FUNDADOR DE AMAZON

# ¿QUERÉS SER JEFF BEZOS?

**EL EMPRESARIO MÁS INNOVADOR (Y TEMIDO) CIERRA UNA RACHA DE TRES AÑOS QUE LO CONVIRTIÓ EN LA PERSONA MÁS RICA DE LA HISTORIA. PERO DICE QUE SU EXPANSIÓN RECIÉN ESTÁ COMENZANDO.**

**POR RANDALL LANE**

A diferencia de otros gigantes techies, Amazon no cuenta con una sede en el sentido tradicional. Sus 45.000 empleados y ejecutivos de Seattle, parte de los 575.000 a nivel global, circulan por varias torres de la ciudad. El "cuartel general" termina estando donde quiera que esté Jeff Bezos, fundador y CEO de la empresa, y hoy ese lugar es la torre Día Uno. El nombre deriva de una de sus máximas: recién estamos en el "día uno" de la Internet y, por extensión, Amazon recién está empezando.

Decir eso con seriedad es cada vez más difícil si se considera el crecimiento exponencial de sus ventas, sus ganancias y sus acciones. Estas últimas aumentaron en un 270% en los últimos tres años y un 103% en los últimos 12 meses. Amazon le está pisando los talones a Apple en la carrera por ser la empresa más valiosa del mundo, y Bezos, cuyo patrimonio ronda los US$ 160.000 millones, se transformó en la persona más rica del planeta, por lejos.

Pero Bezos habla de Amazon como si no fuera más que una start-up que acaba de cerrar su serie A. "En términos prácticos, el tamaño del mercado no tiene límites", dice. Las razones de su crecimiento se deben a una confluencia "muy afortunada": el mercado minorista, donde Amazon empezó, vale "varios miles de millones", al igual que el mercado online en el que Amazon Web Services (AWS) fue pionera. "Hay algunos negocios en los que el mercado es limitado", agrega el hombre cuya empresa debería alcanzar los US$ 210.000 millones en ingresos este año. "Nosotros no tenemos ese problema."

Si Jeff Bezos ya es el empresario más temido del mundo, la idea de un Bezos "sin límites" debería infundir un poco de cautela en todo hombre de negocios. Sí, es despiadado y un maestro del largo plazo, pero su fortaleza más grande –que desarrolló recién en estos últimos años– es su habilidad para lograr que Amazon acapare negocios adyacentes –algunos de los cuales solo son adyacentes vistos en retrospectiva– a gran escala. "Lo que Jeff Bezos hizo –y lo que probablemente hará– quizás es lo más impresionante que yo haya visto", me dijo el año pasado Warren Buffett cuando le pregunté quién era el empresario más deslumbrante

**BEZOS ESTÁ MOVIENDO MILES DE MILLONES EN AL MENOS CUATRO MERCADOS: SALUD, ENTRETENIMIENTO, ELECTRÓNICA Y PUBLICIDAD.**

que había conocido en sus casi ocho décadas supervisando el mundo de los negocios. "Bezos tomó dos industrias muy importantes y, simultáneamente –y delante de las narices de sus competidores–, logró conquistarlas, y hoy las está redefiniendo". Aunque Bezos y Buffett se referían a la venta minorista y a la nube, en realidad Bezos trasciende los límites en muchos más sentidos.

Para empezar, gracias a AWS, una empresa famosa por priorizar el crecimiento a las ganancias y que finalmente está facturando miles de millones gracias a eso, Bezos tiene suficiente credibilidad en el mercado para reinvertir como se le antoje. Segundo, la escala que Amazon necesita para crecer requiere de agresividad. Por último, al dominar la venta minorista y los servicios digitales, que tocan a casi todas las otras industrias, está posicionado para incorporar prácticamente cualquier negocio en el que encuentre valor agregado. Está moviendo miles de millones en al menos cuatro mercados: salud, entretenimiento, electrónica de consumo y publicidad, que incluyen muchas empresas que aun no sufrieron el terror de Amazon.

Mientras que sus colegas de la primera camada punto com impulsaron y popularizaron la transparencia, para Bezos el sigilo siempre fue una ventaja: sus nuevos proyectos quedaban disimulados dentro de otros más grandes y fingía desinterés por los negocios nuevos y florecientes. A medida que su fama fue creciendo, sus entrevistas y declaraciones públicas se fueron haciendo cada vez más raras (a pesar de ser el dueño del *Washington Post*). Cuando le pregunto si, como director de una ascendente empresa de publicidad, recoge alguna lección de las tribulaciones que sufrió Facebook el año pasado, da una respuesta escueta, política e inconcebible. "No", dice él, que es un impulsor del aprendizaje corporativo, y pausa unos segundos para dar a entender que no va a hablar del tema. Lo mismo respecto de la posibilidad sobre convertirse en una empresa de datos. "Nunca pensé en Amazon de esa manera", suelta el hombre que dirige una empresa basada en datos, antes de volver al casete. Cuando le sugiero que al menos es una herramienta, se apura en responder: "Una de muchas".

Sin embargo, durante la mañana que pasó con FORBES US explicando cómo canaliza la innovación y cómo elige hacia dónde expandirse, se fue delineando una hoja de ruta para el futuro de Amazon. Dado el tamaño de la empresa, el movimiento es tanto vertical como horizontal, lo cual augura mucha disrupción en ambas direcciones. Hace apenas cinco años, Bezos parecía contentarse con tratar de venderles todo a todos y era la pesadilla de minoristas y mayoristas. Pero este maestro de la innovación hoy dispone de un espectro infinito: cualquier industria que él quiera.

## LAS CLAVES DEL ÉXITO

En esta época sin fronteras, la palabra más importante en Amazon es "sí". Bezos explica atinadamente la tradicional jerarquía empresarial: "Digamos que un ejecutivo junior tiene una idea que quiere probar. Tiene que convencer a su jefe, al jefe de su jefe, y así. Cualquier 'no' en esa cadena puede aniquilar la idea". Por eso, a las startups ágiles les resulta tan fácil exterminar a los viejos tradicionalistas: aun cuando 19 inversores de riesgo digan que no, solo hace falta que un vigésimo diga que sí para convertir una idea disruptiva en una empresa.

Bezos estructuró Amazon en torno a lo que él llama "múltiples caminos al sí", sobre todo en lo que concierne a las "puertas vaivén": decisiones basadas en mejoras progresivas que pueden ser revertidas si resultan equivocadas. Cientos de ejecutivos pueden dar luz verde a una idea. "Sabemos que no se puede inventar o experimentar sin fracasos", dice Jeff Wilke, viejo lugarteniente de Bezos, hoy a cargo de los servicios de venta y al consumidor. "Diría que hasta los celebramos. De hecho, queremos fracasos por todos lados. Son cosas que Jeff no tiene que supervisar. Son cosas que yo no tengo que supervisar".

Con respecto a las ideas más importantes y verticales, es decir, las puertas "normales" que cambian la dirección de la empresa, Bezos se



# HASTA EL INFINITO

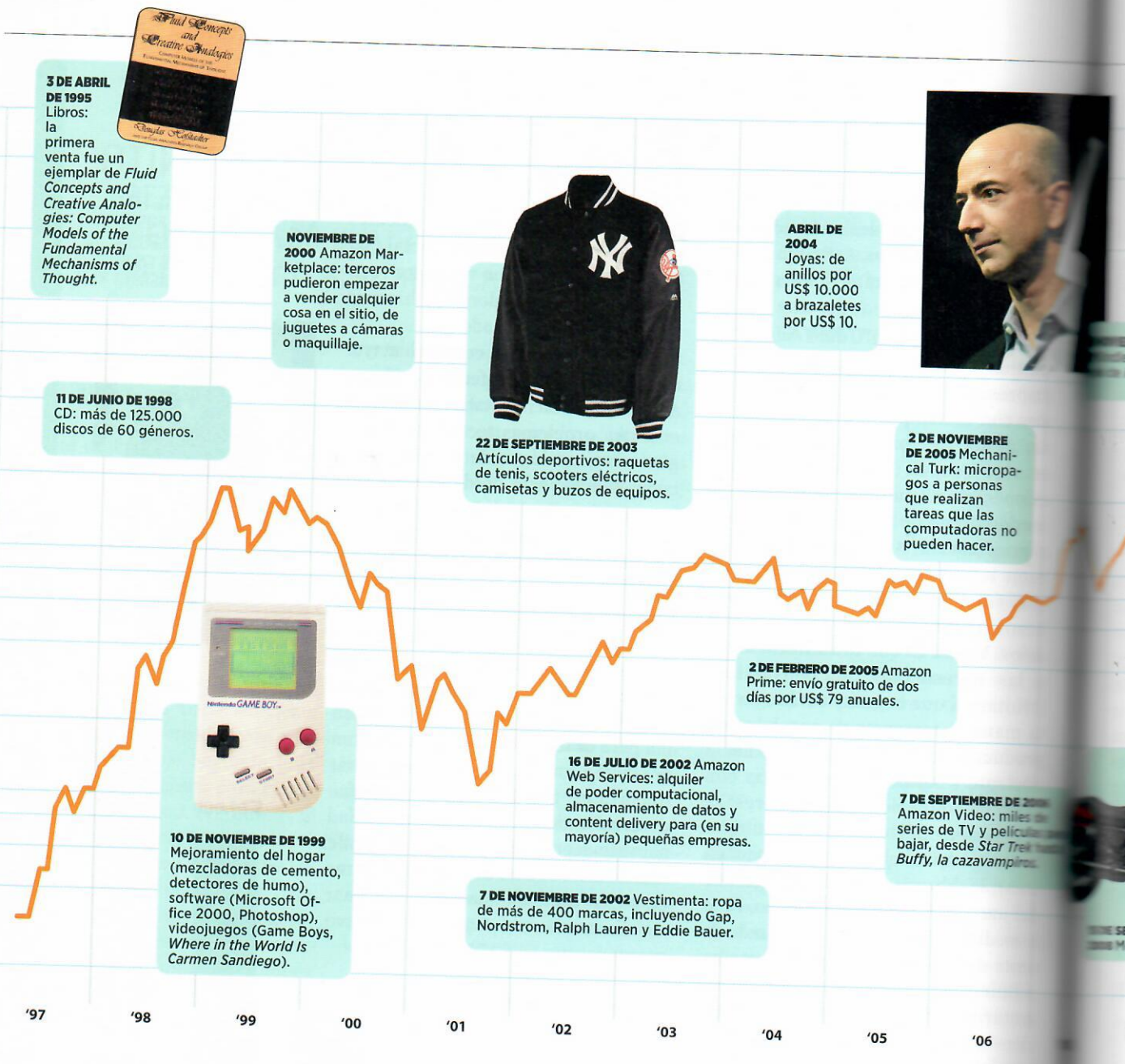
Y MÁS ALLÁ... ESTE ES EL VALOR NETO DE LA FORTUNA DE JEFF BEZOS SEGÚN PASAN LOS AÑOS EN EL RANKING FORBES.



...ecía de ser el "desacelerador en ...fe". Quiere tres cosas. Primero, ori...nalidad. "Necesitamos ideas dife...nciadoras. No puede ser una oferta ...tipo 'yo también'", dice. Segundo, ...cala. "Tenemos la suerte de tener ...presas muy grandes que construi...s con el tiempo y no nos podemos ...r el lujo de poner nuestra energía ...algo que, de funcionar, va a ser ...ico". Por último, un retorno de in...sión digno de Silicon Valley. "Aun ...gran escala, tiene que haber un ...en retorno de capital". Las ideas ...cumplen con esa tríada, dice ...zos, responden a uno de dos mo...los. Ya sea el que mira hacia atrás ...las necesidades del consumidor ...Notamos que la gente actúa de cier...manera, tratemos de servirles un ...producto acorde") o el que mira hacia ...delante ("Sabemos hacer cosas con ...lor, encontremos consumidores").

Amazon deriva de este último. ...zos podría haberse focalizado en ...ear la librería digital más grande ...el mundo y dominar ese nicho. Pero, ...medida que fue perfeccionando la ...nta de libros, vio que podía usar he...amientas –desde la gestión de in...ntario a los motores de recomenda...ón– para desplazarse lateralmente: ...música y los DVD, los juguetes y la ...ctrónica, y después hacia práctica...nte cualquier cosa. Potenció ese co...cimiento con audacia (y éxito) con...tiendo a Amazon en una plataforma para los vendedores independientes que antes eran la competencia. Así, afirmó su legado como vendedor revolucionario. Y ahí es donde la historia debería haber terminado.

Pero, en su papel como el mayor minorista del hemisferio occidental, Amazon también estaba resolviendo enormes problemas tecnológicos y logísticos y, en lugar de concebir esas competencias solo desde la óptica de su negocio principal, Bezos empezó a verlas como negocios en sí mismas. La necesidad interna de desarrolladores part-time llevó a la creación de Mechanical Turk, uno de los primeros mercados de crowdfunding. El montaje de una infraestructura de entrega increíblemente eficaz llevó a la creación de Fulfillment by Amazon, y la experiencia para obtener dinero con cada compra llevó a Amazon Pay. Y lo que es más importante: a medida que Amazon fue desarrollando una enorme capacidad para almacenar información en la nube, Bezos se dio cuenta de que quizás otras empresas también querrían almacenar su información ahí. En 2017, AWS tuvo ganancias por US$ 17.500 millones.




Incluso los conceptos orientados al consumidor generan dividendos basados en habilidades. Tomemos el ejemplo de Kindle, la primera excursión de Amazon en el mundo del hardware allá por 2007. Wilke recuerda haber protestado frente al directorio. "Me planté y dije: 'No estoy de acuerdo. Vamos a subproducir. Vamos a frustrar a los consumidores. El hardware es difícil. Somos una empresa de software'. Y Jeff dijo: 'Bueno, yo puedo conceder que eso sucederá y aun así sigo pensando que la visión correcta para nuestra empresa es ser muy buenos haciendo hardware, así que tenemos que empezar a aprender". Y eso hicieron. En Amazon, hay una suerte de romanticismo en torno al Kindle, tanto por lo innovador que fue su hardware como porque evoca el pasado libresco de la empresa. No es que con él la empresa se haya transformado; de hecho, después hicieron algunos hardwares desastrosos, como el smartphone Fire. Pero la decisión de Bezos terminó creando Amazon Echo, un altav[oz] inteligente que pateó el tablero.

"Hoy tenemos mucha experienci[a] en hardware, pero en ese entonces n[o]" dice Bezos entre risas. "Tenés que s[er] paciente. No solo vas a necesitar tiem[po] para aprender a hacer algo; puede pas[ar] mucho tiempo antes de que el proyect[o] realmente florezca". En otras palabras, s[i] prestamos atención a las competencia[s] que Amazon está adquiriendo hoy en día, podemos darnos una buena idea d[e] lo que van a ofrecer en el futuro próxim[o].





**16 DE NOVIEMBRE DE 2010** Amazon Studios: producción de cine y TV. *Manchester junto al mar* es el primer hit.

**28 DE AGOSTO DE 2017** Whole Foods: paga casi US$ 13.600 millones por esta cadena alimenticia.

**ENERO DE 2018** Amazon Go: un nuevo modelo de tienda, sin necesidad de pagar al salir, abre al público en Seattle.

**22 DE JULIO DE 2009** Zappos: se queda con este e-commerce de zapatos por US$ 1.000 millones




## LA ERA DE AMAZON

EN LOS ÚLTIMOS 21 AÑOS, SUS ACCIONES SUBIERON UN 98.000%, A MEDIDA QUE LA EMPRESA QUE EMPEZÓ CON VENTA DE LIBROS LLEGÓ A OFRECER DE TODO, DE MANZANAS A VIDEOS.

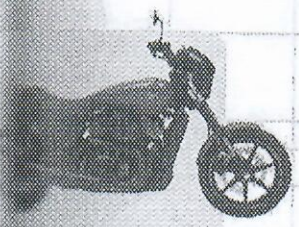
**2013** Amazon Fresh: el servicio de delivery de verduras y frutas se expande a Los Angeles y San Francisco.

**14 DE NOVIEMBRE DE 2011** Kindle Fire: acceso a unas 100.000 películas y series por streaming.



**3 DE JUNIO DE 2015** Amazon Echo: primer smart speaker; usa al asistente virtual Alexa.

**28 DE JUNIO DE 2018** Pillpack: Bezos anuncia su plan de comprar esta farmacia online; el trato todavía está pendiente de cerrar.



**SEPTIEMBRE DE** Motos y ATV.

3,000
2,000
1,000
500
100
50
10
5
1

'08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16 '17 '18

Y hoy Bezos se está fijando en los servicios de salud. Es la industria más grande de Estados Unidos (18% del PBI) y una de las más ineficientes. El año pasado, Bezos, Buffett y el CEO de JP Morgan, Jamie Dimon, anunciaron que combinarían esfuerzos para un proyecto que busca ofrecer mejor cobertura a menor precio a sus propios empleados, y creando a la vez un modelo replicable y escalable. No es poco: las tres empresas emplean 1,2 millón de personas y, si se cuentan los proveedores, es como hacer un proyecto piloto para una población un poco más grande que la de Córdoba o Uruguay.

"Como saben, esta es una iniciativa sin fines de lucro. Es muy distinto", dice, atajándose. Buffett está de acuerdo: "Estábamos inundados de gente que nos pedía participar y nosotros les dijimos que no hace falta que participen: nos pueden robar lo que sea que logremos, si es que logramos algo". El "si es que logramos algo" es clave. "Como Colón cuando zarpó, no sabemos bien a dónde estamos yendo", agrega Buffett. "Pero esperamos que del otro lado haya un continente en lugar de terminar cayéndonos por el borde".

Bezos también está estudiando el mundo de la publicidad. El último balance cuatrimestral de Amazon dio un número alucinante: se encamina a superar los US$ 8.000 millones en ingresos por publicidad, casi el doble del año pasado. ¿Y por qué no? Google sabe que uno está interesado en

comprar algo, Facebook puede deducir ese algo que querés comprar, pero Amazon sabe exactamente qué cosas compraste, o si tuviste interés en comprarlas.

Eso trae algunos problemas. Bezos habla mucho sobre su obsesión por el consumidor, pero son pocos los consumidores que quieren seguir recibiendo publicidad. La confianza que Amazon generó con sus clientes, dice él, evita que la empresa termine pasándose de la raya, y a su vez hace que sus clientes le den una yapa. "Es algo valioso, por lo cual nunca lo pondríamos en riesgo". Si Bezos puede seguir por ese camino, es fácil imaginarlo como un tercer jugador en el duopolio de la publicidad que hoy controlan Facebook y Google.

Cuando uno camina por las torres de Seattle, el edificio más interesante en el barrio de Amazon es un local de Whole Foods, que Amazon compró por US$ 13.000 millones el año pasado y hoy es el segundo proyecto almacenero más interesante de Amazon. El primero es Amazon Go, un supermercado experimental que abrió en enero, ocupa 500 metros cuadrados y no tiene cajeros ni puntos de pago.

Go demuestra lo que se puede lograr cuando Amazon combina distintos aspectos de sus cientos de operaciones: integra el conocimiento en ventas adquirido en Whole Foods con las cada vez más sofisticadas capacidades algorítmicas y de hardware de la empresa. Inteligencia artificial, cámaras y sensores se combinan para saber qué productos se sacan de los estantes y quiénes los hacen. Amazon Pay computa la transacción a través de la app de la empresa sin que haga falta hacer nada. Salís con un jugo en la mano y te sentís un ladrón: no hiciste cola, no escaneaste el producto, no pasaste la tarjeta. Si los servicios de salud y publicidad representan enormes expansiones verticales, Go reúne todo lo que se puede hacer horizontalmente cuando Amazon junta todas sus piezas.

El aspecto más importante de todos estos es Prime. En esencia, es una herramienta de marketing, una forma de estimular las compras –y generar ingresos con suscripciones recurrentes: unos US$ 10.000 millones en 2017. Pero, a medida que fue creciendo, se transformó en una manera de repartir beneficios entre sus más de 100 millones de suscriptores. Y esos beneficios crean un sinfín de líneas de negocios laterales. Prime es la razón por la que hoy Amazon es una amenaza para Netflix. Se espera que este año invierta US$ 5.000 millones en su programación. Y Prime Day –36 horas de ofertas especiales solo para sus miembros– se convirtió en una manía que solo superan el Black Friday y el Cyber Monday.

Prime también está detrás de la estrategia de locales de venta. Las entregas y retiros en el día requieren de más puestos físicos, que a su vez ayudan a asegurar la expansión en todo tipo de áreas que Amazon nunca habría podido abarcar. ¿Ejemplo? La gastronomía, que ofrece productos perecederos que no encajan con el modelo clásico de Amazon. Sin ser nada en sí mismo, Prime se terminó convirtiendo en el sistema nervioso central de Amazon, el que conecta todo dentro de la empresa y permite la expansión hacia nuevos mercados mientras le sigue sacando el jugo a la venta minorista.

De la misma manera que con Go, la inteligencia artificial permitirá conectar lo que antes eran líneas de productos separadas, de la nube a la venta minorista. Está el ejemplo del Echo, una pieza de hardware impulsada por el software de inteligencia artificial que organiza las ventas minoristas, apalanca el contenido que ofrece Amazon, etcétera. "Lo más interesante del aprendizaje automatizado en comparación con otras tecnologías es lo horizontal que va a ser", dice Bezos. "No hay una sola área de negocios, de gobierno o de lo que fuere, que no vaya a mejorarse a sí misma".

El pensamiento a largo plazo siempre fue un sello de Amazon, y la lluvia de dólares de AWS permite que la empresa siga funcionando con márgenes casi nulos e incuestionable eficiencia mientras Bezos invierte en industrias completamente distintas. "Muy raramente me veo absorbido por el hoy", dice Bezos. "Mis amigos me felicitan cuando anunciamos nuestras ganancias cuatrimestrales y dicen: 'Buen trabajo', y yo respondo: 'Gracias, pero ese cuatrimestre lo tenemos cocinado hace tres años'. Yo hoy estoy trabajando para un cuatrimestre del 2021".

> "MUY RARA VEZ ME VEO ABSORBIDO POR EL HOY. AHORA ESTOY TRABAJANDO PARA UN CUATRIMESTRE DEL 2021".

Es esa mentalidad la que aterra a las otras empresas. "A mí se me ocurren ideas. Podríamos estar acá sentados discutiendo una idea, y en una hora llenaría ese pizarrón con cien ideas". Que el mundo empresarial tome nota: o innovan o Jeff Bezos lo hará por ustedes. F