

**PIENSA COMO
AMAZON**

JOHN ROSSMAN

PIENSA COMO
AMAZON

50 ½ FORMAS DE CONVERTIRTE
EN UN LÍDER DIGITAL

 PAIDÓS®

Título original: *Think Like Amazon: 50½ Ideas to Become a Digital Leader*

© 2019, John Rossman

Traducción: Adriana De la Torre Fernández

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Christophe Prehu

Fotografía de portada: © iStock

Diseño de interiores: Nuria Saburit y Solbes

Derechos reservados

© 2020, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición en formato epub: julio de 2020

ISBN: 978-607-747-916-1

Primera edición impresa en México: julio de 2020

ISBN: 978-607-747-914-7

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeM-Pro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México – *Printed and made in Mexico*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ HARÍA JEFF?	13
<p>PARTE I</p> <p>CULTURA</p>	
IDEA 1	
REINICIA TU RELOJ:	
Tu viaje no será corto ni en línea recta	21
IDEA 2	
¿MERCENARIO O GUIADO POR UNA MISIÓN?	
Sé estratégico y honesto en tu obsesión y luego obsesiónate por ganar	29
IDEA 3	
AVANZA PARA REGRESAR AL DÍA 1:	
Cambia la cultura del <i>statu quo</i>	35
IDEA 4	
APASIONARSE ES DIFERENTE:	
Pasión por el cliente en tu negocio	43
IDEA 5	
NO ACEPTES PARA QUE TE ACEPTEN:	
El riesgo que la cohesión social implica para el logro de resultados concretos	49
IDEA 6	
DA RESULTADOS:	
Sé el dueño de tus dependencias para superarlas y tener éxito	55

8 CONTENIDO

IDEA 7	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO PARA TODOS: Estrategia de compensación para guiar la optimización empresarial	61
IDEA 8	EVITA LOS CLUBES CAMPESTRES: Mantente hambriento aunque seas exitoso	64
IDEA 9	HAZ QUE BAILE EL ELEFANTE: Estrategia de portafolio y gobernanza para la innovación	69
IDEA 10	TÚ ERES EL DIRECTOR DE PRODUCTO: La nueva ciencia del <i>management</i> : ser un constructor	75
IDEA 11	¿ESTÁS DISPUESTO A QUE TE MALINTERPRETEN? Lecciones de las más grandes innovaciones de Amazon	79
IDEA 12	LLEGAR AL SÍ: Equipos de Finanzas, Impuestos, Legales y RR. HH. que importan	87
IDEA 13	DESTRUYE EL ORGANIGRAMA: No permitas que tu estructura organizacional y los títulos se interpongan	91
IDEA 14	JUEGOS PARA LA INNOVACIÓN: Fomenta la invención de formas divertidas	97
IDEA 15	EL ESCRITORIO DE LA PUERTA: Fuerza la innovación mediante la frugalidad	103

PARTE II
ESTRATEGIA

IDEA 16		
	INTRODUCCIÓN A MISIÓN IMPOSIBLE: Ser digital	109
IDEA 17		
	EXPERIMENTA, FRACASA, ENJUAGA, REPITE: Planifica y opera tus experimentos para el éxito digital	116
IDEA 18		
	¿ASÍ QUE QUIERES SER UNA PLATAFORMA? Estrategia de plataforma para mortales	127
IDEA 19		
	SÍ, ERES UNA COMPAÑÍA TECNOLÓGICA: Descentraliza tu camino a la grandeza digital	131
IDEA 20		
	¡PIZZA PARA TODOS! La magia de los pequeños equipos autónomos	136
IDEA 21		
	NUNCA DIGAS NUNCA: No permitas que las opiniones pasadas creen una trampa	142
IDEA 22		
	INCANSABLE.COM: Excelencia operativa de última generación	147
IDEA 23		
	TOP: La estrategia del Trabajo de Otras Personas	155
IDEA 24		
	LA MAGIA DE LAS FUNCIONES DE FORZAMIENTO: Hazlas bien y tus equipos despegarán	161
IDEA 25		
	¿CUÁL ES TU VOLANTE? Pensamiento de sistemas en el desarrollo de la estrategia	168

10 CONTENIDO

IDEA 26		
¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL?		
Innovación mediante reducción de la fricción		175
IDEA 27		
OTORGA SUPERPODERES A LOS CLIENTES:		
Negocios de ensueño y necesidades durables		184
IDEA 28		
PIENSA DIFERENTE:		
Mejora tus preguntas para la disrupción		189
IDEA 29		
LANZA Y APRENDE:		
Expansión del negocio al estilo Amazon		194
IDEA 30		
NO REGALES EL SISTEMA OPERATIVO:		
Socios, proveedores y estrategia		204

PARTE III

NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA

IDEA 31		
MENTIRAS, MALDITAS MENTIRAS Y MÉTRICAS:		
Usa las métricas para construir una cultura de responsabilidad y pasión por el cliente		213
IDEA 32		
PROCESO CONTRA BUROCRACIA:		
Crea procesos que escalen		222
IDEA 33		
HAZ LAS CUENTAS:		
El camino a la automatización y la IA empieza con fórmulas		229
IDEA 34		
LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE IMPORTA:		
Diseña y mide la experiencia del cliente para ganar		235

IDEA 35		
	¿CUÁL ES TU TECNOLOGÍA <i>JUST WALK OUT</i> ?	
	Usa el Internet de las Cosas para reinventar las experiencias del cliente	242
IDEA 36		
	LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DEBE MORIR:	
	Lograr que la seguridad sea trabajo de todos	251
IDEA 37		
	PO1:	
	El doloroso proceso de planificar	257
IDEA 38		
	PLANEACIÓN DE CONTRATACIONES	
	ESTRATÉGICAS:	
	Escalación e innovación mediante la asignación del personal	263
IDEA 39		
	LA ARQUITECTURA ES LA ESTRATEGIA	
	DEL NEGOCIO:	
	Gana mediante tecnología y arquitectura	267
IDEA 40		
	LAS PREGUNTAS QUE HACES:	
	Hazle estas preguntas a tu director de Informática, por el bien de todos	278
IDEA 41		
	EL FIN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:	
	Prepárate para un futuro de aprendizaje de máquinas	283

PARTE IV

ENFOQUE Y EJECUCIÓN

IDEA 42		
	¿PUERTA DE UN SENTIDO O DOS?	
	Toma mejores decisiones y más rápido	291
IDEA 43		
	SUBE EL NIVEL:	
	Evita los peores errores de contratación	297

12 CONTENIDO

IDEA 44	UNA NARRACIÓN SOBRE LA NARRACIÓN: Bota el PowerPoint y gana claridad	305
IDEA 45	EL COMUNICADO DE PRENSA FUTURO: Define el futuro y sube a los equipos a bordo	314
IDEA 46	FAQ: LAS PREGUNTAS FRECUENTES: Responde las preguntas de otros para tu beneficio	320
IDEA 47	ESCRIBE EL MANUAL DEL USUARIO: Empieza por el cliente y trabaja hacia atrás	338
IDEA 48	ERES LO QUE COMES: Crea el cambio a través de la lista de lecturas para el equipo ejecutivo	343
IDEA 49	FINANZAS PARA TONTOS: Flujo de caja libre, contabilidad y cambio	348
IDEA 50	LA ÚLTIMA PALABRA SOBRE VOLVERSE DIGITAL: Confianza	355
IDEA 50 ½	LOS PRINCIPIOS NO SON UN PÓSTER: La búsqueda de la velocidad, la agilidad y el liderazgo digital	361

REINICIA TU RELOJ: TU VIAJE NO SERÁ CORTO NI EN LÍNEA RECTA

No todos los que deambulan
están perdidos.

—J.R.R. TOLKIEN

Además de ser una oportunidad publicitaria muy popular que dominó los titulares de todo el mundo, ¿en qué consistió el “concurso” de Amazon para elegir su segunda ciudad sede? Esta iniciativa, llamada *HQ2*,^{1*} fue una de las propuestas más singulares en la historia de los negocios.

Yo formé parte de una entrevista en el panel de transmisión en la CNBC que debatía los atributos de diferentes ciudades en la carrera por ser la HQ2. Mientras que los otros dos panelistas argumentaron cuál ubicación sería más atractiva para la generación de *selfies*, mi punto era que se trataba del riesgo a largo plazo para que Amazon pudiera contratar y retener talento tecnológico de clase mundial.

Existen precedentes de empresas que trasladan sus sedes. Boeing trasladó su sede de Seattle a Chicago en 2001. Más recientemente, GE trasladó su sede de Fairfield, Connecticut, a Boston, Massachusetts. Y, sí, las empresas han solicitado ofertas de ciudades y estados para obtener incentivos fiscales relacionados con la construcción de nuevas instalaciones y la creación de empleos, pero nunca la combinación de puestos potenciales

* HQ2: *Head Quarters*: las oficinas principales de una empresa, en este caso, las segundas oficinas centrales. [*N de la T.*].

de trabajo y el proceso de licitación transparente hicieron tanto ruido, impulsados por los medios de comunicación.

Piénsalo de esta manera. La ciudad que ganara el concurso de Amazon obtendría un premio mucho más valioso que el que recibió Chicago cuando Boeing se mudó de Seattle. HQ2 promete una inversión de US \$5 mil millones, hasta 50 000 empleos con altos salarios, la expectativa de generar más crecimiento, y el prestigio inmediato del liderazgo en tecnología digital.

IDEA 1

Si puedes convertir tus planes en estrategia y evaluarlos durante un largo período, podrás hacer inversiones y apuestas que otras empresas no pueden. Identifica los riesgos y restricciones a largo plazo de tu negocio. Puede que logres encontrar un apalancamiento estratégico si los abordas desde el inicio.

¿Y qué problema trataba de resolver Amazon? ¿Se trataba del creciente resentimiento de algunas facciones en Seattle respecto al impacto local de Amazon? ¿Se trataba de la tensión con la ciudad de Seattle y el estado de Washington? ¿Se estaba cansando Amazon de la penumbra constante en Puget Sound? ¿Por qué pasar por este ejercicio?

Responder a la pregunta “¿Cuál fue la motivación real de Amazon para HQ2?” primero requiere hacer una pregunta más profunda: “¿Cuál es el acelerador o el freno a largo plazo para el crecimiento de Amazon?”. Creo que Amazon se hizo esta pregunta, y la respuesta principal se centró en ser capaz de reclutar y retener talento, especialmente talento tecnológico de clase mundial, en el área de Seattle. Seattle es un lugar hermoso, pero no es para todos. Está muy lejos de muchos lugares del mundo, hay una diferencia horaria de diez horas entre Seattle y la mayor parte de Europa, y no es fundamental para el resto de los Estados Unidos. El costo de la vida en Seattle se ha dispa-

rado. A partir de un informe de marzo de 2017 del *NW REporter*, el precio promedio de una casa en Seattle había aumentado a US \$777 000.¹ En resumen, la casa típica en Seattle costaba alrededor de US \$100 000 más que el año anterior.

Entre 2015 y 2017, el número de empleados de Amazon creció de poco más de 200 000 a 541 000.² En el estado de Washington, Amazon estima que el número es de 40 000, y 25 000 de esos empleados están ubicados en su sede en Seattle.³ Y Amazon espera continuar con este tórrido crecimiento o incluso (¡ups!) acelerarlo.⁴ ¿Cómo reclutará y retendrá la compañía a los empleados mientras mantienen su alto nivel de vida?

¿Qué harían la mayoría de los líderes y las empresas en estas circunstancias? Algunos ni siquiera reconocerían el riesgo a largo plazo al que se enfrentan, acercándose como un iceberg en la noche, a muchos kilómetros de su *Titanic* personal. Muchos lo reconocerían, pero se callarían, refrenarían sus acciones y utilizarían el pensamiento a corto plazo. ¿Por qué no dejar el problema en el camino para la siguiente generación de líderes de la empresa? ¿Para qué asumir el gasto, la mala publicidad y la atención de los directores ahora si solo van a estar al mando durante cinco a diez años? Es una pregunta común entre los presidentes y directores y el Consejo de Administración.

El segundo principio de liderazgo de Amazon es “Responsabilidad y compromiso”, mediante el cual los líderes de Amazon se esfuerzan por nunca sacrificar el valor a largo plazo por resultados inmediatos. HQ2 se trataba de pensar a largo plazo y abordar un tema utilizando un enfoque del que derivaban muchos otros beneficios, en lugar de esperar hasta que el potencial de apalancamiento disminuyera a cero. Los líderes de Amazon no estaban dejando esta restricción de negocios a largo plazo como un problema en el camino.

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO DE AMAZON

Amazon tiene 14 principios de liderazgo. Cuando estuve en Amazon, no estaban formalizados, pero hablábamos de ellos todos los días y los usábamos para tomar decisiones. En algún momento después de que me fui, a finales de 2005, los principios de liderazgo fueron codificados. Los PL, como se los llama en Amazon, desempeñan un papel clave en la escala de Amazon, ya que mantienen un equilibrio entre velocidad, responsabilidad, toma de riesgos y obtención de los resultados correctos. Debes tener cuidado de no apoyarte demasiado en un PL en relación con los demás, y se deben usar con sabiduría.

1. Pasión por el cliente
2. Responsables y comprometidos
3. Inventan y simplifican
4. Tienen razón, casi siempre
5. Aprenden y son curiosos
6. Contratan y hacen crecer a los mejores
7. Insisten en los estándares más altos
8. Piensan en grande
9. Tienen iniciativa
10. Frugalidad
11. Se ganan la confianza de los demás
12. Profundizan
13. Tienen determinación; discrepan y se comprometen
14. Obtienen resultados

Fuente: Amazon Jobs, <https://www.amazon.jobs/en/principles>

Jeff Bezos evalúa las cosas en un marco de tiempo que le permite invertir a largo plazo. A muy largo plazo en algunos casos. Es sabido que Bezos está estrechamente asociado con la Fundación Long Now, a cuyos miembros les preocupa el enfoque cada vez más corto de la sociedad. En una propiedad de Bezos, en el oeste de Texas, la organización ha construido un reloj que funciona una vez al año. La manecilla del siglo avanza una vez cada cien años, y el cucú saldrá una vez cada milenio durante los próximos 10 000 años.

No hace falta decir que Jeff es muy bueno con los símbolos. El Reloj de 10 000 años es un símbolo de su deseo de estar siempre pensando en grande y con una visión a largo plazo, como compañía, como cultura y como mundo:

Si todo lo que haces necesita funcionar en un horizonte de tiempo de tres años, entonces compites contra mucha gente. Pero si estás dispuesto a invertir en un horizonte de siete años, ahora compites contra una fracción de esas personas, porque muy pocas empresas están dispuestas a hacerlo. Solo al alargar el horizonte de tiempo puedes comprometerte con metas que de otra manera nunca se podrían realizar. En Amazon nos gusta que las cosas funcionen en cinco o siete años. Estamos dispuestos a plantar semillas, dejarlas crecer... y somos muy tercos.⁵

HACERSE DIGITAL

Entonces, ¿cómo se aplica esto a tu estrategia digital y a competir en la era digital? Bueno, primero preguntémosnos: “¿Qué es *digital*?”.

La mayoría de las organizaciones están bajo presión para innovar y ser digitales. Como resultado, es una pregunta que dispara muchas de mis presentaciones como orador principal. Pero ¿qué significa *ser digital*? Muchas compañías creen que signi-

fica invertir en la experiencia móvil, en dispositivos portátiles y comercio electrónico. Otros piensan que se trata de la computación en la nube, realizar acciones específicas* bajo demanda y las interfaces de programación de aplicaciones (API). Si bien todos estos son habilitadores importantes, *no* son lo que es ser digital.

Yendo a fondo, lo digital abarca dos cosas: velocidad y agilidad; externamente hacia tus clientes y hacia el mercado, e internamente dentro de tu organización. De manera más específica, se trata de velocidad y agilidad envueltas en nuevos modelos de negocios, innovación y la recopilación y el uso de una inmensa cantidad de datos. La *velocidad* es un movimiento repetitivo muy preciso. Se trata de moverse en una dirección de manera muy eficiente, muy precisa. La excelencia operativa a escala es el equivalente comercial de la velocidad. La *agilidad*, por otro lado, es el atributo o la habilidad para detectar hechos clave, indicadores y movimientos en el mercado, y para hacer cambios y ajustes rápidamente. La innovación en tu negocio está impulsada por la agilidad, es decir, la habilidad de hacer que ocurran cambios tanto grandes como pequeños.

El ADN de Amazon se define por estos dos rasgos: velocidad y agilidad. Pero ¿cómo hace Amazon para simultáneamente operar y escalar operaciones de clase mundial rápidamente e innovar de forma sistemática, año tras año? No sucede solo una vez, o por accidente. Para la mayoría de las organizaciones, esto es como hacer malabares con motosierras en patines de hielo. Sin embargo, Amazon ha creado su sistema mundial de velocidad y agilidad utilizando muchas de las ideas presentadas en este libro y expresadas en sus principios de liderazgo. Convertirse

* Un término que encontraremos constantemente en este libro y en toda la nueva literatura tecnológica; se refiere a las acciones que un servicio o producto puede ofrecer; a estas acciones se llama *capacity* en inglés y aquí usaremos la traducción directa de la palabra. [N. de la T.].

en digital se trata de que tu negocio desarrolle estos rasgos y compita de manera diferente.

LA VISIÓN A LARGO PLAZO

Desarrollar estos rasgos en tu organización no es un solo proyecto. Será difícil desarrollar un caso de negocio y pronosticar resultados. La previsibilidad será difícil de encontrar. Pero debes creer en los poderes de transformación de los datos, la tecnología, la innovación y la búsqueda de la perfección, aplicados a todas las disciplinas.

Para tener éxito, es vital tener una visión a largo plazo. Las constantes reacciones instintivas de una mentalidad de trimestre-a-trimestre que impulsan a la mayoría de las empresas estadounidenses no solo son ineficientes, también son tóxicas para tu cultura. Libera tu pensamiento. Si consideras que lo digital es una iniciativa a corto plazo o si crees que vas a ver los beneficios y los resultados en un tiempo realmente breve, no comprendes el viaje que estás iniciando y no tendrás la paciencia ni el apoyo para llevarlo hasta que dé frutos.

Comencemos el desarrollo de la velocidad y la agilidad hablando de la pasión por el cliente. Después de todo, ahí es donde comenzó Amazon.

PREGUNTAS A CONSIDERAR

1. ¿Cuáles son los riesgos a largo plazo que enfrentan tu industria y tu compañía?
 2. ¿Qué significa para ti *ser digital*?
 3. ¿La directiva comparte y usa esta definición para guiar la estrategia?
-