
La importancia de saber en qué negocio estamos: *Lecciones de Amazon.com*

iPad is here.



Por Otto Acuña Naranjo
www.ExcelenciaFinanciera.com

Como todo buen aficionado a los “gadgets”¹, he seguido con gran avidez el despliegue mediático que ha tenido el último hijo de la familia Apple. Esta tableta, similar al popular *iphone* pero del tamaño de un cuaderno de 10 pulgadas de diámetro es similar en forma a un pequeño libro de apuntes, pero está cargado con todas las aplicaciones móviles y funcionalidades que pudiese desear hasta el más exquisito de los usuarios. A un precio de casi \$500, sus fans han hecho fila por horas para comprar uno, en un acto de fe, apostando a que este último aparato cumplirá con todas las expectativas de éxito que han tenido sus antecesores. Con pantalla de alta resolución a todo color, capacidad de ver películas, conectarse con redes inalámbricas, contestar correo y ver documentos con resolución para lectura, este dispositivo tiene de todo.



Al mismo tiempo, en mi opinión, el *lpad* empieza a cavar la tumba de dos dispositivos por los cuales Amazon.com, el líder indiscutible de retail en línea, ha estado luchando por impulsar desde hace más de dos años: los Kindle. El fundador de Amazon, Jeff Bezos se abocó en los últimos años a utilizar toda la maquinaria de mercadeo, su apalancamiento con las casas editoras y demás empresas del medio para impulsar de una vez por todas el “papel digital”, como una forma de innovar en la forma

¹ Definido libremente por mí como un aparato electrónico de última tecnología, de edición limitada y cuyas múltiples funciones hay que estudiar profusamente para poder utilizarlo al 100%.

de distribución de su negocio primario, la venta de libros y demás publicaciones. Hoy es común que cualquier persona que use una computadora utilice a Amazon como opción principal a la hora de buscar material impreso en un tema en particular y comprarlo para que le llegue en un plazo corto a la puerta de su hogar. El Kindle estaba orientado a eliminar el “time to market” del producto principal de Amazon, los libros.

En Amazon.com se puede encontrar una amplia variedad de títulos que ahora se pueden descargar en formato Kindle, para acceso inmediato al contenido de manera sencilla, segura y en ocasiones hasta más económica (ya que no hay material “impreso” de por medio).



Luego de casi 3 años de batallar con el concepto y ante el éxito que ha empezado a tener el Kindle como dispositivo, con una base de casi medio millón de títulos disponibles, ahora sale Apple con el Ipad, un dispositivo de mucha mejor resolución, a colores, en el mismo tamaño y forma y que se vende prácticamente al mismo precio que el Kindle DX, la versión de lujo del Kindle.

La historia podría continuar a partir de acá como las guerras que hemos visto a través de los años entre VHS y Betamax, entre el DVD y el BlueRay, o inclusive hasta Windows vs. OS/2 (aquellos de mi generación y afición por las computadoras recordarán quién realmente inventó las ventanas....).

Sin embargo, de forma casi simultánea al lanzamiento del Ipad, Amazon ha anunciado que ya está disponible de forma gratuita la versión del software lector de formato Kindle para Ipad (http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/abril/11/tecnologia2323842.html) , siguiendo una serie de anuncios que había puesto en meses anteriores sobre la disponibilidad del lector para PCs, Macs, Iphones, teléfonos móviles y el popular BlackBerry de RIM.

Esto supone tirar por la borda de forma inmediata y sin pelea, años de investigación y desarrollo en el dispositivo, inventarios en tránsito del lector y cederle a Apple una base de clientes que ya son compradores de material Kindle. En los viejos tiempos, Apple hubiese tenido que inventarse su propio formato de publicación e ir a hablar con las casas editoras para empezar a crear su base instalada de clientes.



VS



La historia en El Financiero me llevó a reflexionar y a admirar a Amazon por darnos una lección de negocios a todos.... “Recuerden en que negocio estamos....”

Un jefe que tuve hace ya años, me comentó una vez que cuando trabajaba como ingeniero de producción en una fábrica de galletas y golosinas, le tocó hacer un estudio que indicaba que la línea de producción más vieja, la que tenía la primera máquina que había sido puesta en marcha y la que producía cierto producto que había sido el más exitoso y uno de los que había llevado a la compañía donde estaba hoy, ya no era tan competitiva como antes, y que de alguna manera seguía produciendo una cantidad estable pero con un proceso de fabricación muy complicado que generaba más costos y por tanto menor margen que otros productos comparables. Me comentaba que cuando la línea se cerró finalmente, hubo un gran desasosiego y un sentimiento generalizado de que cerrar la línea era traicionar la memoria de la empresa y hasta la historia sus fundadores.

Igual dilema sufren las empresas cuando deben decidir si dejarse comprar por otras más grandes que asuman su marca y/o la eliminen, transformarse hacia otro nicho o seguir luchando en el mercado. Ninguna de las tres es la solución correcta ni la incorrecta, depende de una pregunta fundamental: ¿Cuál es el negocio en el que estoy? ¿Por qué he hecho lo que he realizado hasta ahora y cuál es el mejor camino para continuar realizando mi objetivo?

Las organizaciones están hechas de hombres y mujeres y como tales están sujetas a los vaivenes del carácter, la cultura personal y organizacional de sus miembros y si, inclusive los sentimientos que generan el esfuerzo, sudor y lágrimas que dejamos muchas veces en las empresas en las que nos involucramos.



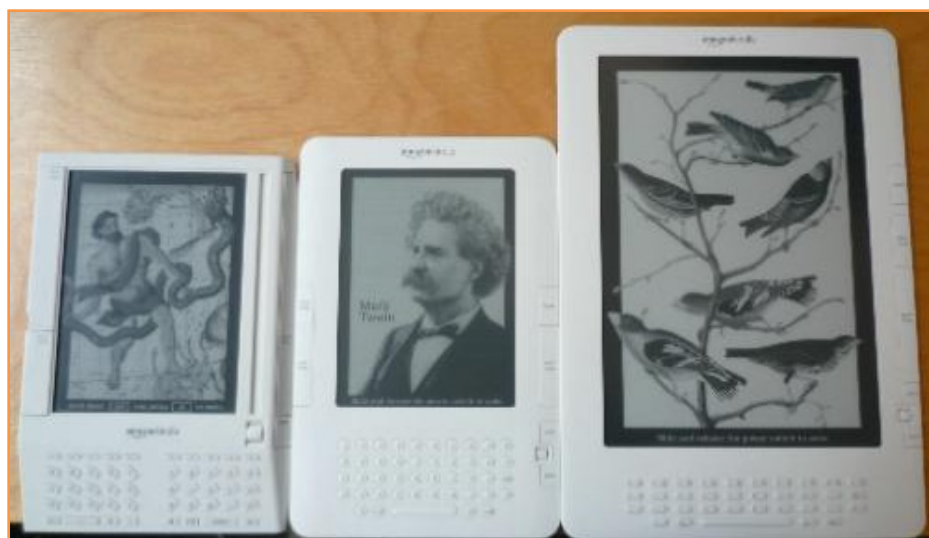
La visión de los verdaderos líderes es la capacidad que tienen algunas personas de sacar la cabeza del bosque, mirar alrededor y preguntarse “¿Para qué estamos aquí?”. Esta pregunta fundamental y aparentemente sencilla de contestar, tiene miles de posibles respuestas y encierra la habilidad estratégica de las empresas de acertar ante los cambios del mercado. Quién hubiera imaginado hace 10 años que Palm, Inc. sería un vago recuerdo del aparato que inventó los dispositivos personales sincronizados con la computadora, líder indiscutible del mercado y con dominio casi hegemónico del mercado a finales de los 90's.

Amazon.com no ha dudado un momento en tirar por la borda su ventaja con el Kindle a favor del Ipad y otros dispositivos personales en una muestra de que tiene claro cuál ha definido que es su negocio. Y me voy a tomar el atrevimiento de suponer que ha pasado por la cabeza del señor Bezos al hacer esta jugada estratégica: ¿En qué negocio está Amazon? - En el de vender cosas y ser la tienda más

centrada en las necesidades del cliente del mundo. El sitio corporativo de Amazon se autodefine de la siguiente forma:

- **“La compañía más centrada en el cliente del planeta Tierra”**: mi negocio es el cliente y lo que quiere, sin importar que sea. Esto define las fidelidades y da un marco de referencia para la toma de decisiones.
- **Innovación tecnológica**: Definitivamente, Amazon ha sido un “probador de ideas nuevas”, en ocasiones arriesgando pero también teniendo grandes aciertos. En 1995 Amazon fue una de las primeras tiendas en línea y quizá la primera en aceptar tarjetas de crédito de todas partes del mundo, cuando sus competidores pedían un fax firmado junto con copias de la tarjeta y el pasaporte a los que vivíamos fuera de los EEUU, limitando además las direcciones de entrega solamente a los Estados Unidos. Esto le valió en su momento alcanzar la base de clientes en línea – activos - más numerosa, que potenció el consumo mundial por Internet en la década pasada.
- **Construcción de la plataforma para comercio electrónico**: Colaboro con clientes, socios y competidores para crear la mejor (en superlativo) opción de comercio electrónico del planeta.
- **“Acabamos apenas de empezar”**: es decir, la percepción de sí mismos de que están aún en pañales con todo lo que se puede hacer – eliminando el riesgo de soberbia y auto-complacencia.

Si el más alto ejecutivo de una empresa como Amazon.com tiene sus prioridades claras y sabe en qué negocio realmente está, posiblemente haya visto al Kindle y toda la inversión e historia detrás de él como un medio más para cumplir su misión, que tuvo su momento pero que también hay que dejar pasar y aprovechar las nuevas oportunidades que la innovación tecnológica le presentan para “ser la empresa más centrada en el cliente del planeta”. Por sus acciones recientes, no creo que hayan visto al Kindle como una inversión millonaria que hay que proteger de los competidores y por lo tanto enfrascarse en una guerra por “hardware”, propia de Intel y otros fabricantes de microprocesadores. Si “*por sus acciones los conoceréis*”, definitivamente Amazon no es una empresa de hardware, aunque haya invertido grandes sumas de dinero en el diseño y producción de éste como un medio para lograr sus objetivos.



Aterrizando ya en nuestras realidades y las de nuestras empresas, ¿tenemos claro en qué negocio estamos? ¿Somos fabricantes de un bien o los encargados de que el cliente obtenga satisfacción a partir de la necesidad que le llevó a comprarnos? ¿Somos un restaurante o proveemos una experiencia única con amigos y familiares? ¿Somos una empresa de servicios o los “cumplidores de deseos y necesidades”? El tener una respuesta clara, producto de la reflexión y el análisis puede hacer la diferencia entre ir adelante de la ola o dejarse revolcar por ella cuando nos alcance.

¿Damos espacio a la planificación estratégica en nuestras vidas? Muchos hacemos planificación operativa: ponemos objetivos, delimitamos las metas y asignamos recursos y prioridades a la tarea que está al alcance de período en curso. ¿Pero cada cuanto dedicamos un rato a sacar la cabeza del bosque y auto-cuestionar nuestra existencia misma, razón de ser y dirección en la que vamos en el largo plazo? Con frecuencia no lo suficiente. Aprendamos de Amazon.com



Notas:

Las opiniones aquí expresadas por el autor son conjeturas y apreciaciones a partir de documentos públicos y artículos y en ninguna forma representan la posición oficial o comentarios autorizados de las compañías mencionadas.

Las fotografías de dispositivos iPad y Kindle fueron tomadas directamente de los sitios promocionales de Apple y Amazon.com y se utilizan con fines puramente ilustrativos en el contexto de las opiniones y conceptos expresados en este artículo de opinión.

Reseña del Autor:

Otto Acuña es socio fundador de ExcelenciaFinanciera.com, empresa especializada en mejora continua, temas de asesoría gerencial y continuidad de negocio.

Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y un MBA de la Universidad Latina de Costa Rica. Con más de 15 años de experiencia funcional y en el ámbito de la consultoría en el ámbito de la excelencia operacional, planificación y estrategia, desarrollo organizacional, recursos humanos y procesos administrativos, de compras y financieros. El Sr. Acuña ha laborado en el sector bancario, agroindustrial y de servicios profesionales y ha brindado consultoría a una amplia gama de empresas, instituciones, gobiernos y organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica y los Estados Unidos.

Su dirección de correo electrónico es otto.acuna@excelenciafinanciera.com

Puede conocer más en la dirección www.excelenciafinanciera.com y sobre soluciones de respaldo sin preocupaciones en www.backup-connect.co.cr.

Asimismo, su empresa mantiene contenido en su blog (<http://excelenciafinanciera.typepad.com/blog/>) y en las siguientes redes sociales:

Facebook:

<http://www.facebook.com/pages/ExcelenciaFinancieracom/103255343043037?v=wall>

<http://www.facebook.com/pages/Backup-Connect-LATAM/107311375957658?ref=ts>

LinkedIn:

- **ExcelenciaFinanciera.com - Mejora Continua en Áreas Administrativas y Financieras**

http://www.linkedin.com/groups?gid=2770888&trk=myg_ugrp_ovr

- **Backup-Connect LATAM - Seguridad de Información Clave y Soluciones de Respaldo**

http://www.linkedin.com/groups?gid=2903847&trk=myg_ugrp_ovr