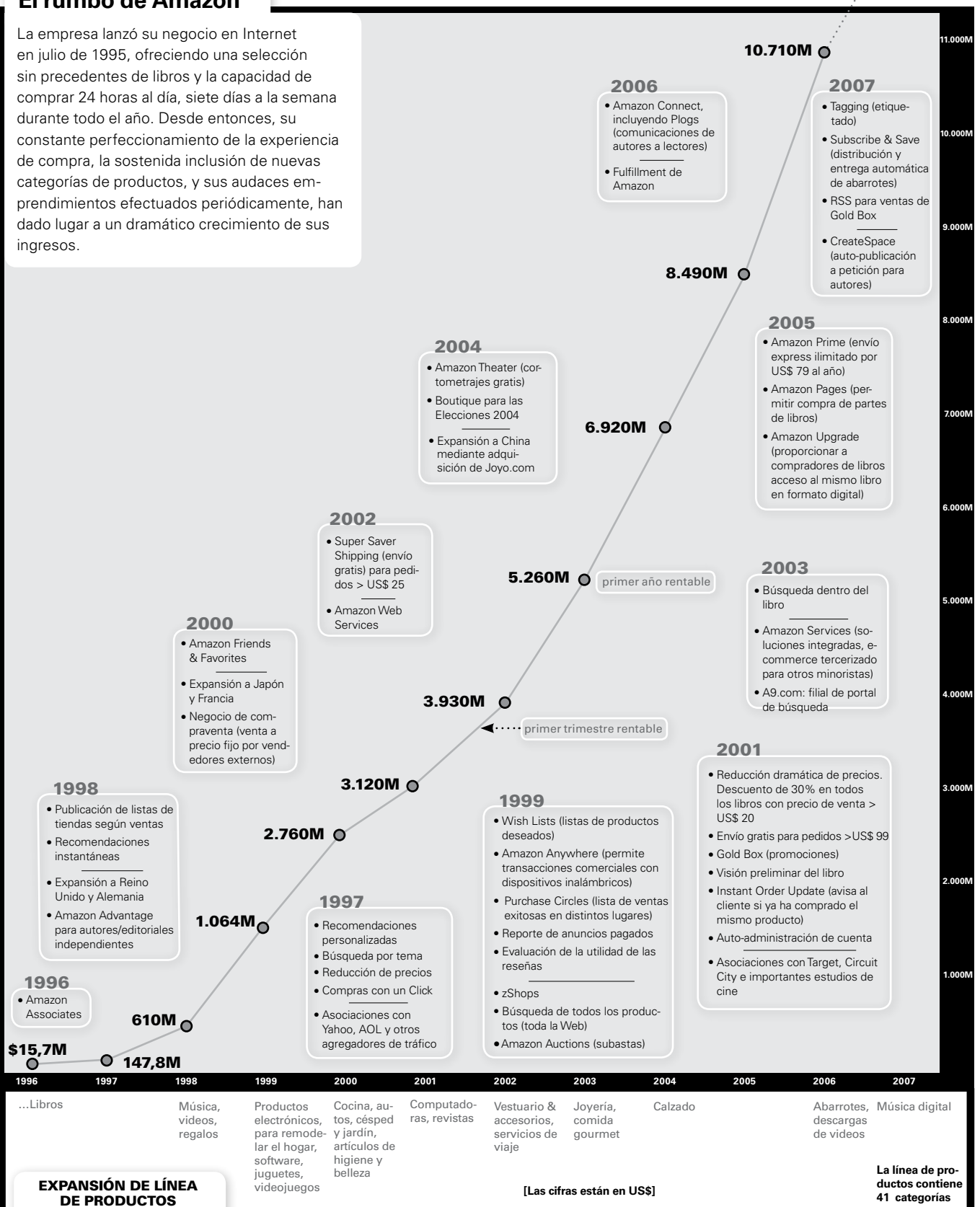
Si podemos hacer que esto funcione, será algo grande.

El rumbo de Amazon

La empresa lanzó su negocio en Internet en julio de 1995, ofreciendo una selección sin precedentes de libros y la capacidad de comprar 24 horas al día, siete días a la semana durante todo el año. Desde entonces, su constante perfeccionamiento de la experiencia de compra, la sostenida inclusión de nuevas categorías de productos, y sus audaces emprendimientos efectuados periódicamente, han dado lugar a un dramático crecimiento de sus ingresos.

Ingresos proyectados para 2007

13.400M



Amazon, pero ojalá los precios fueran un poco más altos". De modo que sabemos que cuando dedicamos energía a reducir los defectos del proceso, lo que reduce nuestra estructura de costos y permite precios bajos, esto nos seguirá pagando dividendos de aquí a diez años. Si seguimos poniendo energía a ese engranaje, en diez años más seguirá girando, y cada vez más rápido.

Otra cosa que creemos fundamental es que el mundo se está haciendo cada vez más transparente y la perfección de la información va en alza. Si uno cree eso, alinearse con el cliente se convierte en una maniobra estratégicamente astuta. El marketing se piensa de otra manera. Si antiguamente uno dedicaba 30% de la atención a brindar un gran servicio y 70% a promocionarlo, hoy eso se invierte. Gran parte de nuestra estrategia proviene de sostener visiones muy profundas en temas como éstos, creyendo que se mantendrán estables con el tiempo y asegurándonos de que nuestras actividades estén alineadas con ellos. Por supuesto que podría llegar el día en que esas conclusiones resulten

muy, pero muy fácil. Usted puede verlo si se fija en indicadores como los ingresos por clic o los ingresos por cambio de página. Son muy altos porque somos muy eficientes para las personas. Si usted es un cliente que quiere esa clase de servicio rápido, no va a esperar a que termine la subasta. Una subasta tiene más que ver con jugar un juego. Hay cierta diversión involucrada. Usted no está necesariamente sólo tratando de comprar algo. Es otra cosa y el segmento de clientes también es otro.

Ese episodio es uno de los momentos destacados de nuestra historia corporativa, uno que cuento internamente una y otra vez, porque habla de persistencia y perseverancia. El pensamiento básico era: "Miren, tenemos este sitio web donde vendemos cosas y queremos tener una gama vasta. Una de las formas de obtener una gama vasta es invitando a vendedores externos a nuestro sitio para que participen junto a nosotros y entren en una situación ganar-ganar". Así que hicimos las subastas, pero los resultados no nos gustaron. Después creamos zShops, donde vendíamos productos

Les dije a todos: "Teman a nuestros clientes, porque son ellos los que tienen el dinero. Nuestros competidores nunca nos mandarían dinero".

ser erradas, de modo que es importante tener algún tipo de mecanismo para descubrir si estamos equivocados en algún precepto muy arraigado.

Ustedes tienen otros dos grupos de clientes: los vendedores externos que venden productos a través de su sitio y este nuevo conjunto de desarrolladores que pueden beneficiarse con las herramientas que han creado en estos años. ¿Cuáles son algunas de las constantes de estos grupos?

Todavía estamos trabajando para identificar las de la comunidad de desarrolladores, aunque tenemos algunas buenas suposiciones respecto de cuáles podrían ser. La confiabilidad de la plataforma sería uno, y en realidad es obvio. Pero muchas de estas cosas son obvias. Las cosas obvias lo son por una razón: efectivamente son importantes. Para los vendedores, lo que más les importa es vender.

¿Por eso es que el negocio de las subastas no funcionó con Amazon, porque eBay ya tenía bajo llave las ventas que querían esos vendedores?

La verdad es que no, la razón es ligeramente distinta. Lo que pasa es que nuestros clientes son compradores motivados por la conveniencia. Hacemos que la compra de cosas sea

a precios fijos pero todavía poníamos a los vendedores externos en partes separadas de la tienda. Si un vendedor externo tenía una copia usada de *Harry Potter* para vender, tenía su propia página de detalle en vez de tener su disponibilidad listada justo al lado de la del libro nuevo. Tampoco nos gustó el resultado que obtuvimos. Fue cuando pasamos al modelo de la página única de detalle que nuestro negocio con vendedores externos despegó. Ahora, si estamos ofreciendo cierta cámara digital y usted está vendiendo la misma cámara, usted puede ir directamente a nuestra página de detalle, justo al lado de nuestro producto y ofrecer un precio más bajo. Y si lo hace, nosotros lo pondremos en la caja de "compra" que está en la página.

Ésa no debió ser una decisión fácil, pues gana al cliente vendedor pero pierde a su cliente comprador, ¿no es verdad?

En su tiempo esa decisión generó bastante controversia interna. Imagine que usted es nuestro comprador de cámaras digitales y acaba de comprar 10.000 unidades de una cámara digital en particular para que las vendamos. Su jefe le dice: "Buenas noticias, ¿te acuerdas de todas esas personas a las que consideras como competidores? Pues vamos a invitarlas a poner sus cámaras digitales al lado de las tuyas en tu pá-

gina de detalle”. La reacción natural es “¿Qué?”. Hoy en día una cámara digital es como un pescado en el supermercado, dura poco. Usted no querrá quedarse enterrado bajo un inventario enorme de cámaras de cinco megapíxeles cuando los clientes en poco tiempo querrán cámaras de seis megapíxeles. Tendrá que venderlas a precios muy bajos. De modo que nuestros compradores estaban sumamente preocupados, y con razón. Decían: “A ver si entiendo bien. ¿Es posible que me entierren bajo un inventario de 10.000 unidades de esta cámara que acabo de recibir, y van a permitir que cualquiera entre y use el tráfico de Amazon en lo que es nuestro principal canal minorista, es decir la página de detalle, y voy a perder la venta a manos de otras personas porque tienen precios más bajos que el mío?”. Y nosotros respondíamos: “Así es”.

Conversamos mucho al respecto antes de hacerlo. Pero cuando la conversación intelectual se vuelve excesivamente difícil debido a los temas de canibalización potencial, adoptamos un enfoque simple. Hay una vieja historia de Warren Buffett que dice que tiene tres bandejas en su escritorio: la de entrada, la de salida y la de temas demasiado difíciles. Cada vez que nos encontramos con esos problemas demasiado difíciles, cuando ingresamos a un ciclo interminable y no podemos decidir qué hacer, tratamos de convertirlo en un simple problema preguntándonos: “Bueno, ¿qué es lo mejor para el consumidor?”.

La realidad es que tenemos una estructura de costos altamente competitiva y sabemos competir muy bien en cosas como cámaras digitales en esa página, así que funciona bastante bien. Pero algunas de las cosas más importantes que hemos logrado con los años fueron derrotas tácticas en el corto plazo. En los primeros años (hablo de 1995), cuando empezamos a publicar los comentarios de los clientes, un cliente podía basurear un libro y a la editorial eso no les gustaba. Recibía cartas de los editores que decían: “¿Por qué permiten comentarios negativos en su sitio? ¿Por qué no muestran sólo los comentarios positivos?”. Una de las cartas decía: “Tal vez usted no entiende su negocio. Usted gana dinero cuando *vende* cosas”. Pero pensé para mí mismo: no ganamos dinero cuando vendemos cosas, ganamos dinero cuando ayudamos a los clientes a tomar decisiones de compra.

Es decir, usted escoge los proyectos basándose en las necesidades estables de los clientes y adoptando la perspectiva del cliente para tomar decisiones estratégicas difíciles. Michael Porter dice que la estrategia es conformada por cinco fuerzas, pero usted menciona sólo de una de ellas.

Creo que en cierta medida estoy congénitamente enfocado en el cliente. Y pienso que de ahí proviene esta pasión por elaborar estrategias centradas en el cliente en lugar de aquellas centradas en el competidor, por ejemplo. No hay nada malo

con el foco en el competidor. Hay otras empresas que han tenido resultados de negocios extraordinariamente buenos al seguir las estrategias del seguidor cercano, estableciendo herramientas de benchmarking realmente buenas. Hay mucho que decir sobre ese tipo de pasión. Pero ocurre que nosotros no lo hacemos así. No ignoramos a nuestros competidores; tratamos de mantenernos alertas ante lo que hacen, y ciertamente hay cosas que medimos muy cuidadosamente mediante el benchmarking. Pero gran parte de nuestra energía y de nuestra motivación como empresa, como cultura, proviene de tratar de construir estas estrategias enfocadas en el cliente. Y de hecho, pienso que funcionan mejor en entornos que cambian con rapidez por dos razones. Primero, como dije antes, las necesidades de los clientes cambian más lentamente –asumiendo que escogió las correctas– que muchas otras cosas. Y segundo, ser un seguidor cercano no funciona tan bien en un entorno que cambia rápidamente. El valor estratégico del seguimiento cercano radica en no tener que meterse en todos los callejones sin salida. Hay que dejar que los competidores más pequeños los revisen y si encuentran algo bueno usted sólo tiene que cuadruplicar la oferta por cuatro. Si usted sigue lo suficientemente de cerca, y el terreno se mueve lo suficientemente lento, el hecho de que no sea el primero que va por el sendero no le causará mucho daño. Pero en nuestro entorno hay tantos cambios rápidos en Internet, en la tecnología, que nuestro enfoque obsesionado con el cliente es muy eficaz.

También hay otra situación donde creo que es mejor estar centrado en el cliente, y ésa es cuando usted es líder. Si usted está enfocado en el competidor, usted tiende a relajarse cuando sus mediciones le dicen que usted es el mejor. Pero si su foco está en el cliente, usted sigue mejorando. Así que hay un montón de ventajas. No digo que hayamos inventado este enfoque –muchas empresas son enfocadas a los clientes– pero está profundamente arraigado en todos los rincones de nuestra cultura.

Podría ser que ustedes han sido capaces de llevarlo a un nuevo nivel. Ser la encarnación de ese modelo justo cuando se hizo posible recibir un torrente de feedback de los clientes fue sumamente oportuno.

Es absolutamente cierto. Tenemos la oportunidad con Amazon de no sólo ser una empresa centrada en el cliente sino de fijar globalmente un nuevo estándar para lo que significa “centrado en el cliente”. Después de la Segunda Guerra Mundial, Morita-san [Akio Morita, el líder de Sony durante muchos años] fijó un objetivo para Sony. Quería que la empresa fuera conocida por su calidad, pero su objetivo más grande para Sony era lograr que Japón fuera conocido por su calidad. Tener ese tipo de misión es muy inspirador. En algunos años más, cuando la gente recuerde a Amazon, quiero que digan que elevamos la centralidad del cliente en todo el mundo de los negocios. Si podemos hacer eso, sería grandioso.

En muchas empresas es muy difícil conservar ese foco en el cliente. A medida que crece una empresa, las agendas internas empiezan a motivar las decisiones. ¿Cómo se defiende contra eso? ¿Está difundiendo constantemente los puntos de vista que, usted espera, marcarán profundamente la cultura?

Tenemos tres reuniones al año con todos los empleados, por lo que ése es un mecanismo para lograrlo. Y también, sobre la base de la repetición, hemos venido diciendo las mismas cosas durante años. Hablo constantemente de cosas como la perfección de la información y la obsesión por el consumidor versus la obsesión por el competidor. También hacemos muchas cosas para mantener a las personas en contacto directo con las necesidades de los clientes. Cada empleado nuevo, no importa su rango, debe pasar un tiempo en nuestros centros logísticos en su primer año con nosotros. Y cada dos años hacen dos días de servicio al cliente. Todos deben ser capaces de trabajar en un call center.

¿Incluso usted?

Pues sí. Revalidé mi certificación hace unos seis meses. El hecho de haber realizado mucho servicio al cliente en mis primeros dos años no me exime. Y además es muy entretenido y se aprende mucho. No es una tarea tediosa.

Estas cosas mecánicas constantemente agregan combustible a un fuego preexistente, pero la verdad es que las culturas corporativas son increíblemente estables en el tiempo. Se perpetúan a sí mismas porque atraen a personas nuevas que les gusta ese tipo de cultura, mientras que a las personas que no les gusta se van solas. Una de las cosas que más escucho de los nuevos ejecutivos, una vez que llevan un mes en la empresa, es: “No puedo creer lo enfocado en el cliente que es este lugar”. Así que si usted es una persona que realmente ama a las empresas obsesionadas con el competidor y llega a Amazon, puede pasar una de dos cosas. O usted verá nuestro enfoque y dirá: “Wow, esto es grandioso; me ha abierto los ojos”, o dirá: “Esto no es para mí”. Usted podría no usar la palabra “cultura”, pero se estaría perdiendo algo. Así que hay un sólido ciclo que se refuerza mutuamente. Por eso es que la cultura es tan difícil de copiar para los competidores, y es una fuente de mucha ventaja competitiva si usted tiene la cultura correcta para la misión correcta. También limita. Hay cosas que no se pueden hacer. Usted tiene que aceptar lo que es su cultura cuando piense en su estrategia.

Eso quiere decir que la cultura de una empresa depende mucho de su trayectoria. Con las primeras personas que contrata y con sus primeras experiencias, las cosas inician una trayectoria.

De verdad lo hacen. Le contaré la historia sobre un incidente del que estoy seguro es parte de la razón por la que somos quienes somos. Por ahí por mayo de 1997 un experto del sector dijo que teníamos nuestros días contados. Su argumento

era muy simple: Barnes & Noble acababa de lanzar su sitio web, y nosotros teníamos sólo 125 empleados en aquel entonces y algo así como US\$ 60 millones en ventas anuales.

De modo que su punto era que habían despertado a un gigante dormido y le habían provocado una fuerte determinación.

Exacto. Ellos tenían 30.000 empleados en ese tiempo y US\$ 3.000 millones en ventas. El mensaje del experto era: Amazon tuvo una buena racha de dos años, pero se acabó. Están fritos (toast). El título de su artículo era “Amazon.Toast”. Fue recogido por los medios y en todos lados con gran publicidad, debido a que éramos algo así como los niños símbolo de la empresa digital. Creo que cada uno de nuestros empleados recibió un llamado de sus padres –usualmente de sus madres– preguntando “¿estás bien? ¿Qué es esto de Amazon punto Toast?”.

Tuvimos una reunión con todos los empleados –lo que era bastante fácil de hacer con 125 personas– y dijimos: “Olviden esto. No podemos estar pensando en que Barnes & Noble tiene tantos recursos más que nosotros”. Les dije a todos: “Sí, deberían despertarse aterrados todas las mañanas con sus sábanas empapadas de sudor, pero no porque teman a sus competidores. Teman a sus clientes, porque son ellos los que tienen el dinero. Nuestros competidores nunca nos mandarían dinero”.

Desde entonces, hemos tomado varias decisiones alineándonos con el cliente, las que han sido cuestionadas por críticos bienintencionados, periodistas, analistas de Wall Street y del sector. Hablo de cosas como el embarque gratis, bajar los precios incesantemente, Amazon Prime. Y cada vez que hacemos una de estas decisiones y somos ampliamente criticados y luego funcionan, ganamos un poco más de credibilidad.

¿Cuál diría usted que ha sido la naturaleza de sus mayores errores estratégicos?

Creo que nuestros errores más grandes han sido de omisión más que de acción. Son esos errores por los que las empresas nunca se ven obligadas a rendir cuentas: las ocasiones en que estuvieron en posición de percibir algo y actuar, tenían las capacidades y las competencias o pudieron adquirirlas, y aun así no lo hicieron. Es lo opuesto a “pastelero a tus pasteles”: es cuando usted no debió quedarse sólo con sus pasteles, y sin embargo lo hizo.

Es difícil imaginar cómo se podrían detectar oportunamente esos errores de omisión para que el equipo ejecutivo rinda cuentas. ¿Qué hace usted para evitarlos?

Un hábito útil es plantear la pregunta “¿por qué no?”. Cuando algo parece ser una oportunidad –cuando usted tiene las habilidades, tal vez algún tipo de ventaja y cree que es un espacio grande– usted siempre escuchará la pregunta “¿por qué? ¿Por qué hacerlo?”. Pero “¿por qué no?” es una

pregunta igual de válida. Puede haber buenas razones de por qué no, tal vez usted no tiene los recursos de capital o hay partes de su negocio actual que necesitan tanta atención que en este momento sería irresponsable. En ese caso, si alguien pregunta “¿por qué no?” usted diría “he aquí por qué no...”. Pero la pregunta no se formula. Hay una asimetría que está relacionada con esos errores de omisión.

Si usted está decidido a evitar los errores de omisión, ¿eso no lo pone en el gran riesgo de abarcar demasiado y diluir así los recursos?

Lo que realmente uno quiere hacer a nivel de empresa es maximizar el número de experimentos que se pueden hacer por unidad de tiempo. Si algo es realmente grande –como la gran apuesta que hicimos con Amazon Web Services–, entonces por cierto que sólo se puede hacer una cantidad limitada de ellos, por lo que se pasa más tiempo pensando en ellos y conversando al respecto. Alguien asume el argumento

**Les dije a todos:
“Teman a nuestros
clientes, porque
son ellos los que
tienen el dinero.
Nuestros competidores
nunca nos mandarán
dinero”.**

conservador de por qué no debemos hacerlo, mientras que otro asume el argumento innovador de por qué puede ser realmente bueno para la empresa. Pero como los resultados de todo esto son inciertos, si usted puede concebir cómo realizar un experimento, entonces puede hacer más apuestas. De modo que la verdadera clave está en reducir los costos de los experimentos. Tenemos un grupo llamado Web Lab que está experimentando constantemente con la interfaz del usuario del sitio web, obteniendo datos estadísticos de patrones de uso real acerca de cuál interfaz funciona mejor. Para nosotros es un enorme laboratorio, y hemos destinado mucha energía a tratar de resolver cómo bajar muchos los costos de esos experimentos, de modo que podamos realizar un mayor número de ellos.

Como asunto práctico, a veces es muy, pero muy difícil reducir los costos de la experimentación en forma drástica. Hay áreas donde experimentar con algo todavía es, en térmi-

nos de costos, equivalente a hacerlo. Pero uno siempre debería tratar de hacerlo. Usted siempre debería estar haciendo conjeturas y descubrir a bajo costo si tendrán o no un gran impacto en el negocio.

¿Cuán a menudo los experimentos resultan ser totalmente distintos a lo que usted esperaba?

A veces uno hace conjeturas y piensa, “cuando lancemos esto, a la gente le va encantar”. Y no ocurre así. Lanzamos una aplicación –no recuerdo cómo la llamamos– que tomaba su historial de compras y luego encontraba, entre millones de otros clientes, al cliente con el historial de compras más parecido. Usted podía apretar un botón y le mostrábamos todas las cosas que su “doble” había comprado y que usted no. Nadie la usó. Nuestra historia está llena de hechos como ése, cuando creamos una innovación que creemos fantástica, y a los clientes no les interesa. Afortunadamente, hay muchos casos en que ocurre lo contrario. Cuando recién lanzamos el programa Associates, pensamos que era una gran cosa pero teníamos expectativas relativamente bajas. Éste es nuestro programa de marketing que permite a otros sitios ganar comisiones de afiliados al enviarnos compradores. Fue el primer programa de ese tipo y excedió en forma dramática todas nuestras expectativas. Rápidamente doblamos la apuesta y lo tratamos como un programa prioritario de marketing. Y, 11 años después, sigue siendo un gran éxito.

Al mismo tiempo, uno debe reconocer que hay ocasiones en que no puede meter sólo un dedo en el agua: tiene que saltar con los dos pies. Tiene que decir “esto será costoso y significa que tenemos que hacerlo funcionar”. Usted acepta que tendrá que hacer muchos ajustes en los detalles, pero realmente se compromete con el objetivo. Y a propósito, es muy entretenido tener el tipo de cultura donde las personas están dispuestas a dar esos saltos, es lo opuesto al No institucional. Es el Sí institucional. La gente dice “vamos a hacerlo. Ya encontraremos cómo”.

¿Cómo cuadra esto con el énfasis que usted pone en inspirarse en los primeros resultados de los experimentos?

Mi observación al respecto sería que es importante ser obstinado en la visión y flexible en los detalles. He hablado de la evolución del negocio de la compra-venta, ése es un buen ejemplo en el que no claudicamos nuestra visión. Hicimos muchos ajustes en la ejecución. Dedicamos varios años a aquello. Pero no renunciamos a nuestra visión. Pienso que cuando uno cree que un conjunto particular de clientes es importante, como los vendedores en este caso, y cree haber identificado cuáles serán algunas de sus necesidades permanentes, y cree que el mercado accesible es lo suficientemente grande para que sea relevante, entonces obtendrá un buen resultado siendo muy obstinado al intentarlo.

A medida que la empresa crecía y se movía hacia otras áreas, debió sentirse desafiado personalmente. ¿Qué ha tenido que aprender en el camino?

Algo de lo que no hemos hablado, pero que es muy importante en nuestra cultura, es el foco en la reducción de defectos y en la ejecución. Es una de las razones por las que hemos sido exitosos para los clientes. Eso es algo sobre lo que tuve que aprender.

¿Ésa no es su fortaleza natural?

Bueno, por “aprender” quiero decir que literalmente aprendí varias técnicas, como Seis Sigma, fabricación ligera y otros enfoques increíblemente útiles. Por naturaleza soy muy orientado a los detalles, por lo cual tengo los instintos adecuados para ser un operador aceptable, pero no tenía las herramientas para crear procesos repetibles y para saber dónde tenía sentido ubicar esos procesos. Antes de empezar Amazon, trabajaba en un fondo de cobertura cuantitativo. Ese trabajo es muy disciplinado y analítico, pero no se trata de diseñar un proceso repetible. No es como una planta de fabricación de autos, donde el trabajo tiene que hacerse sin defectos y de la misma manera una y otra vez, o al menos, esa parte del trabajo no es tan importante. Pero aquí, ese foco en la ejecución es un factor importante, y usted puede verlo en nuestros indicadores financieros de los últimos diez años. Es muy obvio cuando, por ejemplo, vemos el número de contactos de clientes por unidad vendida. Nuestros clientes no nos contactan a menos que tengan un problema, por lo que queremos que el número baje; de hecho ha bajado todos los años en los últimos 12 años. Ésa es una gran gestión de procesos. Tratamos de implementar ese tipo de procesos en diversos lugares. Se aplican más naturalmente en nuestros centros logísticos y en nuestro servicio al cliente, entre otros, pero hemos descubierto que pueden ser útiles en muchas cosas distintas.

Cuando uno no tiene experiencia con la gestión disciplinada de procesos, uno inicialmente puede creer que es lo mismo que la burocracia. Pero el proceso eficaz no es burocracia. La burocracia es el procesamiento sin sentido, y también tuvimos algo de eso.

¿Qué otra cosa ha sido crucial para su capacidad de crecer como ejecutivo y líder? A menudo, los emprendedores no son capaces de crecer al mismo ritmo que las empresas que fundan.

No sé si tenga algo profundo que decir al respecto. Cuando uno empieza, es cosa de una persona, al menos en los primeros días, y uno no sólo está pensando en qué hacer sino que está haciéndolo en la práctica. En cierto punto la compañía crece, y uno llega a la instancia en la que pasa la mayor parte del tiempo pensando en qué hacer pero no en cómo hacerlo. Finalmente llega al punto en que uno piensa en quién va a hacerlo, y ni siquiera qué es lo que se hará. Así que una

forma de ver esto es como una transición de preguntas, de “¿cómo?” a “¿qué?” a “¿quién?”. No es necesariamente una cosa consciente; mandan las circunstancias. A medida que todo crece, no creo que se pueda operar de otra manera. Así que, básicamente, la pregunta para el alto ejecutivo es: “¿Está progresando en esta curva al paso adecuado?”.

Por supuesto que estoy sobre-simplificando, porque la realidad es que usted sigue sumergiéndose en áreas escogidas. Nunca he conocido a nadie que yo considere un buen ejecutivo que no escoja actividades altamente apalancadas, algún área que considere tan importante que inspeccionarán todo el proceso hasta la fase del “cómo”.

¿En qué áreas se sumerge usted?

Cuando se trata de la forma insistente en que tratamos de bajar los precios para los clientes, todavía corrijo e inspecciono continuamente ese proceso y converso con las personas que trabajan en ello, en toda la cadena. Necesito estar seguro de que verdaderamente somos competitivos y que estamos focalizados en ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles. Pienso que ésta es una de las cosas tan altamente apalancadas que me involucro en la dirección desde el nivel uno hasta el nivel cinco.

¿Hay alguien en la empresa que pueda decirle que no?

Ahora que lo pienso, ¿quién no lo hace? Tenemos muchos ejecutivos fuertes, y no sólo mis subordinados directos sino que también debajo de ellos. Tenemos una atmósfera informal, la que pienso que ayuda a que la gente diga que no, y no sólo a mí. También es realmente importante que sean capaces de decir lo que piensan a su vicepresidente senior o a su vicepresidente, y a quien sea. Pienso que una atmósfera informal es tremendamente beneficiosa.

Eso no significa que no tengamos animados debates y no nos enojemos entre nosotros de cuando en cuando. La intensidad es importante. Siempre le digo a la gente que nuestra cultura es amigable e intensa, pero si no queda otra, tendrá que ser intensa. Pero no hay contradicción entre ser intenso y divertirse. Es totalmente posible hacer ambas cosas. Eso es lo que tratamos de lograr, y es lo que logramos cuando estamos en nuestra mejor forma. Cuando tenemos grandes problemas, nos reunimos y nos reímos de ellos. A veces es humor negro, pero o bien se ríe o se llora. Y luego tratamos de ver cómo resolver el problema. Creo que divertirse tiene mucho valor, aunque en una cultura más formal algunas de nuestras reuniones podrían parecer indisciplinadas. En una reunión de una hora dedicamos diez minutos a bromear y a menudo soy el que más bromas lanza. Me río y digo “esto me recuerda...”, y cuento alguna historia. Finalmente alguien dice, “bien, esto es muy interesante, pero está claro que tenemos una agenda...”. Y pienso que funciona estupendamente. ☺