

Para aquellas personas que buscan comprender la importancia e impacto que la cultura organizacional y el pensamiento estratégico tienen sobre el éxito o fracaso de una organización, les será de gran utilidad leer la entrevista publicada en la edición de octubre 2007 de la revista Harvard Business Review (HBR), en la cual conversan con Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon.com.

Desde las primeras intervenciones, es evidente que se trata de una persona brillante en la lógica que aplica para manejar su negocio, siendo notable sobretodo la relativa simplicidad con la que racionaliza los elementos básicos de cultura y estrategia que han llevado a Amazon desde una facturación de 15 millones de dólares en 1996 a más de 10,000 millones en el 2007.

El secreto: una cultura optimista y obsesionada con el cliente, así como un proceso de pensamiento estratégico estructurado y sin temor a tomar riesgos siempre que la trayectoria sea congruente con la cultura antes indicada. En términos de optimismo, es el mismo Bezos la fiel imagen de ello, tal como se cita a su esposa en la entrevista: "Si Jeff no está feliz, espere cinco minutos".

Por el lado de pensamiento estratégico, el punto que más llama la atención es la forma en que Amazon analiza el entorno. Tal como lo expresa Bezos, "Cuando converso con gente 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? Lo anterior lleva luego a una conclusión muy lógica (claro que no a muchos se les ocurre): Si uno se concentra en lo que va a cambiar, por ejemplo, los competidores o la tecnología, con la rapidez que esto cambie, así también tendrá que cambiar la estrategia de la empresa.

Por el contrario, Amazon se concentra en unos pocos puntos que ellos consideran constantes en su mercado objetivo: Sus clientes quieren variedad, precios bajos y una entrega rápida. Esto, según menciona Bezos, siempre será así, y cualquier iniciativa orientada a dichas "verdades inmutables" tendrá un retorno positivo. De igual forma menciona a sus otros clientes, los comerciantes que venden a través de su sitio Web: "Lo que más les importa es vender". Tal como el mismo admite, estas pueden entenderse como conclusiones obvias, pero es

precisamente por ello que son tan importantes, y es ahí donde deben concentrarse los esfuerzos de la organización.

Lo anterior se ve evidenciado en uno de los momentos más decisivos en la historia de Amazon. Dada su obsesión por el cliente y la convicción que éste quiere variedad, precios bajos y entrega rápida, llegaron a formalizar el modelo en el cual una amplia gama de comerciantes ofrecen sus productos en la misma página de Amazon y compiten en las mismas condiciones con los productos de Amazon. Es algo así como poner una tienda de zapatos en una avenida principal y luego invitar a otros vendedores de zapatos a que pongan estantes en la misma tienda y ofrezcan sus artículos para competir con los del dueño de la zapatería. Cualquiera pensaría que esto es una locura, pero si lo pensamos bien, esta estrategia es total-

mente congruente con el fin último de Amazon: variedad, precio bajo y entrega inmediata. Es en el relato de este tema que se menciona una de las citas más entretenidas de la entrevista. Bezos habla de un comprador de cámaras digitales que dice: "A ver si entiendo, ¿es posible que me entierren bajo un inventario de cámaras digitales 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 que tienen precios más bajos que el mío?", "Así es", era la respuesta que obtenía.

Claro que la discusión para llegar a tomar la decisión de hacer lo anterior no fue fácil, pero al final, y nuevamente fieles a su cultura, se hicieron la pregunta: "Bueno, ¿qué es lo mejor para el consumidor? El resto es historia.

La cultura de orientación al cliente es tal que Amazon se ve a sí misma como una empresa que está estableciendo un nuevo estándar para lo que significa "centrado en el cliente". Al respecto, Bezos trae a la memoria a Akio Morita, líder de Sony durante muchos años, quien fijó la meta de ser reconocida en el mundo por la calidad de sus productos, siendo su objetivo mayor el que Japón fuera reconocido por la calidad de sus productos. Al respecto dice Bezos: "En algunos años, 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."



Luego que queda clara cuál es la cultura de Amazon, el entrevistador hace la pregunta obligada sobre cómo logra la empresa mantener y perpetuar esta cultura a medida que la organización crece. Al respecto, Bezos explica que la centralidad en el cliente es algo que forma parte de todos sus discursos en la organización y se cuenta con acciones concretas y estructuradas para que todos en la empresa estén cerca de los clientes. En este sentido, por ejemplo, todas las personas en la empresa tienen que dedicar dos días de servicio al cliente cada dos años. “Todos deben ser capaces de trabajar en un call center”, explica Bezos. Inclusive él mismo, quien recientemente había revalidado su certificación de agente de servicio.

Luego procede a confirmar su fiel creencia que las culturas corporativas se perpetúan solas, es decir, la cultura de la empresa suele atraer a personas que comparten los mismos valores y suele repeler a quienes no lo hacen. Hace ver que es un hecho totalmente cierto el que las culturas nacen con los fundadores y primeros miembros de las organizaciones. Para ilustrarlo, procede a relatar cuando se vieron amenazados por la apertura de la tienda de Barnes & Noble en la Internet, siendo ésta en ese entonces la empresa detallista de libros más grande de Estados Unidos. El evento tuvo mucha publicidad, pues Amazon era “algo así como los niños símbolo de la empresa digital”. Todos pronosticaron la desaparición de Amazon ante el gigante de Barnes & Noble. Bezos reunió a todo el personal (entonces apenas 125 personas) y les dijo: “Olviden esto. No podemos estar pensando en que Barnes & Noble tiene tantos recursos más que nosotros. Sí deberían despertarse aterrados todas las mañanas con sus sábanas empapadas en sudor, pero no porque teman a sus competidores. Teman a sus clientes, por que son ellos los que tienen el dinero. Nuestros competidores nunca nos mandarán dinero”.

Reflexiones

El caso de Amazon es tan interesante pues, como se puede observar en los extractos de la entrevista, gran parte del éxito está en la cultura y estrategia básica que su fundador imprimió desde el inicio, siendo ésta el reflejo de la personalidad y

valores del mismo Jeff Bezos. Por otra parte, siendo que se trata de una empresa que ha crecido tanto en tan poco tiempo, es un laboratorio perfecto para evaluar la perpetuidad de la cultura organizacional en grandes corporaciones. No cabe duda que dentro de varios años, cuando Bezos ya no esté a la cabeza de Amazon, esta cultura seguirá viva en todo lo que hace la empresa, pues ya es parte del ADN de la organización.

Nos parece que Amazon ofrece varias lecciones prácticas y aplicables a cualquier organización. Primeramente, es importante no cerrar los ojos a las constantes del entorno, pues suelen estar ahí los espacios para perfeccionar las operaciones, tratando de no obsesionarnos con los elementos cambiantes, aunque el mismo Bezos sugiere mantener un monitoreo de los mismos. Por el lado de la cultura, una vez se han identificado cuáles son los rasgos culturales óptimos para el tipo de operación de una empresa, es importante mantenerlos en la mente de todos y sobretodo que sea “vívida” por todos, como en el ejemplo del tiempo de servicio de call center que todos los empleados de Amazon deben prestar cada cierto tiempo.

Sin duda, Amazon es una cátedra de la fuerza impulsora que suponen una buena cultura y una buena estrategia, y sería bonito poder sacar de ésta una fórmula mágica para el éxito de cualquier empresa. La verdad es que debemos reconocer que mucho de este éxito se debe a la mente brillante de su fundador, no obstante, nos parece que hay ideas y recomendaciones prácticas que se desprenden del artículo de la revista HBR que pueden ayudarnos en nuestras organizaciones.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.