



Cuando un fotógrafo pidió hace poco al fundador de Amazon.com, Jeff Bezos, que cerrara la boca durante una toma, el sonriente director ejecutivo no perdió un instante. “¡Eso sí que lo he escuchado muchas veces!”, dijo, llenando la habitación con su risa.

Por supuesto, ha escuchado cosas peores. Por casi la mitad de los 13 años de historia de Amazon, ha estado entre los castigados de Wall Street, principalmente porque ha insistido en enormes gastos para construir la capacidad que soporta nuevos servicios. Mientras muchas compañías de Internet volvían a la vida entre 2004 y 2006, la acción de Amazon cayó más de US\$ 50 a un mínimo de US\$ 26.

Pero Bezos parece ser el de la última risa. No sólo Amazon se posicionó como el campeón indiscutido del comercio electrónico, además, su

habilidades en esa área”. Ese enfoque pone un lapso de tiempo finito en una compañía, porque el mundo cambia y lo que solían ser habilidades de última generación se han convertido en algo que sus clientes a lo mejor ya no necesitan. Una estrategia mucho más estable es comenzar con “¿Qué necesitan mis clientes?”. Luego, hacer un inventario de los vacíos en las capacidades. Kindle es un gran ejemplo. Si estableciéramos nuestra estrategia según nuestras capacidades en lugar de lo que nuestros clientes necesitan, nunca lo habríamos hecho. Tuvimos que salir a contratar gente que construyera los aparatos y crear una competencia nueva para la compañía.

**¿Cómo construye una cultura cómoda apegándose a iniciativas ambiciosas y controvertidas?**

Tenemos tres reuniones amplias al año, y le digo a la gente que si la acción ha subido 30% este mes no significa que sean 30% más inteligentes. Porque cuando la acción caiga 30% no se van a sentir 30% más tontos. Cuando estalló la burbuja de Internet, nuestra acción cayó de más de US\$ 100 a un mínimo justo después de 11 de septiembre de US\$ 6. Durante todo ese período, los fundamentos del negocio mejoraron continuamente. Uno puede ver el precio de la acción ir en dirección opuesta a los fundamentos. Así que no fue tan preocupante para nosotros.

**¿Eso significa que lidiar con Wall Street no ha sido un problema de gestión para usted?**

En realidad, no. Es como tratar de que las personas se orienten al largo plazo. Además, las personas que quieren ser pioneros y encontrar nuevos caminos para hacer las cosas saben que habrá altos y bajos, que habrá momentos profundos de éxito y fracaso. Y está bien. No es un experimento si uno sabe que va a funcionar.

**El director de Amazon John Doerr cree que Kindle puede convertirse en un negocio de US\$ 1.000 millones**

Bueno, hay mucha gente que lee. ¿Hay potencial para hacer un negocio significativo? Creo que sí. Nos toca a nosotros seguir haciendo una buena ejecución. Hemos trabajado en esto por tres años.

**En esos tres años, ¿pensó en ponerle fin?**

Nunca. Recuerdo una reunión en que uno de nuestros ejecutivos me preguntó: “¿Cuánto estás preparado para gastar en Kindle?”. Lo miré y dije: “¿Cuánto tenemos?”

**¿Lo dijo en serio?**

¡Ciertamente! La clave es elegir cosas que uno piensa que de verdad son importantes, y luego se enfoca en ellas.

**¿Se siente vindicado, dado lo bien que lo está haciendo la empresa?**

No. He recibido muchas críticas, pero siempre ha sido acerca del precio de la acción y nunca sobre la experiencia de nuestros clientes. Tras el estallido de la burbuja, me senté con nuestros mayores críticos y al final de la reunión me decían “soy un gran cliente”. Uno sabe que cuando los críticos más duros están entre sus mejores clientes, uno no puede estar haciéndolo tan mal.

## LA FRUGALIDAD CONDUCE A LA INNOVACIÓN

**Jeff Bezos, fundador de Amazon.com, discute su aproximación a la innovación: cómo hacerlo y cómo mantener el rumbo cuando los críticos cuestionan los proyectos de alto riesgo**

CEO se embarcó en las iniciativas de crecimiento más ambiciosas en la historia de la firma. El plan para vender acceso a la enorme infraestructura informática de Amazon ha despegado entre emprendimientos y recientemente con empresas. Entre tanto, insiste en que Kindle, un dispositivo lanzado el año pasado para leer libros electrónicos, podría llegar a ser importante para la empresa de US\$ 14.000 millones.

Bezos habló recientemente con Peter Burrows, de BusinessWeek, en la casa matriz de Amazon en Seattle, acerca de su enfoque en la innovación: cómo hacerlo y cómo seguir adelante cuando los críticos cuestionan los proyectos de alto riesgo.

**Pocos CEO han recibido tantas críticas como usted por el gasto en innovación, en buenos y malos tiempos. ¿Cuál es su filosofía?**

Mi visión es que no hay un mal momento para innovar. Hay que hacerlo cuando los tiempos son buenos y cuando son duros – y hay que hacerlo respecto de cosas que preocupan a los clientes. Para nosotros, es una creencia tan arraigada que no estoy seguro de que tengamos una opción.

**La empresa tiene fama de frugal. ¿Se aplica eso a la manera en que innovan?**

Creo que la frugalidad conduce a la innovación, igual que otras limitaciones. Una de las pocas maneras de salir de una caja estrecha es inventar la salida. Cuando intentábamos conseguir (los primeros) clientes, no teníamos dinero para gastar en publicidad. Así que creamos el programa de asociados, que permite a cualquier sitio Web hacer un vínculo hacia nosotros y les damos parte de los ingresos. Inventamos las compras en un solo

paso para agilizar el proceso de compra. Esas cosas no exigían grandes presupuestos. Requerían pensar y enfocarse en el cliente.

**Usted parece capaz de ignorar las críticas de Wall Street, la prensa y otros respecto de sus inversiones en innovación.**

Creo que uno tiene que estar dispuesto a ser malentendido si va a innovar. Ese es un punto serio. Si uno va a hacer algo que no se ha hecho antes, que es básicamente lo que es la innovación, la gente no va a entenderlo bien sólo porque es nuevo.

**¿Pero no tiene usted la obligación de evitar la caída del precio de la acción?**

No proclamamos que nuestro enfoque de largo plazo sea el enfoque correcto. Sólo decimos que es nuestro. Nuestro enfoque tiene

**BEZOS PIENSA QUE UNA DE LAS POCAS MANERAS DE SALIR DE UNA CAJA ESTRECHA ES INVENTAR LA SALIDA.**

que ser tan claro como podamos respecto del tipo de compañía que somos y dejar que los inversionistas elijan.

**¿Alguna vez discute la estrategia con los inversionistas de largo plazo?**

Lo discutiremos con el directorio, pero no iremos hacia los inversionistas externos. Una de las cosas agradables ahora es que tenemos una escala suficiente como para hacer grandes experimentos sin que tengan un impacto significativo en nuestras finanzas en el corto plazo. En los tres últimos años la empresa lo ha hecho muy bien en términos financieros y al mismo

tiempo hemos invertido en Kindle y servicios Web, y todo eso estuvo más bien escondido.

**Los académicos dicen que Amazon sobresale en diferentes tipos de innovación, desde crear nuevas maneras de hacer negocios hasta pequeños cambios que mejoren la tienda online. Ahora viene Kindle, su primer producto de hardware. ¿Cómo equilibran esas aproximaciones?**

Hay una tonelada de innovación de sintonía fina que ocurre sobre una base diaria. Ese tipo es súper importante, las cosas que hacen nuestras operaciones más eficientes y de bajo costo de modo que podamos ofrecer precios bajos a nuestros clientes. Pero hay un espectro, y el otro extremo es innovación a gran escala como Kindle y servicios de Internet y Amazon Prime

(un programa de membresía que ofrece el envío gratis). Con innovación de gran escala, hay que fijar una barra muy alta. No se consigue hacer muchas de esas (iniciativas) por período de tiempo. Hay que ser muy selectivo.

**Todas las empresas dicen estar enfocadas en el consumidor. ¿Por qué cree que hay tan pocas capaces de hacerlo bien?**

Las empresas se concentran en habilidades, en lugar de las necesidades del consumidor. Cuando las empresas piensan en extender su negocio a una nueva área, la primera pregunta es “¿por qué deberíamos hacerlo?” – no tenemos