

Un apasionante viaje al interior de Amazon
para descubrir todos sus secretos

un click



Jeff Bezos y el auge
de amazon.com

RICHARD L. BRANDT



El secreto de Amazon es de una simplicidad sorprendente: convertir el proceso de compra online en algo tan sencillo que los clientes no se lo piensen dos veces. Basta con pulsar un botón para adquirir un producto: de este modo, cualquier libro, CD, videojuego, electrodoméstico o lo que desee comprar está a tan sólo un click de distancia.

Cabe atribuir gran parte del éxito de Amazon a Jeff Bezos, su CEO y fundador, cuya combinación única de visión, capacidad de liderazgo y estrategia empresarial han llevado a Amazon a convertirse en la mayor y mejor tienda online del planeta.

En este libro se analiza la estrategia de Bezos, se describen sus métodos de trabajo y se ahonda en su particular manera de entender la relación con el consumidor. Asimismo, se descifran las claves que han convertido a Amazon en lo que es y explica cómo ha utilizado la innovación continua para ser siempre punta de lanza en el campo del comercio online. Pero, sobre todo, responde a la pregunta que todos nos hacemos: ¿por qué, cuando uno compra por vez primera en Amazon, lo más probable es que deje de comprar en cualquier otro sitio?

Richard L. Brandt

Un click

**Jeff Bezos y el auge
de amazon.com**



www.UniversidadDeMillonarios.com

Título original: *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com*

Richard L. Brandt, 2011

Traducción: Sandra del Molino

Editor digital: Horus

ePub base r1.0

Para Kim y Leila, por todo.

Para Al Zuckerman, por ser un gran agente.

Para Courtney Young, por ser una gran editora.

Y a la memoria de Lindy Howe, quien siempre creyó en mí.

1

Un click no es suficiente

Ser la compañía que más se centre en el consumidor del mundo, en la que la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quiera comprar en línea.

Declaración de objetivos de amazon.com

El 22 de septiembre de 1994, dos meses después de constituir amazon.com y diez meses antes de lanzar la empresa al mercado, Jeff Bezos decidió aprender a vender libros. Hizo un curso patrocinado por la Asociación Americana de Libreros sobre cómo abrir una librería. Un grupo de entre cuarenta y cincuenta aspirantes a libreros, desde jóvenes que querían empezar hasta parejas jubiladas con una segunda carrera en mente, asistieron al curso de cuatro días en el hotel Benson de Portland. Participaron en ponencias sobre temas como las operaciones financieras relacionadas con las librerías, la atención al cliente y la gestión de inventarios. Uno de los profesores era Richard Howorth, propietario de Square Books de Oxford (Misisipí).

Howorth es un fanático del servicio de atención al cliente (que resulta ser la única forma de competir con amazon.com y las cadenas de tiendas hoy en día). Para recalcar la importancia de tal servicio, les contó la historia de su ejemplo más extremo en cuanto a atender a un cliente se refiere.

En una ocasión, uno de los responsables de la tienda subió al despacho de Howorth para decirle que una clienta tenía una queja. Éste bajó tranquilamente para ver cuál era el problema. La clienta le dijo, enfadada, que había aparcado el coche enfrente de la tienda y que la suciedad de los tiestos de los balcones del local había caído no se sabía cómo, encima del vehículo. Entonces, Howorth se ofreció a lavárselo. Subieron al coche y se dirigieron a una estación de servicio con túnel de lavado. Pero estaba cerrada por reformas. Ella se enfadó aún más. Dadas las circunstancias, Howorth sugirió ir a su casa, donde cogió un cubo, jabón y una manguera, y lavó el automóvil él mismo.

Mientras lo llevaba de vuelta al establecimiento, la actitud de la clienta cambió. Se volvió de lo más amable. De hecho, regresó a la tienda más tarde ese mismo día y se llevó un montón de libros.

Un poco después, Bezos le comentó a uno de los directivos de la Asociación Americana de Libreros que había quedado impresionado con la historia y que estaba decidido a hacer que el servicio de atención al cliente fuera «la piedra angular de amazon.com».^[1] Bezos lo consideró su arma más importante. «Sabemos que si

podemos mantener a nuestros competidores centrados en nosotros, mientras nosotros nos centramos en el cliente, nos saldrá todo bien», sentenció.

Curiosamente, el concepto de servicio de atención al cliente de Jeff es diferente del de Howorth, quien opina que el trato personal, cara a cara, es lo más importante. En el juego de internet, el servicio de atención al cliente se lleva a cabo principalmente por medio de ordenadores insensibles. «Apuesto a que *él* no ha lavado el coche de ningún cliente», dijo Howorth en referencia a Bezos, quizá con un ligero toque de amargura. De hecho, a pesar de su supuesta dedicación al cliente, la obsesión de Bezos parece limitarse a construir una página web increíble y asegurarse de que las entregas lleguen cuando se ha prometido. Incluso es difícil encontrar un número de teléfono de atención al cliente en amazon.com. Bezos quiere que todo se haga por correo electrónico. En un principio era el propio Bezos quien respondía personalmente, pero hacia 1999 este servicio se gestionaba ya por medio de quinientos responsables de «cuidar al cliente», todos ellos agrupados en cubículos y pegados a sus líneas de teléfono y cuentas de correo electrónico para responder a las preguntas de los consumidores.

Quienes manejan estos correos electrónicos, por lo general, son personas sobrecualificadas, mal pagadas y sin experiencia alguna en la venta de libros. Desde el principio, los universitarios desencantados fueron populares por su bagaje literario y porque supuestamente podían ayudar a encontrar libros de una gran variedad de temas. Se les pagaba entre 10 y 13 dólares por hora, aunque la posibilidad de conseguir ascensos y opciones de compra de acciones se balanceaba ante los cristales de sus gafas.

No todos encontraron su nirvana en este entorno. Richard Howard,^[2] por ejemplo, tiene un máster en literatura, pero decidió aceptar un puesto en el nivel básico de atención al cliente en Amazon en 1998, con la esperanza de ascender al departamento editorial, donde podría escribir reseñas de libros. Lo que encontró fue un puesto de trabajo con cuatro «agentes de enlace por correo electrónico del servicio de atención al cliente de nivel 1» metidos en un cubículo. Los supervisores inspeccionaban las comunicaciones para hacer un seguimiento del trabajo y evaluaban a los trabajadores por el número de correos electrónicos o llamadas que podían responder por minuto.

Howard relató su experiencia para un periódico de Seattle en un artículo titulado «How I 'Escaped' from Amazon.cult» (Cómo escapé de la secta de Amazon).

La interacción humana se trataba casi como un mal necesario. A Howard se le entregó un «índice de notas», que consistía en una lista de cientos de respuestas cortas, predeterminadas, para cubrir casi cualquier pregunta que pudiera hacer un cliente. En su opinión estaban diseñadas para crear una «área de contacto tónica y convencional entre los agentes [de Amazon] y los clientes».

Cuando un día Howard recibió una llamada de un cliente preguntando cómo

podía encontrar un ejemplar de *Centennial* de James A. Michener porque estaba interesado en la ficción de la época de la guerra civil, Howard le sugirió *Lincoln* de Gore Vidal como mejor opción, justo lo que habría hecho un empleado experto de una buena librería. Howard pasó tres o cuatro minutos con la llamada, según dijo, y recibió una reprimenda por parte de su supervisor. Después de tres semanas y media en el puesto, fue despedido por no ser lo suficientemente productivo. Entonces, aceptó un contrato laboral en Microsoft.

Cuando empezaron a trabajar en Amazon, los ingenuos agentes del servicio de atención al cliente con expectativas de grandes opciones de compra de acciones se encontraron con interminables jornadas laborales y derechos para adquirir sólo un centenar de títulos de Amazon, siempre y cuando trabajaran bien durante tres años. Los mejores podían responder doce correos electrónicos por minuto. Los que no llegaban a siete a menudo eran despedidos. *The Washington Post* desveló ese lado «oscuro» de Amazon y citó a uno de los agentes, que había dicho: «Se supone que tenemos que atender debidamente a los clientes, con la condición de que podamos hacerlo a una velocidad increíble».

Los agentes del servicio de atención al cliente también tuvieron que aprender el funcionamiento del software UNIX que utilizaba la empresa y debieron asistir a un curso de tres semanas en Amazon para aprender cómo funcionaba todo, lo que incluía cómo se enviaban los pedidos de libros, cómo se entregaban al almacén, cómo se almacenaban, cómo se relacionaban los pedidos con los libros empaquetados y cómo se elegía el mejor modo de envío. Las preguntas más frecuentes procedían de gente que necesitaba ayuda para hacer el pedido de un libro en la página web, o bien que quería saber dónde estaba el libro que había solicitado.

Pero Bezos era consciente de que jamás sería capaz de ofrecer el tipo de servicio que uno recibe en una tienda física con personal de carne y hueso. «Nunca tendremos sofás; nunca tendremos cafés con leche», dijo a la revista *Business Week* en junio de 1997.^[3] Donde Bezos realmente consiguió brillar fue en la creación de una gran experiencia en línea con muy poca interacción humana con los clientes. La página web tenía que ser simple, rápida e intuitiva. Debía ofrecer un número de libros sin precedentes al mejor precio posible y entregarlos rápidamente. Todo ello tenía que *funcionar* sin problemas, de modo que la gente saliera de la página web contenta. Al parecer, este procedimiento era suficiente para la mayoría. «Si realmente un cliente no se siente satisfecho en algún punto —explicó Bezos, más tarde—, esta gente aparece al cabo del tiempo y dice: “Bueno, ésa no fue mi mejor experiencia”. El boca a boca es muy poderoso.»^[4]

Esto es especialmente cierto en internet, donde el boca a boca puede ser viral. En la Red, «todo el mundo es editor», dice Bezos. Escriben blogs, mandan correos electrónicos y pueden ponerse desagradables muy rápidamente. El correo electrónico «tiene una habilidad mágica para desactivar el gen de la educación del

ser humano..., y luego te llegan esos informes tan sinceros que te dicen exactamente cómo puedes mejorar tu servicio. Si entro en un restaurante y me sirven mala comida, simplemente me marchó; nunca voy a por el chef, lo agarro por la solapa y le digo: “¿Sabes?, realmente no deberías cocinar”».

Pero ha habido veces en las que los correos electrónicos y los comentarios difundidos como un virus por internet pretendían agarrar a Bezos virtualmente por la solapa y gritarle. Bezos no siempre ha previsto bien lo que significa proporcionar un buen servicio de atención al cliente. Al principio, Amazon seguía la política de vaciar los carritos de compra de los clientes si permanecían inactivos durante treinta días. Parecía razonable concluir que transcurrido ese tiempo el cliente no iba a comprar los artículos, pero tal suposición resultó ser errónea. Un cliente muy enfadado envió un correo electrónico en el que decía que se había pasado horas llenando el carrito con artículos que quería y que un día se había encontrado con que había sido vaciado sin previo aviso. En su correo electrónico aseguraba que era una política estúpida. Los programadores accedieron a los archivos de la base de datos y recuperaron sus artículos. También eliminaron la práctica de borrarlos a los treinta días. «Probablemente sí era una política estúpida», admitió después Bezos en un discurso.

No siempre la compañía ha podido mantener sus promesas. Al principio, por ejemplo, el personal, con sobrecarga de trabajo, incumplía de vez en cuando alguna de las fechas de envío convenidas. Para compensarlo, cuando algún cliente se quejaba, los portes eran reembolsados.

A medida que Amazon crecía, el interés de Bezos por hacer lo correcto con respecto a los clientes comenzó a decaer. Con frecuencia recibía reprimendas de los consumidores y tuvo que retractarse más de una vez. En 1998, unos reporteros descubrieron que Amazon había empezado a cobrar 10.000 dólares a los editores por presentar sus libros en la página de inicio bajo encabezados como «nuevo y destacable» o «destinado al éxito», e incluir apoyo editorial, como un perfil del autor o una entrevista.

Según se dice, Bezos había indicado a su personal que estaba bien ofrecer un buen posicionamiento al mejor postor: «Si el editor X nos ofrece un trato mejor [en un nuevo título] que el editor Y, y prevemos que al cliente le van a gustar ambos libros por igual, pero sólo hay espacio para mostrar uno, mostremos el libro con el que ganaremos más dinero».^[5]

Así pues, ¿dónde está el problema? Al fin y al cabo, las librerías hace tiempo que aceptan comisiones por dar ubicaciones preferentes a nuevos títulos en sus tiendas. Pero en este caso se trataba de Amazon, «la empresa que más se obsesiona con el cliente sobre la faz de la Tierra», según Bezos había presumido. Se suponía que ésta era la compañía que siempre ponía a los clientes por delante, ofreciéndoles los mejores títulos para adaptarse a sus gustos. ¿Quién puede decir que al cliente «le

van a gustar ambos libros por igual» cuando se trata de elegir entre uno que proporcionará dinero extra a la compañía y otro que no? Es un terreno tan resbaladizo como una pista de hielo.

Después de que estas prácticas aparecieran en la prensa y los clientes empezaran a enviar sus quejas a Amazon por medio de un aluvión de correos electrónicos, Bezos decidió que la transparencia total era la mejor política. Amazon comenzó a colgar avisos al lado de libros en posiciones preferentes cuando los editores habían pagado por tal ubicación. Cuando se anunció la decisión, Bezos se aseguró de recalcar que Amazon era la única librería que había dado a conocer esta información. También prometió reembolsar los costes de los libros que los clientes hubieran comprado siguiendo estas recomendaciones.

Asimismo, en 1999, los clientes de Amazon se enteraron de que la empresa recopilaba muchos datos sobre sus compras de libros, gustos y preferencias. Salió a la luz después de que la compañía comprara un pequeño sistema en línea llamado PlanetAll, destinado a cruzar las ventas de libros con los códigos postales y las direcciones de correo electrónico de los compradores. Amazon usó la información para recomendar libros a la gente que, según el sistema determinó, podía tener gustos e intereses similares. Bezos también tuvo que retroceder en parte con respecto a esto, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de retirarse del programa de intercambio de datos. Hoy en día, a nadie parece importarles —o ni se piensa en ello— que Amazon recomiende libros en función de los datos de otros «con gustos similares». El debate por la privacidad se ha redirigido hacia Google y Facebook, aunque estas compañías probablemente no cometen infracciones mucho más graves que Amazon.

Desde el principio, para Bezos fue muy importante que la gente pensara que él *realmente* pertenecía al mundo de la venta por internet, de modo que tenía que impresionarla. La empresa a veces enviaba libros de tapa dura al precio de la edición de bolsillo, en el caso de que la versión en rústica que el cliente hubiera solicitado estuviera agotada. Además, dos años después del lanzamiento, Bezos creó una división de libros descatalogados para buscar títulos difíciles de encontrar. Los clientes se sorprendieron de no poder hallarlos en ninguna parte más que en Amazon. Bezos quería utilizar la tecnología para proporcionar un gran servicio a los clientes. Esta filosofía dio como resultado el posiblemente más famoso —e infame— software patentado por Amazon, conocido como 1-clic (en inglés, 1-Click Ordering).

Este sistema fue elaborado principalmente por un programador llamado Peri Hartman, que había entrado en Amazon en 1997. A Hartman se le encomendó la tarea de trabajar en el software que actuaría a modo de interfaz con los clientes, que debía incluir el sistema de pedidos que utilizarían para comprar los libros.

Hartman recuerda que un día, comiendo con Bezos y Shel Kaphan, el jefe de desarrollo de software, Bezos les dijo: «Necesitamos algo que logre que el sistema

de pedidos no tenga complicaciones. Hemos de conseguir que el cliente pueda realizar pedidos de productos con el mínimo esfuerzo. Debería poder hacer click sobre un artículo y listo».

Era una mera idea sobre la simplicidad que Hartman se tomó literalmente. Se puso a trabajar en la creación de un programa que requiriera un solo click para hacer el pedido de un producto. (Su nombre apareció el primero en la solicitud de patente, que fue concedida bajo el número US5960411.) El título de la solicitud de patente, suficientemente inocuo, fue «Método y sistema para realizar un pedido de compra a través de redes de comunicación». Más reveladora era la etiqueta que se mostraba en uno de los diagramas de flujo de la patente: «Permitir pedido en una sola acción».

De hecho, es una idea sencilla. La solicitud de patente, de noventa páginas, se compone principalmente de diagramas de flujo que muestran la secuencia de acontecimientos que permiten a los compradores hacer un pedido con un solo click: facilitar la identificación y el modo de pago de los clientes la primera vez que compran, e introducirlos en el sistema, de manera que cuando busquen un nuevo libro, verán un botón para realizar el pedido mediante un único click en su página de compra.

¿Parece una tontería? Eso es lo que pensaron los competidores de Amazon. Mucha gente en el sector tecnológico odia este tipo de patentes tan amplias, conocidas como «patentes de procedimiento», dado que describen el método para hacer algo que es evidente; en este caso, reducir a uno el número de clicks necesarios para hacer una compra.

Éste es, sin embargo, el tipo de atención al detalle que ha ayudado a que amazon.com sea un éxito. Jeff Bezos ha hecho todo lo que se le ha ocurrido para que el uso de la página web fuera más sencillo. La genialidad reside en que fue el primero en pensarlo. Sabía que cualquier cosa en línea tenía que ser simple en una época en que la gente se sentía abrumada por complejos ordenadores, programas informáticos y la tecnología de internet. Éste fue, de hecho, uno de los principios que Larry Page y Sergey Brin adoptaron un par de años más tarde, cuando crearon Google. Sin embargo, pocos competidores han tenido el sentido común de seguir esta norma. Aún hoy en día, la mayoría de las páginas web parecen un laberinto de textos, gráficos, vídeos, anuncios que emiten destellos e intrincadas series de enlaces. amazon.com no llega a la simplicidad de la famosa página web de Google, pero está bien diseñada y es fácil navegar por ella.

«Su filosofía general era ser amable con los clientes —recuerda Hartman—. El centro de atención debía ser el cliente, no la página web. Es francamente evidente que una página web simple es más fácil de usar que otra con una gran cantidad de *gadgets* extravagantes. Era categórico al respecto».

Su objetivo no consistía únicamente en facilitar la búsqueda de libros, sino que ésta se convirtiera en una experiencia divertida. «La gente no sólo compra libros

porque los necesita —dijo en una ocasión—. Hay productos así. Los productos farmacéuticos lo son. A nadie le parece divertido echar un vistazo a la estantería del preparado H. Pero muchos estarán encantados de pasar horas en una librería, así que lo que debes hacer es conseguir que la experiencia de compra sea divertida y atractiva.»^[6]

No hizo falta regalar un café con leche en línea para hacer que los consumidores apreciaran amazon.com. A finales de los noventa había tanto que innovar en diseño de páginas web que cualquier avance sustancial era como una botella extra de oxígeno en una ascensión a la cima del Everest. «Para ser nueve veces mayor que tu competidor más directo —explicó Jeff a *The Washington Post* en 1998—, realmente sólo tienes que ser un 10 por ciento mejor.»^[7] Tres años después del lanzamiento de la página, Bezos afirmó que la mayor parte de sus clientes entraban en la página no por la publicidad, sino gracias al boca a boca positivo.

Desde los inicios de la empresa hasta la actualidad, Bezos ha sido un fanático en cuanto a sacar el máximo partido a cualquier incremento en el porcentaje de utilidad de amazon.com se refiere. Con frecuencia han sido cosas simples, como la compra mediante un solo click o, más tarde, un botón para elegir un regalo y pedir que fuera envuelto también con un único click. Bezos no va a lavar el coche de un cliente (hay demasiados clientes en Amazon como para prestar una atención individualizada), pero se contenta con implementar nuevas políticas si éstas van a ayudar a todos los consumidores. Cuando una anciana mandó un correo electrónico a la compañía diciendo que le encantaba comprar libros en la página web, pero que tenía que esperar a que su nieto la visitara para que rompiera esos envoltorios tan difíciles de abrir, Bezos rediseñó los embalajes para que su apertura fuera más fácil.^[8]

Estos servicios de atención al cliente a menudo son recibidos con cierta reticencia por los demás. Cuando se lanzó la página, Bezos permitió a los clientes que hicieran comentarios de los libros, tanto positivos como negativos. La gente pensó que estaba loco por consentir comentarios negativos, puesto que no es algo que ayude a vender libros precisamente, como mínimo a corto plazo. Pero al admitir tanto los comentarios negativos como los positivos, los clientes supieron que podían confiar en amazon.com para que les sugiriera libros que no los decepcionarían, por lo menos hasta cierto punto. Los amigos y la familia de los autores a menudo echan una mano con comentarios en Amazon para ayudar a que las ventas arranquen. Los comentarios negativos suelen ser auténticos, a menos que sean publicados por un autor cuyo libro entre en competencia.

Desde muy temprano, Bezos empezó a incluir en Amazon listas de los libros más vendidos. Hacia 1998, los clientes podían ver la posición de los libros en dos mil tipos de listas diferentes. Una de las historias favoritas de Bezos es la de un libro llamado *Endurance*, de Alfred Lansing.^[9] Cuenta la historia real de la aventura del explorador polar Ernest Shackleton, cuyo barco quedó destrozado por un témpano de

hielo. Él y sus veintiocho hombres sobrevivieron tras caminar durante seis meses para salir de la Antártida. Se publicó originalmente en 1956. En 1998, acabó siendo uno de los cien libros más vendidos de Amazon. Su popularidad, según dijo Bezos, «se alimentó únicamente de los comentarios de los clientes». (Hoy en día, la edición de bolsillo publicada en 1999 se sigue vendiendo en la página web, y se encuentra entre los dos mil libros más vendidos; además, es el número uno de los libros de historia sobre regiones polares, así como de los libros de viajes sobre la Antártida).

Y, por supuesto, los descuentos son una de las grandes razones del éxito de la compañía. Hacia 1998, Amazon hacía descuentos en cuatrocientos mil títulos de los más vendidos, y su base de clientes había crecido hasta 3,1 millones de usuarios de la página web. Pero no sólo se utilizan los descuentos para atraer clientes. Al recopilar información sobre los libros comprados y comparar los adquiridos por un cliente con los pedidos hechos por otros consumidores de gustos similares, los ordenadores de Amazon pueden recomendar títulos que de otro modo no se hubieran propuesto.

Bezos creía que podía seguir desarrollando esta tecnología hasta superar las recomendaciones que hacen las mejores librerías. En un discurso de 1998, lo describió como tecnología en constante perfeccionamiento:^[10]

Así que lo que pensamos que podemos hacer es utilizar tecnología avanzada, como por ejemplo filtros colectivos y otras herramientas, para acelerar el proceso de descubrimiento. Por ello, si hoy, cuando entráis en una librería, tenéis una posibilidad entre mil de tropezaros con algo que realmente os deje sin aliento, lo que nosotros queremos es emplear la tecnología para conoceros como individuos y hacer que esa posibilidad sea de una entre trescientas. Y luego, de una entre cien. Y después trabajar unos cuantos años más para convertirla en una entre cincuenta, y así sucesivamente. Esto ofrecerá un gran valor añadido a la gente. Los grandes comerciantes nunca han tenido la oportunidad de entender a sus clientes de un modo verdaderamente individualizado. El comercio electrónico lo hará posible.

Otra particularidad, añadida en octubre de 2001, es «Mira el interior del libro». No a todos los editores o autores les gusta la idea de permitir que la gente lea una parte de la obra antes de comprarla. Pero peor fue que, dos años después, Bezos añadió la opción «Busca dentro del libro», que permitía a la gente seleccionar únicamente los temas que le interesaban sin pagar ni un céntimo. Es una gran herramienta de búsqueda para los estudiantes universitarios, pero no aporta ingresos ni a los editores ni a amazon.com. Sin embargo, proporciona una enorme satisfacción y hace que la gente vuelva a la página. Y algunos acaban por comprar ese libro u otros en la web.

Sin embargo, la patente de 1-click fue la que generó más controversia; la

polémica duró más de una década. La razón era que cualquiera que intentara vender un producto en línea tenía prohibido añadir una opción de compra con un solo click, a menos que quisiera pagar *royalties* a Amazon. La patente había sido escrita de un modo tan amplio que impedía que los competidores pudieran no sólo imitar el código, sino también añadir elementos de un solo click, independientemente de cómo los consiguieran. En efecto, no había muchos modos de añadir dichos elementos, por lo que ninguno de los enfoques posibles resultaba suficientemente diferencial para evitar violar la patente.

Este tipo de patente puede compararse con una solicitud de patente para un juguete de plástico que impida a cualquier competidor fabricar, pongamos, «un disco con un filo curvo, que se pueda arrojar a gran distancia por medio de su lanzamiento y giro». Incluso el inventor del disco volador Frisbee, Walter Frederick Morrison, mejoró las primeras planchas Frisbee que se utilizaban para ese fin, describiendo la forma específica del filo curvo. Esa forma, llamada Morrison Slope, mejoró la distancia y la precisión del disco lanzado. Morrison consiguió hacerse con cerca de 1 millón de dólares en concepto de derechos de autor por su diseño, a pesar de tener múltiples competidores.

La patente de 1-click fue concedida por la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos en septiembre de 1999. Tras su concesión, fue objeto de un gran escarnio por parte de creadores de páginas de compraventa en internet, así como por parte de abogados partidarios de la reforma de patentes. Se supone que las patentes deben concederse para invenciones «que no sean evidentes». ¿Cuánto tiempo lleva pensar cómo acortar el proceso de pedido hasta llegar a un solo click? Los expertos legales empezaron a referirse a ello como la patente «notable». Un artículo en una revista jurídica lo describió como «probablemente el ejemplo más memorable de una patente de software no original».^[11] El editor de libros de tecnología y defensor de los códigos abiertos Tim O'Reilly se refirió a esa patente como «un ejemplo más de que el entorno de la propiedad intelectual se ha vuelto loco».^[12] En una carta abierta a Bezos, publicada en línea, dijo que la patente «ni siquiera llega a pasar los test de novedad y no evidencia más que conceptos rudimentarios realizados por un experto en la materia»; en su opinión, reprimiría la creatividad en internet. O'Reilly pidió a la gente que firmara una petición para conseguir que Bezos retirara la patente.

La batalla legal fue lenta y feroz, y no se resolvió hasta 2009. Entretanto, Barnes & Noble intentó burlar la patente. ¿Que Amazon poseía la patente de este software? Bien, pues Barnes & Noble decidió que dos clicks eran casi igual de buenos que uno. En mayo de 1998 presentó su propio sistema de compra rápida llamado Express Lane, que simplemente añadía un segundo click: una vez que los clientes habían pulsado el botón de compra exprés, aparecía un segundo botón que solicitaba al usuario que volviera a pulsarlo para confirmar la compra.

A Jeff Bezos no le hizo gracia la táctica. Tres meses después de la concesión de la patente, demandó a Barnes & Noble por infracción de la misma. «Pasamos miles de horas desarrollando nuestro proceso en un solo click —dijo en una conferencia de prensa—, y la razón por la que tenemos un sistema de patentes en este país es para animar a la gente a que asuma esta clase de riesgos y a que haga este tipo de inversiones para sus clientes».

Barnes & Noble contraatacó con su propia conferencia de prensa, insistiendo en que la demanda era un «intento desesperado de tomar represalias contra nuestro creciente índice de mercado» en la venta de libros en línea. No especificaron con exactitud cuán rápidamente crecía ese índice. (En 2010, Barnes & Noble estaba sufriendo, mientras que amazon.com seguía tan fuerte como siempre).

En respuesta a la demanda de Amazon contra Barnes & Noble, la Free Software Foundation, un grupo que defiende y promociona el software de código abierto y que se muestra incondicionalmente en contra de las patentes de programas, hizo un llamamiento para boicotear a amazon.com. Tampoco funcionó.

En diciembre de 1999, un tribunal de distrito del estado de Washington ratificó la patente de Amazon y emitió un requerimiento judicial preliminar que prohibía a Barnes & Noble el uso de la Express Lane. El recurso duró varios años. Finalmente, en 2002, Barnes & Noble llegó a un acuerdo con Amazon. Aunque no se dieron a conocer los términos del acuerdo, Barnes & Noble fue finalmente autorizada a utilizar en su página su propio sistema de compra rápida.

Apple Computer tomó el camino fácil. En 2000 solicitó una licencia de la patente de este software a Amazon y puso la aplicación en su tienda iTunes.

Resulta irónico que incluso el mismo Bezos hoy en día argumente en contra de las patentes triviales. Influenciado por O'Reilly, viajó con el editor de libros de tecnología a Washington D. C. para defender que las normas sobre las patentes deberían ser más estrictas. Los dos hombres fundaron una compañía en Boston, llamada BountyQuest, que ofrecía recompensas por pruebas del «estado de la técnica anterior» o documentos que demostraran que alguien ya había pensado con anterioridad en cualquier patente en disputa. Una de las patentes por las que se ofreció recompensa fue por la de este software. Algo así supone parte del enigma que es Jeff Bezos: pide moderación, pero si uno puede salirse con la suya en un asunto que mejora el servicio de atención al cliente y la competitividad de la empresa, debe hacerlo independientemente de que alguien se queje. (Para cubrirse las espaldas, BountyQuest indicó que su servicio también podía usarse para *validar* patentes para las que no se descubriera el estado de la técnica anterior). BountyQuest pagó por tres informes en un intento por invalidar esta patente, pero ninguno resultó ser lo suficientemente concluyente como para inhabilitar la patente de Amazon. BountyQuest cerró después de un tiempo sin éxitos significativos.

El mayor reto surgió, varios años después de que BountyQuest cerrara, de manos

de un actor neozelandés llamado Peter Calveley (que era uno de los actores contratados para filmar movimientos humanos y utilizarlos para crear criaturas animadas por ordenador para las películas de la trilogía de *El Señor de los Anillos*). Calveley decidió, por diversión, buscar el estado de la técnica anterior para atacar la patente de Un Click. Lo encontró en una compañía en línea llamada Digicash, que ya había cerrado. Con esa información, la Oficina de Patentes ordenó examinar de nuevo la patente de Un Click en mayo de 2006.

Ese intento tampoco fructificó. Finalmente, en marzo de 2010, la Oficina de Patentes ratificó esta patente de manera definitiva —o al menos hasta que caduque—, lo que supuso un golpe de suerte excepcional para Bezos. Ese organismo suele rechazar una patente si ésta resulta ser obvia o demasiado amplia. Esa vez no lo hizo. Quizá dependa de quién realice la revisión. Algunas personas piensan que conseguir esa ratificación fue como si a uno le tocara la lotería.

Bezos sigue intentando que aumente su suerte con nuevas y salvajes ideas. Este software, al parecer, es un paso, no una meta. En junio de 2008, amazon.com solicitó una nueva patente con una característica parecida a Microsoft Kinect para realizar compras con movimientos corporales. Anticipándose a los ordenadores y a otros instrumentos que pueden seguir los movimientos de un usuario, la nueva patente de Amazon se denomina «Reconocimiento del movimiento como mecanismo de introducción de datos». Olvidaos de los teclados y el ratón, pronto quizá podréis hacer una compra asintiendo simplemente con la cabeza ante vuestro ordenador, Kindle o móvil. Los bromistas de esta industria ya la han catalogado como la patente de «un solo asentimiento».

Evidentemente no todo termina ahí. También se podrán realizar peticiones tales como el número de copias de un artículo que se quieren comprar mostrando los dedos en alto, o crear una contraseña a partir de movimientos específicos. La solicitud de patente proporciona un ejemplo: «El usuario podría definir una contraseña con tres asentimientos, seguidos de una sonrisa y dos levantamientos de cejas».

En el caso de esta patente, Bezos figura como único inventor. Esto ilustra dos de los principios más importantes de un emprendedor. Hay que dar siempre prioridad al cliente, aunque ello requiera tomar una decisión que reduzca los ingresos. Se trata de una estrategia ganadora a largo plazo. Y para sacar provecho de estas decisiones, se debe pensar en el futuro, no en el presente. Aunque el futuro parezca estar aún a años luz. Sólo pensar en la idea puede acercar un poco más rápidamente ese futuro. Tus competidores te odiarán por ello, pero los clientes quedarán impresionados, o como mínimo les harás reír.

Las innovaciones y las nuevas patentes en Amazon no cesarán nunca. En diciembre de 2010, se empezó a hablar de una nueva patente para un sistema que permite a la gente que recibe regalos a través de Amazon devolverlos incluso antes

de que les lleguen por correo. Si la tía Mildred tiene la costumbre de enviar regalos que no quieres, dice la patente, la página incluirá la opción de «convertir todos los regalos de tía Mildred» (sí, la patente cita el nombre del pariente supuestamente ficticio). Permite al receptor hacer un seguimiento cuando un pariente le compra un regalo y cambiarlo por algo que le guste más antes de que sea enviado. Los destinatarios de los regalos también pueden aplicar otros parámetros seleccionables en el «Asistente para la configuración de normas para la conversión de regalos», como por ejemplo «nada de ropa con lana» o «convertir cualquier regalo de la tía Mildred en un cheque regalo, pero sólo tras consultármelo». La patente menciona a Bezos como su inventor.

Por supuesto, quienes dictaminan lo que son las reglas de etiqueta consideran que un sistema de este tipo es de un mal gusto tremendo. «La idea hace que se pierda totalmente el espíritu del regalo», se lamenta Anna Post, la tataranieta de la experta en etiqueta Emily Post y portavoz del Emily Post Institute. Pero Bezos opina que mejorará el proceso de hacer regalos, independientemente de que quien los haga se sienta ofendido o no. «En algunos casos, la preocupación por que al receptor quizá no le guste un regalo en particular puede hacer que la persona que lo manda sea más prudente al seleccionar el regalo», indica la patente.

Pero esta idea no es únicamente algo que podría complacer a los receptores maniáticos, sino que puede ahorrar millones de dólares a Amazon. Cuando se devuelve un regalo, los trabajadores de los almacenes de la empresa tienen que desempaquetar y recolocar los antiguos regalos, y envolver, empaquetar y enviar los nuevos. Además, el planteamiento se adapta al deseo de Bezos de mantenerse a la cabeza con innovaciones inusuales, un deseo que generalmente ha sido de gran utilidad para la compañía.

Por supuesto, el intelecto entusiasta, el deseo de alcanzar el éxito y la terquedad innata que roza lo absurdo ayudan. Todos ellos son signos de un emprendedor nato.

Retrato del emprendedor como un hombre joven

Trabaja duro, diviértete, haz historia.

Lema de la compañía Amazon

Jeffrey Preston Bezos tenía cuatro años cuando visitó por primera vez el rancho de su abuelo en Cotulla (Texas). El «Lazy G» es una extensión de unas veinticinco mil hectáreas en la parte sudoeste del estado, un hábitat natural de mezquites y robles, y el hogar del venado de cola blanca (popular entre los cazadores locales) y de pavos salvajes, palomas, codornices, jabalís y ovejas.

Las raíces en Texas de la familia de Jeff se remontan al siglo XIX, cuando su antepasado el coronel Robert Hall dejó su hogar en Tennessee para establecerse en San Antonio.^[13] El coronel Hall era un hombre imponente, de un metro noventa de altura, y en sus últimos años se acostumbró a llevar una indumentaria colorida a base de docenas de diferentes tipos de pieles de animales. «Cuando andaba por las calles de San Antonio, la gente se apartaba», contó Jackie Bezos, la madre de Jeff. Fue su bisabuelo, Bernard Vesper, quien adquirió el «Lazy G».

El abuelo materno de Jeff, Lawrence Preston Gise, era impresionante a su manera, un científico aeronáutico retirado y dispuesto a cambiar su investigación sobre misiles por la sencilla y exigente vida en el rancho (se casó con Mattie Louise Strait, emparentada con el cantante de *country* George Strait). Entonces quiso compartir esa vida con su nieto. Desde ese momento, Jeff pasó todos los veranos en el rancho, hasta que cumplió dieciséis años. El «Lazy G» se convirtió en su segundo hogar.

A lo largo de ese tiempo, Jeff aprendió a limpiar establos, a marcar y castrar el ganado, a instalar tuberías y a realizar otras tareas del rancho. Un día, su abuelo remolcó una destartada excavadora Caterpillar D6 con la transmisión rota. Arreglarla sería duro: tendría que retirar un engranaje de 226 kilos de peso del motor. Ningún problema: él mismo fabricó una pequeña grúa. Jeff le ayudó. Para Bezos, reparar tractores y castrar ganado fue «lo que yo consideraba una infancia idílica».^[14]

Años más tarde, tras convertirse en un emprendedor de gran éxito, Bezos diría que su experiencia en el rancho le ayudó a sembrar la simiente de su espíritu emprendedor.

«Una de las cosas que se aprenden en una área rural como ésta es a depender de uno mismo —dijo—. La gente lo hace todo ella misma. Este tipo de autodependencia

es algo que se puede aprender, y mi abuelo fue un gran modelo para mí: si algo se rompe, arreglémoslo. Para hacer algo nuevo debes ser obstinado y tener las ideas claras, hasta el punto de que los demás lo consideren poco razonable.»^[15]

Su madre se hizo eco de este sentimiento: «Cuando trabajas con la tierra, te conviertes en realmente autosuficiente. Una de las cosas que [Jeff] aprendió es que no hay problema sin solución. Los obstáculos son sólo obstáculos si piensas que son obstáculos. De lo contrario, son oportunidades».^[16] No hay duda de que la genética también desempeñó un papel importante en su éxito. Bezos idolatraba a su abuelo, su primer mentor y modelo al que seguir. Preston Gise —*Pops*, para Jeff— había trabajado con tecnología espacial y sistemas de defensa con misiles en la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de Defensa, una unidad de investigación del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Esta agencia también fue la organización que creó ARPAnet, la misteriosa red informática que más tarde evolucionaría hacia la omnipresente internet. En 1964, el año en que nació Jeff, Pops Gise fue nombrado director de la Comisión de Energía Atómica de la región oeste, puesto desde el que supervisaba a veintiséis mil empleados de los laboratorios de Sandia, Los Álamos y Lawrence Livermore. Cuando se retiró, cambió su exigente trabajo de diseño de misiles y tecnología nuclear por la incluso más exigente vida de un ranchero.

Casi no se conocen detalles sobre el padre biológico de Bezos, ni siquiera por el mismo Jeff. Nacido el 12 de enero de 1964 en Albuquerque (Nuevo México), le pusieron Jeff rey Preston Jorgensen. Su madre, Jacklyn (Jackie) Gise Jorgensen, una atractiva morena de mentón cuadrado, era una chica recién casada de diecisiete años que trabajaba en un banco local. Pero su padre adolescente se divorció de su madre y abandonó a la familia cuando Jeff tenía unos dieciocho meses. El ausente padre biológico no tuvo ninguna importancia en la vida de Jeff. «Nunca he sentido curiosidad por él —confesó Bezos—. El único momento en que aparece en mi vida es en la consulta del médico cuando me piden mi historial. Simplemente escribo que no lo sé. Mi verdadero padre es el hombre que me crió.»^[17]

Afortunadamente, su madre tuvo más éxito en el amor la segunda vez. Quizá debería darle las gracias a Fidel Castro por ello. Cuando Castro ascendió al poder en 1959, su régimen asustó a muchos padres cubanos, que enviaron a sus hijos a Estados Unidos. Miguel (Mike) Bezos (cuyo apellido es una variación de la palabra española «besos»), era uno de esos chicos. En 1962, a la edad de quince años, fue enviado en avión a Miami gracias a la Catholic Welfare Bureau (Agencia Católica por el Bienestar) como parte de una misión de rescate llamada Operación Peter Pan. Llegó sólo con la ropa que llevaba puesta y una muda formada por una camiseta y unos pantalones, y fue enviado a una misión católica en Delaware con otros quince jóvenes refugiados.

Si la vida era difícil en un orfanato, solo y lejos de su hogar, Mike Bezos no lo

demonstró. Prosperó en su nuevo país. Aprendió a hablar inglés rápidamente, se graduó en la escuela secundaria y fue a Nuevo México para estudiar ingeniería en la Universidad de Albuquerque. También aceptó un empleo en un banco local, donde conoció a Jackie, que por aquel entonces aún estaba embarazada de Jeff. Mike se casó con Jackie cuando Jeff tenía unos cuatro años. Mike adoptó a Jeff, le dio su apellido y se convirtió en su verdadero padre. La hermana de Jeff, Christina, nació en 1969, y su hermano Mark, un año más tarde. Jeff no supo que él y sus hermanos tenían padres diferentes hasta que tuvo diez años.

Mike Bezos también demostró tener una gran determinación. Obtuvo su licenciatura y se convirtió en ingeniero petrolero de Exxon. La familia le siguió a los distintos lugares a los que le llevaron sus ascensos: Houston, Pensacola, Florida, Miami. A pesar de los continuos traslados, formaban una familia muy unida.

Jeff heredó la obstinación de Pops Gise. Cuando Jeff tenía tres años, su madre aún lo hacía dormir en una cuna. A esa edad, ya no podía soportarlo. «Quiero una cama de verdad», le anunció a su madre. Como joven madre preocupada por la seguridad de su hijo, ella dijo que no. Discutieron, pero Jackie no quiso ceder, hasta el día en que al entrar en la habitación lo encontró desmontando la cuna con un destornillador y decidió que, después de todo, ya era suficientemente mayor como para tener una cama de verdad.

Jeff nació con una capacidad de concentración tremenda. En la escuela primaria de Montessori a la que asistía, se quedaba tan absorto en cualquier tarea que le encomendaran que sus profesores tenían que moverlo con la silla para llevarlo a otra mesa a fin de que hiciera una labor distinta. La perseverancia de un futuro emprendedor surgió en su cerebro. Su madre y su abuelo satisficieron su temprano interés por la tecnología y por trastear con artilugios electrónicos y kits. «Creo que nosotros solitos mantuvimos en marcha muchas tiendas Radio Shack»,^[18] recordaría ella más tarde. Jeff pasaba horas en el garaje reconstruyendo radios Heathkit, jugueteando con robots y construyendo aparatos experimentales. Envolvió la carcasa de un paraguas en papel de aluminio para un experimento de cocina con energía solar, e incluso trató de construir un aerodeslizador con una vieja aspiradora. Al ser un niño que valoraba su intimidad, montó una alarma eléctrica para que le avisara si sus hermanos menores intentaban entrar en la habitación.^[19]

Quizá influido por el tiempo que pasaba en el «Lazy G», su primera aspiración profesional, hacia los seis años fue ser arqueólogo. Se le ha oído decir: «Quiero señalar que esto fue antes de *Indiana Jones*».^[20]

La familia se trasladó a Houston en la época en que Jeff empezó a ir al jardín de infancia. Unos años más tarde, sus padres lo inscribieron en el programa Vanguard, un programa especializado para niños superdotados, en la escuela primaria River Oaks. Acudir a esa escuela para niños brillantes requería un viaje de 32 kilómetros de trayecto. La escuela actualmente presume del hecho de que Jeff Bezos es un

antiguo alumno (junto con la periodista Linda Ellerbee y el psicólogo Johny Gray, autor de *Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus*).^[21]

Y sí, él fue un ratón de biblioteca. O tal vez estaba mostrando su personalidad hipercompetitiva a una edad muy temprana cuando, en el cuarto curso, se ilusionó con un concurso organizado por la escuela para ver quién podía leer más libros galardonados con el premio Newbery en un año. Se leyó treinta (uno de sus favoritos fue *Una arruga en el tiempo* de Madeleine L'Engle), pero aun así no ganó. Los niños de esa escuela leían muchos libros.

El colegio también le facilitó su primer contacto con la informática. Una empresa de Houston proporcionó a la escuela un terminal informático (no había ordenadores personales en esa época) y permitió que lo utilizaran el tiempo disponible del servidor de la empresa. El terminal estaba conectado al servidor por medio de un módem telefónico acústico, equipado con una horquilla en la que encajaba el micrófono/auricular del teléfono para establecer la conexión. La instalación llegó junto con un montón de manuales, pero nadie en la escuela sabía cómo usar el artilugio. Jeff y otro par de estudiantes se quedaban después de las clases para revisar los manuales y averiguar cómo programarlo, pero la novedad sólo duró una semana. Entonces, descubrieron que el servidor contenía una versión primitiva del juego *Star Trek*. Desde ese momento, para lo único que usaron el ordenador fue para jugar, cada uno en el papel de uno de los personajes de la serie de televisión. Como todos sus demás amigos *frikis*, consideró que el papel que debía elegir era el de Spock. El capitán Kirk era la elección de repuesto. Si Jeff no podía escoger ninguno de esos papeles, prefería ser el ordenador de la nave.

Un día, una escritora local llamada Julie Ray visitó la escuela para observar la clase. Estaba escribiendo un libro titulado *Turning on Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas* (que, por alguna razón, está descatalogado en amazon.com). El Jeff de doce años fue elegido como uno de los niños inteligentes que se debían seguir durante una típica jornada escolar. Julie Ray se refirió a él utilizando el seudónimo *Tim*.

Una de las historias que la impresionaron fue su fascinación por un instrumento llamado Infinity Cube,^[22] una especie de caleidoscopio; era una de esas cosas que las escuelas para niños con talento compran para estimular las mentes brillantes. El cubo se componía de espejos posicionados en ángulos que cambiaban continuamente por medio de pequeños motores, de modo que un objeto colocado en el cubo podía reflejarse en una miríada de imágenes y patrones, lo que creaba la ilusión de estar mirando el infinito. A Jeff le encantaba y quería uno para él. Sin embargo, como él mismo explicó, su madre pensaba que 20 dólares eran demasiados por un juguete, así que decidió construirse uno él mismo. Compró sus propios espejos y montó motores para reproducir el Infinity Cube. Como le explicó a Ray: «Tal y como es el mundo, ya sabes, alguien podría decirte que pulsaras el botón. —Pero añadió—: Tienes que

ser capaz de pensar... por ti mismo».

En el libro, Julie Ray describió a *Tim* como «amable pero serio» y marcado por «una inteligencia intelectual general». Sin embargo, también indicó que sus profesores le describían como «no especialmente dotado para el liderazgo».

Quizá se debía a que era un *friki* autosuficiente con tendencia a divertirse solo. Como muchos otros *frikis* del siglo XX, prefería sentarse en su habitación o en la biblioteca local, con la mente sumergida en el fantástico mundo de la ciencia ficción. Leyó todos los clásicos, desde Robert Heinlein hasta Isaac Asimov, Frank Herbert y Ray Bradbury. En Cotulla, la mayoría de los libros de la «minúscula biblioteca al estilo Andrew Carnegie» habían sido donados por los propios residentes, y uno de ellos, un gran admirador de la literatura de ciencia ficción, había cedido toda su colección.

A Jeff también le encantaba leer sobre Thomas Edison y Walt Disney, dos de sus héroes emprendedores. En una entrevista para la Academy of Achievement, una organización sin ánimo de lucro dedicada a poner a los estudiantes en contacto con «los grandes pensadores y triunfadores de la época», recuerda: «Siempre he estado interesado en los inventores y la invención».^[23] Admiraba a Edison por ser «un inventor increíble» y a Disney por ser «un pionero e inventor de verdad», con «unas visiones tan grandes que nadie podría conseguir jamás, a diferencia de muchas de las cosas en las que trabajó Edison. Walt Disney fue realmente capaz de conseguir un gran equipo de gente trabajando en una dirección concreta». Su mayor problema fue que una vez perdió sus derechos en la biblioteca por reír demasiado alto, «lo que resultó ser un verdadero contratiempo para mí». Nunca le importó que lo castigaran por meterse en problemas, porque su madre lo acabaría mandando a su habitación, donde se pondría a leer alegremente.

Con el fin de que se relacionara un poco más con otros chicos, sus padres lo inscribieron en un equipo juvenil del altamente competitivo fútbol americano de Texas. Bajito y de complexión poco robusta, apenas alcanzaba el mínimo de peso, y su madre se sentía preocupada por si lo aplastaban. Pero lo que le faltaba en habilidad para el liderazgo lo compensó con inteligencia. En dos semanas consiguió memorizar todas las jugadas, incluidos los roles de los once chicos del equipo, y el entrenador quiso utilizar esa habilidad nombrándole capitán defensivo.

Cuando tenía trece años, la familia se trasladó a Pensacola (Florida), y a Miami dieciocho meses después. En cuanto se inscribió en la escuela secundaria superior Palmetto de Miami, en el barrio de Pinecrest, una de las mejores escuelas de Florida, dijo a sus compañeros de clase que quería ser el estudiante que diera el discurso el día de la graduación. Intimidados por su intelecto, su naturaleza competitiva y la confianza en sí mismo, le creyeron. «Su presencia siempre era notable»,^[24] recuerda su amigo de escuela Joshua Weinstein.

Su primer empleo de verano durante la escuela secundaria no fue precisamente

de esos que cambian el mundo. Fue encargado de freidoras en McDonald's. Pero incluso mientras daba vueltas a las hamburguesas y metía y sacaba patatas de una cuba de aceite hirviendo, se preocupó por estudiar las mejoras en la automatización llevadas a cabo por la cadena de hamburgueserías. Posteriormente, señalaría: «*Ahora las patatas fritas salen solas del aceite, lo que, déjenme que les diga, se trata de una gran innovación tecnológica*».^[25]

Pinecrest también fue el lugar donde conoció a Ursula (Uschi) Werner, en su primer año. El verano siguiente, al finalizar la escuela secundaria, él y Uschi decidieron que era el momento de ser sus propios jefes. Soñaron con un negocio particular, el DREAM Institute (un raro acrónimo para Directed REASONING Methods, es decir, Métodos de Razonamiento Dirigidos), un taller de verano de dos semanas para alumnos de quinto curso. Por 150 dólares por estudiante, les instruían sobre combustibles fósiles y fisión, viajes interestelares y la perspectiva de colonias espaciales, agujeros negros y corrientes eléctricas, y sobre las más misteriosas áreas de la televisión y la publicidad. En el folleto publicitario para los padres, impreso con la impresora de agujas de Jeff, los incipientes emprendedores explicaban: «Nuestro programa enfatiza el uso de nuevas maneras de pensar en viejas áreas». Su éxito llegó a los periódicos.^[26] Un viernes de julio de 1982, un reportero de *The Miami Herald* visitó la casa de Jeff para observar la clase. Los alumnos —Christina, Mark, Howard, Merrell y James— se habían acomodado en la «confortable y alfombrada habitación» de Jeff, tal y como hacían todos los días de la semana a las nueve. Ese día tenían lecturas de *Los viajes de Gulliver*, *La colina de Watership* y tres artículos de periódico (uno sobre la muerte de las lubinas por polución, otro sobre la política exterior del presidente Reagan y un tercero sobre la proliferación nuclear). Luego, Jeff dio una breve charla sobre el ordenador Apple II de su familia. Durante una discusión acerca de *Los viajes de Gulliver*, un alumno, James, hizo una pregunta: si los liliputienses eran tan pequeños en comparación con Gulliver, ¿no les llevaría varias generaciones el poder decapitarlo? Jeff y Uschi parecían hacer un trabajo increíble, y los alumnos disfrutaron mucho de la clase. James, que iba a empezar el quinto curso, dijo que estaba aprendiendo «pequeñas cosas fantásticas que realmente creo que son fantásticas. Estudiamos los agujeros negros en el espacio exterior. Estudiamos las estrellas... Hemos aprendido que una cucharada de una estrella de neutrones pesaría diez billones de toneladas». Le dijo al reportero que el DREAM Institute era mejor que la escuela. «En la escuela, te examinas. Cuando te examinas de algo, siempre te sientes un poco presionado.» A su compañero Merrell también le gustaba la informalidad del taller. «Le puedes llamar Jeff en lugar de señor Bezos —dijo—. Es como si tuvieras a un hermano mayor dándote clase.»

Jeff y Uschi presumían de que en solamente dos semanas podían «abrir nuevos horizontes de pensamiento» en sus alumnos. «No sólo les enseñamos algo —explicó

Jeff—. Les pedimos que lo apliquen.» Uschi añadió que decidieron enseñar a estudiantes de quinto curso porque a esa edad son «ciertamente creativos, pero al mismo tiempo lo bastante inteligentes como para entender cómo funcionan las cosas». Y le aseguraron al periodista que se negaban a cometer el mismo error que la mayoría de los profesores: subestimar la capacidad de sus alumnos. «Tienes que hacer que crean que pueden hacer más de lo que piensan que pueden hacer», señaló Uschi.

Aunque Uschi iba un año por delante de Jeff, parecía que estaban hechos el uno para el otro. Ambos fueron los que pronunciaron los discursos de graduación de sus respectivas clases. Uschi ganó una beca de estudios completa para la Universidad de Duke y una beca Rhodes. Durante la educación secundaria, Jeff participó en el programa de preparación de estudiantes de ciencias de la Universidad de Florida, le fue concedida una beca nacional y obtuvo el premio al mejor estudiante de ciencias durante tres años seguidos, y al mejor estudiante de matemáticas, dos veces. También ganó un premio de ciencias en el prestigioso certamen Silver Knight para estudiantes de escuelas secundarias del sur de Florida, patrocinado por *The Miami Herald*.

Su verdadera pasión, sin embargo, era seguir el impresionante camino recorrido por su abuelo en la ciencia espacial. En 2003, el «por aquel entonces ya acaudalado» Jeff Bezos anunció que estaba financiando un programa llamado Blue Origin, que pretendía diseñar una nave espacial para dar un paseo a los turistas por los confines de la atmósfera. Jeff dijo a la revista *Wired*: «La única razón por la que estoy interesado en el espacio es porque la NASA me inspiró cuando tenía cinco años».^[27]

En la escuela secundaria también ganó un concurso de la NASA con un trabajo titulado «El efecto de la gravedad cero sobre el envejecimiento de la mosca común».^[28] (No se sabe cómo *consiguió* que la mosca estuviera en gravedad cero.) Por ello fue premiado con una visita al Centro Marshall de Vuelos Espaciales de la NASA en Huntsville (Alabama). ¿Qué fan de *Star Trek* podría pedir más?

En realidad, Jeff estaba obsesionado con las posibilidades de los viajes espaciales. La ciencia ficción no era sólo un modo de entretenerse; para él, elevaba sus pensamientos hacia el futuro. En su discurso de graduación, hizo un llamamiento a la colonización del espacio, convencido de que era el destino de la humanidad. Quería «conservar la Tierra»^[29] y convertirla en un parque nacional cuando sus habitantes humanos se hubieran ido. Tras la arqueología, ha afirmado que su segunda opción profesional fue ser astronauta.

Aun así, al ser preguntado por la revista *Time* en 2001 acerca de cuándo empezó a interesarse por los ordenadores, respondió: «Eso fue una historia de amor que realmente empezó en el cuarto curso». Rudolf Werner, padre de Uschi, la novia de Jeff en la escuela secundaria, recordó más tarde que la fascinación de Jeff por el espacio era parte de un objetivo mayor: «Dijo que el futuro de la humanidad no está

en este planeta, porque nos puede golpear algo, y mejor que tengamos una nave espacial por ahí». Uschi incluso bromeó con el hecho de que Jeff simplemente quería ser multimillonario para poder construir su propia estación espacial. Cuando un reportero de la revista *Wired* le preguntó sobre estos nobles objetivos, Bezos primero se rió, pero después se serenó y respondió a la pregunta: «No me importaría contribuir de algún modo. Realmente creo que nos lo estamos jugando todo a una sola carta».^[30]

Como la mayor parte de los romances de instituto, la relación entre Jeff y Uschi no sobrevivió a sus años de universidad. Ella volvió a Duke, y él se dirigió a Princeton para continuar con una formidable carrera académica.

La historia que se cuenta es que Jeff descubrió en Princeton que no era siempre el mejor en todo, lo que le llevó a cambiar una licenciatura en física por otra en informática. Según lo que el propio Jeff refirió a la revista *Wired* muchos años después, la mecánica cuántica acabó con su carrera en física. De repente descubrió que ya no estaba entre los mejores de la clase en todas las asignaturas. «Una de las grandes cosas que Princeton me enseñó es que no soy lo suficientemente inteligente como para ser físico»,^[31] dijo en un raro momento de humildad. (Sin embargo, sí se unió a un grupo de Princeton llamado Estudiantes por la Exploración y el Desarrollo del Espacio.) No obstante, su mentalidad tuvo que cambiar en algún momento entre su graduación en la escuela secundaria y sus inicios en la universidad, dado que en junio de 1982, después de graduarse en la escuela, *The Miami Herald* publicó un artículo sobre los estudiantes de Florida encargados del discurso de graduación.^[32] En ese artículo, el objetivo de Jeff, según el periódico, era estudiar ingeniería electrotécnica y administración de empresas en Princeton, que fue lo que hizo precisamente en la práctica. Su licenciatura fue en informática e ingeniería electrotécnica.

Bezos tenía una especial afinidad con los ordenadores. Al *friki* de Jeff le encantaba programar. En Princeton, según ha dicho, «cogí todas las asignaturas de informática, y realmente no sólo aprendí a *hackear*, sino también sobre algoritmos y sobre las matemáticas que hay detrás la informática, y fue fascinante. Es un tema realmente apasionante, y muy divertido».^[33]

En otras entrevistas ha vuelto a recalcar su amor por la informática: «Siempre tuve facilidad para los ordenadores. Siempre me llevaba bien con ellos, y son herramientas extraordinarias. Les puedes enseñar a hacer cosas, y entonces las hacen. Estas herramientas que hemos construido en el siglo XX son realmente increíbles».^[34]

En este ámbito, acabó con suficientes matrículas de honor en Princeton como para conseguir un 4,2 de nota media y la admisión en la hermandad Phi Beta Kappa. Para su tesis diseñó un sistema informático para detectar secuencias de ADN, un método que los expertos en genética utilizan para encontrar variaciones en la

secuencia del código genético, pero que también se usa para detectar variaciones en otros programas de software y datos, incluida la información financiera.

Durante las vacaciones estivales de Princeton, empezó a alardear inmediatamente de sus habilidades en programación. En el verano de 1984, el trabajo de su padre en Exxon había llevado a la familia temporalmente a Noruega, así que Jeff se unió a ellos y aceptó un empleo de verano en esa empresa como programador con el fin de desarrollar un modelo de ordenador en un servidor IBM 4341 para calcular los derechos de regalías sobre el petróleo de la compañía. En el verano siguiente viajó a Silicon Valley para ocupar un puesto en el Centro de Investigación Santa Teresa de IBM en San José. En su currículum, presumió de haber reescrito la interfaz de un ordenador IBM, un proyecto para el que se le contrató para cuatro semanas, pero que él completó en tres días.

Poca gente recuerda mucho sobre él de sus años en Princeton, a pesar de haber realizado varias actividades extracurriculares. Se unió al Quadrangle Club, un club culinario encabezado por David Risher, quien más tarde se convertiría en vicepresidente de Amazon. Pero todo lo que Risher recuerda sobre el universitario Jeff Bezos es que le gustaba jugar al llamado *beer pong*, un juego para bebedores que consiste en lanzar pelotas de ping pong dentro de vasos de cerveza.

Jeff no era un hombre mujeriego. Tal vez se debiera a que las mujeres de Princeton no fueran fans del *beer pong*. Bezos explicó sus propios defectos románticos de este modo: «No soy el tipo de hombre del que las mujeres dicen: “Oh, fíjate en lo increíble que es”, media hora después de conocerme. Soy más bien tontorrón, y no soy..., no soy la clase de tipo del que la gente dice: “¡Oh, Dios mío, ese tipo es precisamente lo que andaba buscando!”».^[35]

Otro compañero de clase, E. J. Chichilnisky, coincidió con él ocasionalmente, pero hoy no recuerda más que era «brillante, motivado y organizado». Aun así, Bezos le dejó lo bastante impresionado como para que, más tarde, se lo recomendará a su madre, Graciela Chichilnisky, cuando empezó a buscar informáticos brillantes para que se unieran a su emergente empresa de redes de comunicaciones, Fitel. Y ése fue el principio de la carrera meteórica del joven informático.

Jeff consigue un trabajo

Junto a la foto de Jeff Bezos del anuario de Princeton de 1987, hay una cita un tanto atrevida y enigmática del escritor de ciencia ficción Ray Bradbury que dice así: «El universo nos dice “no”. Nosotros en respuesta le lanzamos una andanada de carne y gritamos “¡sí!”». [36]

Bezos la adoptó como un credo inspirador para su vida. Rechazó aceptar un no como respuesta a cualquier cosa, especialmente cuando se trataba de encontrar empleo. Pero estaba más que dispuesto a decir que no a las empresas que le pidieran que se uniera a ellas. El centro neurálgico de semiconductores de Intel Corporation lo estuvo cortejando, así como Bell Labs, el reputado brazo de investigación de AT&T. Incluso la empresa de consultoría corporativa Andersen Consulting le hizo una oferta.

Jeff ha afirmado que decidió convertirse en un emprendedor nada más salir de Princeton. Pero «al final consideré que sería más inteligente esperar y aprender un poco más sobre los negocios y sobre cómo funciona el mundo». [37]

Aunque sentía que aún no estaba listo para ser un emprendedor —para empezar, no sabía qué tipo de firma quería montar—, como mínimo se puso en el camino que le llevaría a tener su propia empresa. Y eso implicaba unirse a otra compañía emprendedora. Decidió dar un voto de confianza a Fitel porque era joven, arriesgada y desafiante, así que cogió sus cosas y se trasladó a Manhattan.

Los fundadores de Fitel, Graciela Chichilnisky y Geoffrey Heal, eran profesores del Departamento de Económicas de la Universidad de Columbia. La empresa, según sostiene la profesora Chichilnisky, intentaba construir «algo parecido a una miniinternet antes de que internet se hiciera popular». De hecho, esto ocurrió casi una década antes del despegue de internet y de que cambiara las vidas de todos (incluida la de Bezos). El sistema que estaba construyendo Fitel, llamado Equinet, enlazaba varios ordenadores de empresas de correduría de bolsa, inversiones y bancos en una red para permitir que hicieran transacciones de acciones entre ellos.

Fitel se centraba en inversores de Wall Street, y fue la primera de una lista de empresas de ese tipo a las que Jeff se uniría. Sin embargo, al contrario de lo que se cree, él no era un banquero inversor propiamente dicho. Se trataba de una época en la que los bancos de inversiones intentaban aprovechar el poder de la informática para aumentar la eficiencia de sus transacciones, una tendencia que continúa hoy en día. Lo que andaban buscando esas empresas era la habilidad de Jeff para pelearse con los códigos informáticos.

Fitel había contratado a quince informáticos muy jóvenes, incluido Jeff, que era el empleado número once. Jeff trabajaba en los protocolos de comunicaciones, una parte clave —y complicada— del sistema, que permitía que redes de ordenadores

diferentes e incompatibles se entendieran e intercambiaran datos entre sí. «Los protocolos de comunicación eran los que suponían un reto mayor», explica Chichilnisky. Ella diseñó el sistema, y Jeff lo construyó. «Estaba condenadamente bien diseñado porque Jeff lo construyó él mismo —dice—. Fue uno de los mejores ingenieros de comunicaciones que tuve. El sistema ni se bloqueaba ni se colgaba. Funcionaba. Y punto.»

Si el universo no decía que no al sistema, la mayoría de la gente de la industria sí lo hacía. No podían creer que pudiera lograrse. El sistema se instaló en primer lugar en Salomon Brothers, donde se realizaban miles de transacciones en una y otra dirección de la red hacia varios ordenadores de diferentes bancos. Era tan impresionante y funcionó tan bien, según cuenta Chichilnisky, que los que hacían las transacciones tuvieron problemas para aceptar que era real. «En Salomon pensaron que se trataba de un truco —recuerda—. No podían creer que estuviera ocurriendo.»

En menos de un año, Jeff ascendió del puesto de gestor (de administración y desarrollo) al puesto de director asociado (de tecnologías y desarrollo de negocio). Eso básicamente lo convirtió en el segundo al mando de la empresa. Con veintitrés años, Jeff estaba al cargo de una docena de programadores en las diversas oficinas de Fitel.

No obstante, era una alma inquieta, que esperaba expandir sus horizontes y aprender los secretos de cómo ser un emprendedor. Un año después de que Bezos se uniera a la empresa, Chichilnisky se fue para criar a su hijo pequeño. Un año más tarde, Bezos también se fue. Era abril de 1988, justamente dos años después de incorporarse a Fitel.

Jeff empezó a trabajar para Bankers Trust, otra empresa «que se movía en la intersección entre la informática y las finanzas», tal y como cuenta. Comenzó como vicepresidente adjunto y se convirtió en el vicepresidente más joven de Bankers Trust a los veintiséis años, diez meses después de incorporarse a la compañía. Así, se hizo cargo de otro departamento de ingeniería que creó una red de comunicaciones, en este caso llamada BTWorld. El programa se instaló en los ordenadores de sobremesa de un centenar de grandes empresas, de manera que les permitía comunicarse con los ordenadores de Bankers Trust. De esta forma, los clientes de Bankers Trust podían realizar el seguimiento remoto del progreso de los fondos de pensiones y planes de participaciones en beneficios en los que la entidad invertía y que gestionaba para ellos. Este sistema sustituyó a los informes periódicos en papel que el banco solía enviar a sus clientes. En su lugar, Bankers Trust podía facilitar electrónicamente resultados sobre su progreso, actualizados al minuto.

De nuevo, la gente del sector pensó que algo así no podía hacerse, especialmente teniendo en cuenta los primitivos ordenadores de la época, que eran vistos por la mayoría como poco más que un juguete.^[38] Muchos en el banco pensaron que «era algo que no podía hacerse, que no debía hacerse y que el modo tradicional de enviar

los informes en papel era mucho mejor», recuerda Harvey Hirsch, ex presidente de Bankers Trust y jefe de Jeff en esa época. Algunos «se oponían vehementemente a lo que él proponía», dijo Hirsch.

Pero Jeff consiguió vencer su resistencia. «Él ve modos diferentes de hacer las cosas y mejores maneras de hacerlas —explicó Hirsch—. Dijo a los opositores: “Creo en esta nueva tecnología y voy a mostraros cómo va a funcionar”. Y lo hizo. Al final del día, les demostró que estaban todos equivocados. Él no tiene ningún problema en pinchar el globo de cualquiera si piensa que hace algo de manera equivocada o de un modo inapropiado. Argumentó su punto de vista de una forma muy persuasiva. Esto no quiere decir que lo lograra sin que surgieran conflictos en el proceso, porque probó que la gente se equivocaba, pero no creo que nunca lo hiciera de un modo que molestara o enfureciera a nadie. Fue todo muy profesional».^[39]

Durante el tiempo en que Jeff estuvo en Bankers Trust, también mantuvo su ojo puesto en las oportunidades para convertirse en un verdadero emprendedor, y casi lo consiguió. En 1989, conoció a un analista de inversiones bancarias de Merrill Lynch llamado Halsey Minor, otro joven con aspiraciones de convertirse en un emprendedor. Minor había montado una red interna para Merrill que podía entrelazar información, gráficos y animación al mismo tiempo, una red muy similar a la internet de hoy en día. Entonces, Minor decidió que el proyecto podía lanzarse como un negocio independiente.^[40]

Merrill Lynch financió a Minor para que creara su propia empresa para montar la red. Pero Minor se volvió más ambicioso: quería una red que enviara noticias a los suscriptores, de acuerdo con sus intereses individuales. Jeff se unió al proyecto en 1990, y Merrill se planteó proporcionar más fondos a la compañía. Bezos y Minor, de veintiséis y veinticinco años, respectivamente, parecían dirigirse por el camino empresarial. Pero esa empresa no estaba destinada a funcionar. Unas semanas después, los ejecutivos de Merrill decidieron no realizar la inversión.

Sea como fuere, ambos hombres acabaron siendo emprendedores de éxito posteriormente. Minor creó el sistema de noticias CNET; más tarde lo vendió y se convirtió en millonario. Tras ver truncadas sus primeras esperanzas como emprendedor, Bezos empezó a buscar oportunidades técnicas y de negocio más desafiantes. Quería salir de los servicios financieros e involucrarse en algo más centrado en la empresa y en la tecnología, una compañía que trajera consigo una nueva ola de automatización, que revolucionara el mundo empresarial. Así pues, envió su currículum a varios cazatalentos. Pero esta vez quería incorporarse a una compañía tecnológica de verdad, no a otra empresa de Wall Street.

Uno de los cazatalentos le llamó y le dijo: «Sé que me dejaste claro que me matarías si me atrevía siquiera a proponerte algo relacionado con las finanzas, pero tengo una oferta de una compañía financiera realmente inusual».^[41]

Esa compañía era D. E. Shaw. Había sido fundada en 1988 por David Shaw para

crear un ultramoderno sistema de transacciones automáticas por ordenador para Wall Street. Shaw era un profesor de informática de la Universidad de Columbia, captado por Wall Street para ayudar a informatizar los sistemas de transacciones de acciones, y que posteriormente montó su propia empresa. Por aquel entonces, ya se utilizaba software para detectar pequeñas diferencias en los precios de las acciones a nivel mundial, lo que permitía a los brókeres comprar las acciones a un precio y venderlas inmediatamente para obtener beneficios a un precio más alto. Pero los que realizaban las transacciones aún debían analizar personalmente los datos y hacer las transacciones propiamente dichas. Los sistemas informáticos de Shaw eliminaron a los humanos de la ecuación. En cuanto el sistema informático detectaba discrepancias en el precio, automáticamente compraba y vendía las acciones en una mínima fracción del tiempo en que lo haría un humano. Esto proporcionaba a las empresas que utilizaban este sistema una ventaja sustancial en las vertiginosas operaciones bursátiles del mundo del arbitraje.

David Shaw era el tipo de hombre con el que Jeff podía relacionarse. Tenía un doctorado en informática de Stanford y había sido profesor adjunto de informática en la Universidad de Columbia, donde había llevado a cabo investigaciones con instalaciones de supercomputadoras en paralelo a gran escala, es decir, cientos de ordenadores interconectados para trabajar como un solo ordenador gigante. Morgan Stanley lo captó para el comercio electrónico; le ofreció seis veces su salario como profesor y enormes recursos financieros. Un año y medio después, Shaw decidió que podía hacer cosas más interesantes en el ámbito del comercio por ordenador por sí mismo y fundó D. E. Shaw.

Su empresa consiguió la reputación de ser un lugar de trabajo increíble para matemáticos e informáticos, y sólo contrataba a una centésima parte de los que lo solicitaban. Jeff fue uno de los que fueron aceptados en este grupo de élite. *The Wall Street Journal* describió D. E. Shaw como una empresa «en la vanguardia de las ventas informatizadas», mientras que la revista *Fortune* la catalogaba como «la empresa tecnológicamente más sofisticada de [Wall] Street» y añadía que la reputación de David Shaw era «una amalgama entre Einstein, Midas y Rasputín».^[42]

A Bezos le gustaba. Años más tarde, describió a Shaw como «una de esas personas con el lado izquierdo del cerebro completamente desarrollado y con el lado derecho completamente desarrollado. Es artístico, flexible y analítico. Simplemente es un placer hablar con alguien así». El sentimiento era mutuo. Shaw dijo de Bezos que era «una persona muy agradable con la que hablar» y «también muy emprendedora».^[43] Fue la última persona para la que Jeff trabajó.

Bezos tenía veintiséis años cuando en diciembre de 1990 fue contratado para el puesto de vicepresidente. Ascendió al puesto de vicepresidente sénior unos años más tarde. Mientras era uno de los cuatro directores de D. E. Shaw, creó y dirigió un equipo de veinticuatro personas que exploraban nuevas oportunidades de mercado.

Aun así, Jeff era un ejecutivo empresarial inusual. Con una mentalidad altamente técnica y un enfoque metódico del negocio, a algunos para los que trabajó les pareció un tipo un poco raro. Lo que le dio el éxito fue su habilidad para tener una perspectiva global, al mismo tiempo que se ocupaba de los detalles más exigentes.

«Bezos no tiene límites —sostiene su antigua jefa Chichilnisky—. Es lo más sorprendente. No tiene barreras psicológicas.»

Halsey Minor se mostraría de acuerdo con Chichilnisky. Ocho años después de su fallido intento de montar un negocio juntos, la revista *Red Herring*, de Silicon Valley, publicó un artículo en el que se listaban los veinte mejores emprendedores de 1997 (tanto Minor como Bezos fueron incluidos en la lista). El artículo citaba a Minor alabando los múltiples talentos de Bezos: «Aparte de Bill Gates, creo que hay pocas personas más que compartan la profunda visión técnica de Jeff y la combinen con un instinto estratégico y táctico tan altamente refinado», afirmó.^[44] Minor también dijo a la publicación del Reino Unido *The Independent* que «Jeff es uno de los pocos expertos en desarrollo que también puede hacer otras cosas». Asimismo, señaló: «Siempre había tenido el sueño de montar su propia empresa.»

Algunos consideraban a Bezos una persona muy afable, otros no. A Chichilnisky le parecía que era un poco frío. «No lo tenía por una persona especialmente agradable —dice ésta—. Me gustaba, pero no era cariñoso. No le estoy criticando en lo más mínimo. Por lo que sé, podría haber pasado por un marciano. Un marciano bien intencionado.»

Al ser un poco marciano y al estar dedicado a su trabajo, no era el soltero más deseable de Manhattan, así que decidió poner algo de salsa a su vida sentimental y convertirse en lo que posteriormente describió como «un profesional de las citas». Dio un enfoque particularmente *friki* al problema. Puesto que siempre había sido un tipo metódico, empezó por intentar encontrar una novia fantástica utilizando el mismo método que los banqueros de Wall Street emplean para dar con una gran inversión. Estableció un diagrama de flujo positivo. Los diagramas de flujo positivo de Wall Street son listados con todos los atributos que una buena oportunidad debe cumplir antes de que uno se lance a por ella, con el fin de mantener la objetividad y no verse influido por una respuesta emocional. Del mismo modo, el diagrama de «flujo de mujeres» de Jeff contenía una lista de los requisitos que las posibles candidatas debían cumplir antes de que él planteara el trato. «El criterio número uno era que quería una mujer que fuera capaz de sacarme de una prisión del Tercer Mundo», confesó más tarde.^[45] Pensó que ésa era la mejor manera de hacer entender la idea. «Lo que realmente quería era alguien con recursos. Pero nadie sabe lo que quieres decir cuando dices “Estoy buscando a una mujer con recursos”. Si le digo a alguien que quiero una mujer que pueda sacarme de una prisión del Tercer Mundo, empieza a pensar en Ross Perot, ¡y así tiene algo a lo que agarrarse!»

La mayoría de los hombres hechos y derechos no verían a H. Ross Perot, antiguo

negociador y candidato presidencial en una ocasión, como el modelo adecuado para la mentalidad de una novia ideal. Pero para Jeff significaba eficiencia. «La vida es demasiado corta como para depender de gente que no tiene recursos», dijo.^[46]

Por alguna razón, el diagrama de flujo de mujeres no funcionó. Pero Bezos acabó sacando un beneficio adicional de D. E. Shaw. Sin la ayuda de un diagrama de flujo, conoció a MacKenzie Tuttle, una de sus colegas de investigación en la empresa. También graduada en Princeton (en 1992), era una aspirante a escritora y antigua asistente de investigación de la novelista Toni Morrison, mientras ésta trabajaba en su novela *Jazz*. Aunque nunca ha contado de qué modo intentaría sacar a Jeff de una prisión del Tercer Mundo, él quedó impresionado por la joven investigadora. MacKenzie estaba trabajando en su propia novela, titulada *The Testing of Luther Albright*, que recibió una reseña muy buena de Morrison, aunque no ha llegado a estar entre los dos millones de libros más vendidos de Amazon. Se casaron en 1993, y la vida de Bezos empezó a marchar adecuadamente en dirección a su auténtico objetivo: convertirse al fin en emprendedor.

Jeff descubre internet

David Shaw acabó siendo quien puso a Bezos en el camino que le condujo a su oportunidad. En 1994, pidió a Bezos que echara un vistazo a eso que estaba en boca de todos, algo llamado «internet». Era una tecnología que parecía ir de la mano de elementos que podrían crear oportunidades para una compañía que utilizaba las redes informáticas para realizar transacciones de acciones.

Hasta entonces, internet había sido utilizada principalmente como una red que permitía el intercambio de información entre universidades, laboratorios de investigación e instituciones gubernamentales. Un paso clave hacia el cambio se dio en 1990, cuando Tim Berners-Lee creó el primer navegador de internet, llamado World Wide Web. Otro se produjo en 1991, cuando internet se abrió al uso comercial por primera vez. Pasaron varios años más hasta que estos cambios se afianzaron y fueron conocidos por el público en general. En 1993, un grupo de la Universidad de Illinois, en Urbana-Champaign, subvencionado por el gobierno, creó una nueva generación de navegadores denominada Mosaic, una maravillosa aplicación basada en gráficos. Al año siguiente, un astuto empresario capitalista, John Doerr, decidió reclutar a un brillante joven, Marc Andreessen, del equipo de Mosaic en Illinois, para que se trasladara a Silicon Valley y montara una empresa de navegadores. Ese mismo año la compañía, Netscape, lanzó su navegador, Navigator.

Shaw decidió que internet tenía futuro y le encomendó a Bezos la tarea de encontrar oportunidades en esa área. En la primavera de 1994, Jeff empezó a investigar en internet, y se quedó impresionado con lo que encontró. En primer lugar, dijo que dio con un importante dato estadístico: ¡internet estaba creciendo un 2.300 por ciento al año! «En general, las cosas no crecen tan de prisa. Era sumamente inusual, y eso me hizo empezar a pensar qué tipo de plan de negocio podría tener sentido en el contexto de ese crecimiento.»^[47]

Estas cifras suenan totalmente increíbles, pese a que ese crecimiento partía de una base muy pequeña. Un índice de crecimiento anual de un 2.300 por ciento significa simplemente que la población crece con un factor multiplicador de 23 por año. Lo impresionante del asunto depende del punto de partida. Un club de cien personas que crece un 2.300 por ciento anual, por ejemplo, acaba con 2.400 miembros al cabo de un año. Pero estas cifras se convierten rápidamente en una locura, suponiendo que la tasa de crecimiento continúe. Tras el tercer año de crecimiento, el club presumiría de tener 1,4 millones de miembros.

De un modo parecido, partiendo de una base pequeña, una infección bacteriana puede transformarse rápidamente en billones de organismos infecciosos, un fenómeno aritmético del que Bezos era por completo consciente. «Nunca había visto crecer algo tan de prisa, y no creo que mucha gente lo haya visto, exceptuando quizá

en un medio de cultivo», expuso en un discurso ante el Commonwealth Club de Silicon Valley.^[48] Si bien resulta algo fantástico para las bacterias, esos índices de crecimiento no son sostenibles fuera de un medio de cultivo. La International Data Corporation (IDC) posee cifras que se remontan a diciembre de 1995, cuando se estima que dieciséis millones de personas usaban internet. La IDC cifra la población de internet en 36 millones a finales de 1996, con un índice de crecimiento de sólo un 125 por ciento. El índice para los dos años siguientes se situó justo por debajo del 100 por ciento.

Sin embargo, eso no quita mérito a la habilidad de Jeff para reconocer algo bueno en cuanto lo ve. La versión resumida de la historia es simplemente que Jeff sabía que habría una enorme población en internet a corto plazo (la IDC afirma que hay más de 1.700 millones de personas en línea actualmente, lo que se aproxima a una cuarta parte de la población mundial). Un crecimiento rápido significa oportunidades en los sueños de la mayoría de la gente. Las cuentas de Twitter, por ejemplo, crecieron un 1.500 por ciento en 2009, aunque no se ha descubierto aún cómo sacar provecho de tal crecimiento. El trabajo de Jeff, y su genialidad, consistió en encontrar el modo de hacer una fortuna con ese fenómeno.

Shaw también lo reconoció. Hacia 1996, D. E. Shaw estaba asociándose con empresas de internet, lo que incluía el servicio gratuito de correo electrónico financiado por publicidad llamado Juno, y Farsight, un servicio en línea con aspiraciones de gestionar las finanzas de todo el mundo a través de la página web de Shaw, que incorporaba servicios de banca, correduría de bolsa y seguros. Pero el producto derivado más destacable de D. E. Shaw fue el que Jeff se guardó para sí mismo.

Los emprendedores con más éxito crean sus empresas porque les apasiona el negocio en el que quieren entrar: Bill Gates creó software con el objetivo de poner un ordenador en el escritorio de todo el mundo; Steve Jobs presentó un nuevo ordenador personal con un diseño que marcaría los estándares de la excelencia, y Larry Page y Sergey Brin crearon un motor de búsqueda que podría proporcionar toda la información del mundo a cualquiera. Pero a Bezos simplemente le interesaba el hecho de que el crecimiento de internet implicaba que *alguien* haría una fortuna o dos con el fenómeno, y quería una para él.

No se puso a construir la mayor librería del planeta sólo porque adoraba los libros, aunque realmente le encantan, tal como demuestra su voraz apetito por la lectura en su juventud. Simplemente quería crear una empresa sorprendente equilibrando sus habilidades para los negocios y la tecnología. No importaba cuál fuera el negocio, siempre que tuviera un gran potencial. Se dio cuenta de que internet se convertiría en un enorme punto de reunión, y allí donde se reunía la gente existía la oportunidad de venderle algo, si uno entendía las características únicas de ese nuevo entorno y descubría cómo explotarlo adecuadamente. Empezó a soñar con

convertirse en el mayor minorista por internet a nivel mundial; quizá en el mayor minorista del mundo, y punto.

Pero también se dio cuenta de que el mejor enfoque era empezar centrándose en un solo mercado, para averiguar las necesidades del mismo y ajustarlas a las necesidades y capacidades de internet. En cuanto estuviera bien establecido en un mercado, podría comprender otros. Su gran reto fue decidir qué producto vender. A fin de responder a esa pregunta, creó un diagrama de flujo de oportunidades para analizar distintas posibilidades. Hizo una lista de veinte posibles productos. ¿Cuál ofrecía el mejor abanico de características para forjarse rápidamente una presencia en internet? «Buscaba algo que sólo se pudiera hacer en línea, algo que no pudiera reproducirse en el mundo físico —dijo—. La respuesta resultó ser los libros.»

Imaginemos los criterios que pondría un ambicioso joven ejecutivo con afición por los ordenadores en un diagrama de flujo de oportunidades.

Producto familiar: Todo el mundo sabe lo que es un libro. Cuando se pide un título concreto en línea, nadie debe preocuparse por si es una copia barata o una imitación, como sucedería, por ejemplo, con los electrodomésticos.

Mercado de gran tamaño: Los programas informáticos y la música podían ser apuestas razonables. En 1994, de acuerdo con la Oficina del Censo de Estados Unidos, se vendieron aplicaciones de software para ordenadores personales en tiendas de venta al por menor por valor de casi 7.000 millones de dólares. Sin embargo, ese mismo año, en Estados Unidos se vendieron libros por 19.000 millones. Además, cerca de 2.000 millones de las aplicaciones de software vendidas ese año eran fabricadas por un solo productor: Microsoft. Entrar en el negocio de los programas informáticos haría que Jeff dependiera excesivamente de un productor, lo que dificulta las negociaciones para reducir precios.

En cuanto a la música, existían trescientos mil títulos de CD a la venta; en cambio, había tres millones de libros diferentes disponibles a nivel mundial. «Los libros son increíblemente inusuales en un sentido, y es que hay muchos más artículos en la categoría de libros que en cualquier otra», recordó Bezos posteriormente.^[49] En 1994, se vendieron 513 millones de ejemplares de libros, y diecisiete superventas vendieron más de un millón de ejemplares. Y de media, los consumidores americanos gastaron 79 dólares por persona en libros en 1994, y 56 dólares por persona en música grabada.

Competencia: Había dos grandes cadenas de librerías, Barnes & Noble y Borders Group, con una cuota de mercado conjunta de un 25 por ciento.^[50] Un incontable número de librerías independientes suponía otro 21 por ciento de las ventas. El resto no se vendía por mediación de librerías, sino a través de otros negocios, como supermercados, tiendas en general, clubes de lectura y venta por catálogo.

Y la mayoría de las librerías disponían de un inventario muy limitado. Aunque

podían pedir fácilmente un libro si un cliente lo quería, no resultaba muy eficaz en un mundo que pretendía la satisfacción inmediata. Barnes & Noble y Borders Group reconvertían grandes instalaciones, como boleras y cines, en grandes tiendas de 5.500 metros cuadrados, pero ni siquiera éstas contenían más de 175.000 títulos.

La creciente popularidad de la compra de libros por catálogo también proporcionó una base sobre la que construir una librería virtual. Por lo que se refiere a competencia directa, ya había un par de ofertas en línea, pero tenían enfoques muy primitivos. En 1991, un grupo de editores y minoristas especializados, como Computer Literacy Bookstore (clbooks.com), O'Reilly Associates (ora.com) y la librería de la Universidad de Stanford, permitieron que unas cuantas personas con cuentas en línea (utilizando tablones de anuncios en línea, o sistemas de comunicación anteriores a internet) solicitaran libros por correo electrónico. En 1992, una iniciativa llamada, naturalmente, Books.com, lanzó un servicio similar y, al año siguiente, publicó una base de datos en línea con cuarenta mil títulos. Saltaba a la vista que había espacio para un sistema más sofisticado de venta de libros por internet.

Adquisición de inventario: Lo más importante era que ya había dónde comprar libros al por mayor. Dos distribuidoras, Ingram Book Company y Baker & Taylor, dominaban el mercado. Sus almacenes contenían unos cuatrocientos mil títulos. Las pequeñas librerías independientes confiaban en estas distribuidoras más que en los editores, para que les proporcionaran títulos, y Jeff podía acceder a esas fuentes. Ambas distribuidoras tenían almacenes situados estratégicamente por todo Estados Unidos y podían entregar libros en un par de días. Cuando los clientes pedían títulos que una tienda no tenía, la mayoría de las librerías los solicitaban a una de estas dos distribuidoras.

Creación de una base de datos de libros en venta: Finalmente, los mayoristas ya habían preparado el escenario para la era digital. Bezos asistió a una reunión de la Asociación de Libreros Americanos (ABA, en sus siglas en inglés) y descubrió que a todos los libros a la venta se les había adjudicado un número ISBN. El ISBN (numeración estándar internacional de libros) se creó en los sesenta, y posteriormente fue estandarizado por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, en sus siglas en inglés), en 1970. Esto facilitó la creación de una base de datos de libros y su búsqueda por el número ISBN. A finales de los ochenta, Ingram Book Company y Baker & Taylor mejoraron su inventario pasándolo de microfichas, cuya búsqueda debía realizarse manualmente, a un formato digital con el que los empleados podían realizar búsquedas en un ordenador. A Bezos le pareció como si toda la información sobre libros «hubiera sido organizada meticulosamente para poder ser puesta en línea».

Posibilidad de descuentos: A principios de los noventa, Crown Books había abierto cientos de tiendas de saldos, de modo que los principales libreros se vieron

forzados a seguir su ejemplo por primera vez. Pero el coste del alquiler de la tienda y de mantener los inventarios implicaba que su capacidad para aplicar descuentos en libros y, aun así, obtener beneficios era limitada. Una tienda en línea que pudiera solicitar libros directamente a los distribuidores en lugar de disponer de su propio inventario tendría una gran ventaja en cuanto a precios.

Gastos de envío: Al igual que el software y los CD musicales, los libros son fáciles de enviar por correo con tarifas de correo ordinario o por medio de mensajería. Al pesar desde 200 gramos hasta 4 kilos, un libro es más pesado que un CD o que cualquier programa (dependiendo del tamaño del manual), pero es más ligero que un ordenador o que muchos otros consumibles informáticos.

Potencial en línea: Finalmente, los programas podían clasificar, buscar y organizar títulos de libros y categorías, haciendo que fuera más fácil encontrarlos y comprar en línea. Las librerías más grandes contaban con sólo 175.000 títulos, pero Bezos sabía que el software podía clasificar un millón de títulos en una base de datos, siempre que dispusiera de un par de ordenadores bastante potentes.

Jeff se quedó muy sorprendido con lo que encontró cuando analizó el potencial de ventas en línea de diferentes productos. Los libros parecían ser con mucho la pareja de baile perfecta para el comercio electrónico. Para la mayoría, la idea habría resultado demasiado simple como para creer que empezaría una revolución. En realidad, lo que Jeff creó fue simplemente un servicio de pedidos de libros por correo que utilizaba internet para enviarlos. Pero sabía que podía ser un *gran* sistema para hacer pedidos. «No pensé en ello —confesó más tarde John Ingram, presidente de Ingram Book Company—. Antes de 1995, no sé siquiera si sabía lo que era internet.»^[51]

Jeff le contó a David Shaw que había encontrado la oportunidad correcta. Pero vender libros era un gran salto para una empresa de servicios financieros, y aparentemente, Shaw rechazó la idea.

Jeff pensó en ello y decidió que era una oportunidad que no podía dejar pasar. Le dijo a Shaw que iba a crear su propia empresa, y Shaw se lo llevó a dar un largo paseo para intentar convencerle de que no lo hiciera. ¿Por qué dejar un empleo estable y bien pagado, con considerables incentivos, por los caprichos y la incertidumbre de un nuevo proyecto? Evidentemente, Shaw había hecho lo mismo cuando había creado su empresa, pero Jeff reflexionó detenidamente sobre ese argumento.

De nuevo, el lado *friki* y confeccionador de listas de su personalidad le ayudó a decidirse. En un discurso de 1998 en el Lake Forest College (donde recibió un título honorífico), Jeff recordó que se imaginó un «modelo de minimización del arrepentimiento». Cuando fuera viejo y echara la vista atrás, ¿qué sería lo que más lamentaría tras tomar cualquiera de las dos decisiones? «Mucha gente vive la vida de este modo —confesó. Pero añadió—: Pocos son lo suficientemente *frikis* como

para llamarlo “modelo de minimización del arrepentimiento”, pero eso fue lo que se me ocurrió.»

Su conclusión fue: «Sabía que cuando tuviera ochenta años no cabría la posibilidad de que me arrepintiera de haberme alejado de mi prima de Wall Street de 1994 a mitad del año. Ni siquiera me acordaría. Pero sí pensé que cabría la posibilidad de que me arrepintiera enormemente de no haber tomado parte en esta cosa llamada internet, en la que creía de manera ferviente. También sabía que si lo intentaba y no lo conseguía, no me arrepentiría de ello».^[52]

En cuanto tomó esa decisión, supo que era hora de irse, y rápidamente. «Cuando algo crece un 2.300 por ciento al año, tienes que moverte de prisa —señaló en su discurso—. La sensación de apremio se convierte en tu activo más valioso.» Sabía que la compañía precursora lo tendría más fácil para captar los primeros clientes y hacerse un nombre en el negocio.

Así pues, le dijo a Shaw que había decidido crear una empresa para la venta de libros en línea y le presentó su dimisión. Era el verano de 1994.

Ahora que ya se le había ocurrido la idea de una nueva empresa y el modo de hacerla funcionar con la nueva tecnología que internet iba a facilitar, Bezos tenía que comenzar a construir la compañía, de modo que necesitaba encontrar gente que le ayudara. Por suerte, sus años en el negocio le habían proporcionado los contactos necesarios para dar con unas cuantas personas adecuadas. Y lo que es más importante, tenía la autoconfianza de Muhammad Ali, el entusiasmo de John Kennedy y el cerebro de Thomas Edison. Bezos contaba con lo necesario para persuadir a otros de que se unieran a su nuevo y atrevido reto.

Tres *frikis* y un contable

Internet es, en cierto modo, como el alcohol. Acentúa lo que acabarías haciendo igualmente. Si quieres ser un solitario, puedes estar aún más solo. Si quieres conectar, facilita que conectes.

Esther Dyson

El primer paso para construir una empresa es encontrar personas adecuadas. Y eso puede ser un problema. ¿Cómo consigue uno convencer a la gente para que se una a un proyecto sin apenas fondos y con aspiraciones de crear la mayor librería del mundo sin contar realmente con una tienda física y sin almacenar ningún libro? La idea original de Bezos era que simplemente pediría un libro a los distribuidores cuando tuviera un comprador, y luego lo enviaría al cliente en cuanto llegara a su almacén.

El proceso empieza explotando tus propios contactos profesionales. Con frecuencia es cuestión de ir pasando de una persona a otra, y de esa persona a otra más. Es un proceso que hoy en día se ha concentrado en redes en línea, como la red social de trabajo LinkedIn, en la que tus contactos pueden presentarte a otros contactos, quienes a su vez pueden presentarte a muchos más contactos. Bezos no tenía LinkedIn, pero había hecho muchos contactos profesionales, y era bueno explotándolos por teléfono. A Bezos se le prohibió contratar personal de D. E. Shaw, pero podía utilizar a sus colegas en la empresa como punto de partida. MacKenzie no fue el único contacto fructífero que consiguió en Shaw. Otro fue un chico llamado Peter Laventhol. Dado que Bezos buscaba ingenieros, Laventhol le habló de un colega universitario de Stanford, un chico llamado Herb, que vivía en California y que estaba dándole vueltas a sus propias ideas para montar un negocio basado en internet con un amigo. Y *ese* amigo era Sheldon (Shel) J. Kaphan, un conocido ingeniero que había ido pasando de *start-up* en *start-up* en Silicon Valley en busca de una que pudiera convertirse en la siguiente Apple Computer. Era a principios de 1994.

Kaphan se había licenciado en matemáticas en la Universidad de California, en Santa Cruz, el tranquilo pueblo universitario y surfero en el que creció. Pero hacia mediados de los noventa, Santa Cruz, a 110 kilómetros más abajo de la costa de San Francisco y a 56 al sudoeste de San José, se había convertido en una especie de barrio periférico de Silicon Valley. Varias empresas de tecnología se habían trasladado o habían crecido allí, y la gente (como Kaphan) que prefería la cultura

costera y algo hippy de Santa Cruz se había mudado a Silicon Valley. La reputación de Kaphan de ser un programador extraordinario se había extendido por la zona tras veinte años de trabajo, pero aún no había ido a parar a ninguna *start-up* con el éxito suficiente como para hacer una fortuna en ella.

Y no fue por no haberlo intentado. En 1985 fue nombrado científico sénior en Lucid, Inc., una empresa de software de inteligencia artificial fundada hacía un año por científicos de los laboratorios nacionales Lawrence Livermore, la Universidad de Carnegie-Mellon y MIT. Kaphan se marchó en 1989, y Lucid quebró en 1994. Kaphan se unió, entonces, a otra empresa destacada, Frox, Inc., de sólo un año de vida, como desarrollador de programas sénior. Frox estaba desarrollando sistemas de entretenimiento para el hogar «revolucionarios», incluido el tan anunciado mando Frox, un mando a distancia universal con un solo botón. Frox había captado ingenieros de Lucasfilm, Droidworks, Xerox PARC, Sun Microsystems y Apple Computer. Pero Frox no tenía el olfato para el diseño de Steve Jobs. Kaphan estuvo allí unos tres años, mientras que la empresa duró veinte. En 1992, Kaphan se unió a Kaleida Labs, una *joint venture* entre IBM y Apple, que creó un reproductor digital multimedia para ordenadores y quería conseguir un programa similar para descodificadores de televisión. Fundada en 1981, fue absorbida por Apple en 1995.

En la primavera de 1994, justo cuando Bezos buscaba una idea que pudiera convertir en un buen negocio basado en internet, Herb y Shel estaban haciendo lo mismo. Pero la pareja pensó que sabía en qué habían fallado sus anteriores *start-ups*. «Principalmente éramos técnicos y sabíamos lo suficiente como para ser conscientes de que necesitábamos asociarnos con un buen hombre de negocios — recuerda Kaphan—. Sabíamos que, hiciéramos lo que hiciésemos, necesitaríamos ayuda con la obtención de financiación, la comercialización y la gestión, como mínimo.»

Herb y Shel empezaron a explotar sus propias redes para encontrar a esa persona. Contactaron con Laventhol, que pasó la información a Bezos. Jeff voló a Santa Cruz para encontrarse con ellos.

El trío se reunió para desayunar en una cafetería de Santa Cruz a fin de intercambiar ideas. Se cayeron bien. «Pensé que Jeff estaba lleno de energía y preparado para el éxito, y en su historial abundaban los logros.» Kaphan me escribió en un correo electrónico: «Cuando le conocí, me pareció que tenía un carácter alegre y un buen sentido del humor. También era evidente que conocía profundamente las maneras de hacer de la comunidad financiera y pensé que ésa era la clave del éxito, dado que yo había trabajado para un montón de sitios en los que la dirección carecía del nivel de conocimientos suficiente en esa área. En principio, parecía que estaba dispuesto a confiar en que yo hiciera mi trabajo y que me dejaría espacio para que lo llevara a cabo del modo que creyera más conveniente, lo que era muy importante para mí». Básicamente, Bezos le impresionó por ser «alguien nacido y criado para

tener éxito». A Kaphan también le gustó la idea de crear una librería en línea. Aunque era menos ambiciosa que la tecnología altamente avanzada que sus proyectos anteriores trataban de comercializar, parecía tener más posibilidades de éxito. «Al haber trabajado para un gran número de nuevas *start-ups* de orientación más técnica que no funcionaron demasiado bien, me gustaba la idea de trabajar en una en la que pudiera describir fácilmente de dónde procedería el flujo de ingresos —recuerda—. Por aquel entonces tanto Jeff como yo creíamos que Amazon podría tener éxito como un negocio relativamente pequeño, al menos en comparación con lo que se convirtió con el tiempo. Eso también me gustó.» Además, a Kaphan le recordó una agradable temporada, aunque breve, que había pasado en 1970 trabajando en el Whole Earth Truck Store, de Stewart Brand, precursor del catálogo contracultural *Whole Earth Catalog*. «Vi la misión de Amazon como la continuación de ciertos aspectos de esa misma misión: proporcionar herramientas difíciles de encontrar (básicamente, herramientas basadas en la información) a una vasta clientela que quizá no tuviera fácil acceso a tales herramientas en sus comunidades locales», dice.

Bezos se ofreció a contratar tanto a Kaphan como a Herb. Kaphan incluso empezó a buscar una oficina en Santa Cruz, con la esperanza de que Bezos decidiera echar las raíces de su empresa allí. La conversación entre Bezos, Kaphan y su amigo duró varios meses mientras Jeff hacía sus planes.

Bezos aún no había decidido dónde ubicar su empresa. Mientras la mayoría de los emprendedores se trasladaban a Silicon Valley, puesto que era el sitio lógico para ser emprendedor, Jeff dio otro enfoque al asunto: sí, iba a trazar otro diagrama de flujo de oportunidades para decidirse.

Se le ocurrieron varios criterios. Tenía que ser un lugar con una población estable de emprendedores y de programadores. Debía ubicar el negocio en un estado con una población relativamente baja porque sólo los residentes de ese estado tendrían que pagar los impuestos de los productos que vendiera. Quería una ciudad que estuviera cerca de un almacén de uno de los mayores distribuidores de libros para recibir la mercancía rápidamente. Pero la ciudad también debería ser una gran área metropolitana con un aeropuerto que ofreciese varios vuelos al día, para poder entregar los libros a los clientes con prontitud.

La ciudad que mejor se adaptaba a esos criterios no estaba en Silicon Valley. Bezos consideró que Seattle (Washington), el lugar de nacimiento de Microsoft, era más adecuado. Gracias a Microsoft, Seattle se estaba convirtiendo en uno de los principales parques tecnológicos, al atraer centros de investigación de empresas como Nintendo y Adobe Systems, y al propiciar la creación de otras nuevas, como el proveedor de software para internet y servicios RealNetworks (que por aquel entonces se llamaba Progressive Networks), que había puesto en marcha un antiguo ejecutivo de Microsoft. En muchos aspectos, la gran área de Seattle era como una versión más joven de Silicon Valley, y desde luego, era un lugar mucho más

económico para vivir. Además, el mayor centro de distribución en Estados Unidos del grupo Ingram Book se encontraba en Roseburg (Oregón), a sólo seis horas en coche. Seattle también era el hogar de Nicholas J. Hanauer, un amigo de los antiguos colegas de Bezos en Shaw. Hanauer era ejecutivo sénior de la empresa de su familia, Pacific Coast Feather Company. La compañía proporcionaba plumas para almohadas, edredones y protectores de colchón. De hecho, suministraba muchas plumas, las suficientes como para generar unos ingresos de 200 millones de dólares anuales. A Hanauer le iba bien.

Un día, Hanauer decidió visitar a un amigo en Manhattan. El amigo invitó a Bezos para que le acompañara en su almuerzo con el ejecutivo. Aunque probablemente no tenían muchos intereses profesionales en común, entre las plumas de pájaro y las redes informáticas, Jeff y Hanauer congeniaron.

Un par de años más tarde, cuando Hanauer se enteró de que Bezos iba a montar una empresa de comercio electrónico, le llamó a Manhattan.^[53] Hanauer le dijo a Bezos que estaba interesado en invertir, que Seattle era «el centro del universo» y que Bezos debería optar por crear su nueva empresa allí. Eso supuso un incentivo aún más fuerte para trasladarse a Seattle.

Sin embargo, a partir de este punto, la historia se vuelve menos clara. Lo que sí se sabe es que Bezos no sabía dónde acabarían incluso después de que él y MacKenzie hubieran empaquetado sus cosas y se hubiesen preparado para abandonar Manhattan en el verano de 1994. Al parecer, también estaba estudiando sitios en Nevada. Otra leyenda sobre la pasión de Jeff por enfrentarse a riesgos temerarios cuenta que, cuando la empresa de mudanzas que se encargaba de empaquetar en su apartamento de Manhattan preguntó por el destino, Jeff les indicó que simplemente condujesen hacia el oeste, mientras él y MacKenzie hacían lo mismo montados en un Chevy Blazer de 1988 que le había dado su padre. (Cabe suponer que esta historia está algo resumida, ya que parece ser que Jeff y MacKenzie volaron hasta Texas para recoger el coche, y condujeron desde allí.)^[54] Un día después de irse, Jeff se decidió y llamó a Hanauer, le dijo que estaba de camino y le pidió si podía guardar algunas cosas en su casa. Luego, se puso en contacto con los transportistas para indicarles el destino. Jeff y MacKenzie llegaron alrededor de una semana después que sus muebles. Kaphan se sintió decepcionado al ver que Bezos no había elegido California. «El cambio de emplazamiento desde Santa Cruz hizo que fuera mucho más difícil decidirme a hacerlo», cuenta. De hecho, su amigo Herb prefirió no dar el paso. Pero Kaphan resolvió tirar su talento en programación a la piscina. «Estaba convencido de unirme al proyecto porque creía en la misión de poner a disposición de gente de todo el mundo una amplia selección de libros; porque creía que podía desempeñar un papel importante en hacer que aquello ocurriera, y porque creía que Jeff era alguien con posibilidades de tener éxito. También pensé que sería divertido, y ya estaba cansado del tipo de empleos disponibles para mí en Silicon Valley.»

Así pues, Kaphan alquiló una furgoneta para trasladar parte de sus cosas a Washington. De todos modos, mantuvo su casa y la mayor parte de sus muebles en Santa Cruz, sólo por si el asunto no funcionaba. Kaphan fue el primer empleado de Amazon y un socio clave en el lanzamiento del negocio. Dos años después había hecho una fortuna, cuando Amazon salió a bolsa. Se quedó cinco años.

Bezos también tuvo que decidir qué nombre poner a la compañía. Necesitaría un nombre si iba a crear una empresa. Mientras conducía hacia el oeste, llamó a un abogado de Seattle que Hanauer le había recomendado, Todd Tarbert, para constituir la sociedad, y le dijo que el nombre iba a ser Cadabra, Inc., un juego de palabras con el abracadabra de los magos. Resultó evidente que ese nombre iba a suponer un problema cuando Tarbert le preguntó: «¿Cadáver?». «Pensé: “¡Oh, vaya!, esto no va a funcionar”», recuerda Bezos.^[55] Cuando Kaphan se trasladó desde California y se enteró del nombre de la empresa a la que se estaba uniendo, dijo que el descubrimiento casi le hizo volver a Santa Cruz.

Pero Cadabra se constituyó en julio de 1994, justo cuando Jeff y MacKenzie llegaron a Seattle. Siete meses después, Jeff eligió Amazon como nuevo nombre porque empezaba por A, lo que la colocaría en los primeros puestos de las listas por orden alfabético, y porque, al igual que el río más largo del mundo, reflejaba sus ambiciones para esa empresa. Además, era fácil de deletrear. «Una de las cosas en las que la gente no piensa, pero que es muy importante, es que en internet llegas a los sitios si eres capaz de deletrearlos», apuntó.^[56] Pero insistió en que siempre se refirieran a ella como amazon.com, para demostrar que era una nueva clase de negocio. Amazon fue la primera empresa *puntocom* de éxito, antes de que la caída de las *puntocom* lo convirtiera en un término peyorativo.

Jeff y MacKenzie pasaron cinco días en casa de Hanauer antes de encontrar su propia casa de alquiler de tres habitaciones, en el 10.704 NE de la calle 28 del barrio de Bellevue de Seattle. Les costaba 890 dólares al mes. Jeff la escogió, en parte, porque cumplía un requisito fundamental: tenía un garaje, de modo que podría presumir de haber empezado una *start-up* en un garaje, como las leyendas de Hewlett-Packard y otras de Silicon Valley. El garaje había sido reconvertido en una sala de juegos, pero a Jeff le pareció que se acercaba lo suficiente. «Pensamos que era importante para darle esa legitimidad de haber empezado en un garaje —dijo—. Lamentablemente, era un garaje anexo, así que no obtuvimos la legitimidad completa. Pero sí que carecía de aislamiento y tenía una enorme estufa negra redonda como calefacción justo en el centro.» (La casa fue vendida posteriormente, en 1998, por 182.000 dólares. En 2009, gracias al crecimiento del sector tecnológico en Seattle y al aumento del nivel de vida de la zona, se vendió por 625.000 dólares. Ninguno de los compradores conocía el hecho de que se trataba del lugar donde había nacido amazon.com, aunque ambos trabajaban en empresas de tecnología.)

Listo para empezar a trabajar en su *start-up*, Bezos necesitaba un plan de

negocio, por supuesto. ¿O no? Otra leyenda sobre Bezos cuenta que Jeff redactó su propio plan de negocio en un portátil en el asiento del copiloto mientras MacKenzie conducía desde Manhattan hasta Seattle. Sin embargo, otros en Amazon han dicho que un año después de fundar la compañía aún no había terminado de redactarlo.^[57]

Consiguió crear la empresa sin un plan de negocio porque todavía no necesitaba ganar dinero. ¿Alguna vez alguien se ha preguntado cómo es posible que los emprendedores se hagan tan ricos? Los más acaudalados, como Bill Gates, de Microsoft, consiguen dotar de algo de valor a su compañía antes de pedir dinero a los inversores. Gates lo hizo creando una empresa que fue rentable prácticamente de inmediato. Amazon.com era la muestra de un nuevo enfoque para los emprendedores, uno que sería usado por miles de compañías *puntocom* a finales de los noventa: estuvo años sin obtener beneficios, e incluso sin intentar conseguirlos.

En vez de eso, Bezos utilizó su propio dinero. Al haber sido bien retribuido en sus empleos anteriores, disponía de suficientes ahorros como para financiar la empresa durante varios meses. En 1994, Bezos compró 10,2 millones de acciones de amazon.com por 10.000 dólares (una décima de centavo por acción). Cuando amazon.com salió a bolsa tres años más tarde a 18 dólares la acción, esa inversión inicial de Bezos tenía un valor de cerca de 184 millones de dólares.

Sin embargo, diez de los grandes no te llevan lejos. A finales de 1994, Bezos realizó préstamos sin intereses a amazon.com por un total de 44.000 dólares.^[58] Afortunadamente, también contaba con amigos y familia para ayudarlo. En 1995 consiguió poco más de 100.000 dólares vendiendo 582.528 acciones a su padre, Mike Bezos, por 17,17 céntimos la acción, suficiente como para mantener la empresa en funcionamiento durante los seis o siete primeros meses.

Su familia quería invertir porque tenían tanta fe en Jeff como él mismo. Su madre ha contado que la familia invirtió en Jeff, no en el concepto que estaba lanzando, ya que no habían oído hablar de internet con anterioridad. Bezos sabía que sólo alrededor de un 10 por ciento de nuevas empresas tienen éxito, aunque sea modestamente, pero se dio a sí mismo un 30 por ciento de posibilidades de triunfar, e informó a sus padres claramente de que esas eran las probabilidades. Dijo a sus familiares que sólo debían invertir si estaban preparados para perder la inversión. Ese tipo de honestidad es crucial para un emprendedor, que de otro modo se sentiría demasiado intimidado por la posibilidad de fracasar antes de dar los arriesgados pasos necesarios para ganar. «Esperar el fracaso, en realidad, resulta una expectativa muy liberadora», ha afirmado Bezos.^[59] Es evidente que a su familia le fue muy bien finalmente. Ese paquete de acciones que costó cien de los grandes tendría un valor de más de 10 millones de dólares un par de años más tarde.

Cuando Jeff llegó a Seattle, buscó otros brillantes magos del software que le habían recomendado amigos y colegas. Llamó a la puerta del Departamento de Informática e Ingeniería de la Universidad de Washington, que tenía una gran

reputación.

Brian Bershad, director del departamento, se mostró escéptico ante la iniciativa de Bezos cuando éste se la explicó, pero envió un correo electrónico a las personas adscritas a su departamento, y una de esas personas decidió probar suerte: Paul Barton-Davis. (Volvió a adoptar su nombre original, Paul Davis, tras divorciarse de su esposa en 2001, pero actualmente es famoso en internet con su antiguo nombre, del que no puede desprenderse.) Davis era un biólogo molecular de Londres que emigró a Seattle en 1989 y se convirtió en ingeniero de software. En una compañía de Seattle llamada ScenicSoft, Inc., diseñaba programas para el sistema operativo de código abierto UNIX, el sistema operativo que también usaría amazon.com. En otoño de 1993, se unió al Departamento de Informática e Ingeniería de la Universidad de Washington, y se convirtió en el *webmaster* de la página web de la primera red abierta (una que no estaba restringida a un solo individuo o a un grupo reducido de compañías) al noroeste del Pacífico. Sin embargo, Davis tenía aspiraciones de trabajar en una *start-up*, y no duró mucho en la universidad. En el verano siguiente empezó a trabajar como programador para la compañía de internet USPAN, de Seattle. Creó un programa de hipervínculos (que permite a los que navegan por internet saltar de una página a otra haciendo click en enlaces), pero lo abandonó cuando descubrió el navegador web Mosaic. El navegador Mosaic fue desarrollado en el National Center for Supercomputing Applications (NCSA), en el campus Urbana-Champaign de la Universidad de Illinois, y se convirtió en el primer navegador (y algunos aún piensan que en el mejor) para aprovechar la entonces recientemente creada World Wide Web. Davis pretendía integrar su programa de hipervínculos en ese navegador, y contactó con Marc Andreessen, un brillante estudiante de informática de la Universidad de Illinois que había colaborado en el desarrollo de Mosaic. Si esa colaboración hubiera funcionado, Davis podría haberse unido a Netscape Communications, fundada posteriormente por Andreessen, y hacer una fortuna allí. Pero Mosaic y el sistema de hipervínculos de Davis eran demasiado incompatibles, por lo que éste tuvo que buscar en otra parte para unirse a la nueva ola de ingenieros y emprendedores brillantes a la espera de construir nuevos productos y compañías en internet.

Así pues, Davis decidió echar un vistazo a esa nueva empresa que estaba empezando en Seattle. Al principio, se mostró reticente a unirse a un proyecto tan verde, pero quedó impresionado por Jeff y su visión de crear una librería virtual en línea. «Pensé que sería interesante trabajar para él», dijo Davis.^[60] Se reunió con Kaphan en octubre y los dos parecieron congeniar, así que se sumó al equipo como el empleado número dos (el primero de muchos otros antiguos ingenieros de la Universidad de Washington que Bezos contrataría).

Ni Kaphan ni Davis tenían mucha experiencia en crear el tipo de software para la venta al por menor o para el negocio que amazon.com necesitaba, pero la filosofía

de Jeff era la de contratar a la gente con más talento y no necesariamente con mucha experiencia. Al fin y al cabo, intentaban hacer algo nuevo, y la experiencia con programas antiguos podría suponer un obstáculo en lugar de una ayuda. La filosofía fomentada por las nuevas empresas de Silicon Valley era que la mejor gente es la que no sabe que algo «no puede hacerse», porque así averiguarán cómo hacerlo. Bezos cree firmemente en esa filosofía. Él y esos dos hombres desarrollaron el software básico que lanzó amazon.com, unos programas que funcionaron en la empresa durante años.

El tercer empleado de la empresa fue la mujer de Jeff, MacKenzie, que atendía las llamadas, los pedidos y las compras, hacía las veces de secretaria y llevaba la contabilidad. Tuvo que aprender esto último por medio de un programa de contabilidad simple, el software para contabilidad Peachtree PC. Jeff no contrató un contable de verdad hasta el verano de 1996. Por aquel entonces, amazon.com era aún el almacén de una *start-up* que empezaba en un garaje, con poco más que un escritorio hecho con una puerta y un *router* que Jeff había comprado en línea en internet Shopping Service, sin duda para comprobar cómo funcionaba una red de ventas por internet. También verificó las capacidades de los otros librereros noveles en línea. Compró *How to Be a Computer Consultant* (Cómo ser un consultor informático) en la página clbooks.com de Computer Literacy.

Sólo unos meses después de llegar a Seattle, Bezos decidió asistir a unas clases sobre cómo crear una librería. Howorth, el instructor que dio la famosa clase sobre el servicio de atención al cliente, se acuerda de Jeff. Recuerda que Jeff siempre daba evasivas con respecto a sus planes. Muchos de los participantes iban a comer juntos, y en algunas ocasiones, hablaban de temas que no querían sacar en clase. En un almuerzo, Howorth le preguntó a Jeff qué quería hacer después del curso. «No estoy muy seguro», mintió Bezos. Pero eso no era tan inusual, puesto que muchos de los alumnos eran reticentes a brindar información que pudiera dar ventaja a un competidor, como por ejemplo dónde querían abrir su tienda.

El último día de clase, Howorth se despidió de Jeff. «Le dije: “No estoy muy seguro de lo que vas a hacer, pero tengo la sensación de que tendrás éxito”.» ¿Qué le llevó a esa conclusión? «Pude entrever que era brillante y astuto —sostiene Howorth—. Realmente no estaba seguro, pero el modo tan misterioso en que hablaba, me hizo pensar que le estaba dando muchas vueltas, planeándolo todo con detalle. Y tenía una sonrisa muy agradable.»

Howorth no tenía ni idea de que el sonriente Jeff que había asistido a su clase se había convertido en uno de los mayores competidores de casi cualquier librería sobre la faz de la Tierra hasta unos años después, en una conferencia de la Asociación Americana de Librereros. «Vi a Jeff y reconocí su cara, pero no estaba seguro de qué le conocía —recuerda—. “¿Quizá era alguien de mi pueblo?” Le pregunté qué tal estaba. Entonces, me fijé en su camisa y vi que ponía amazon.com. Y

supe exactamente quién era. Dije: “¡Oh, Dios mío, eres tú!” No sabía que Jeff Bezos había estado en mi clase.»

Con un curso de introducción a la venta de libros, algo de experiencia comprando unos cuantos artículos en internet, un ordenador, dos ingenieros, su mujer y un garaje, Bezos estaba listo para empezar a construir una librería en línea.

Cómo construir una librería mejor

Solíamos bromear con que la página ideal de Amazon no mostraría un cuadro de búsqueda, enlaces de navegación o listas de cosas que se podían comprar. En lugar de eso, simplemente mostraría una foto gigante de un libro, el siguiente libro que querías comprar.

Greg Linden, antiguo programador de Amazon

Un año bastó para que Bezos y su minúsculo equipo pasaran de asentarse en Seattle a lanzar una empresa. Primero, Bezos tuvo que proveerse de unos cuantos ordenadores para hacer funcionar el sitio y almacenar todos los datos que había recopilado sobre los libros. Compró dos o tres estaciones de trabajo de la empresa Sun Microsystems, pequeños pero poderosos ordenadores frecuentemente utilizados por ingenieros para diseñar productos o gestionar redes de ordenadores.

El mayor gasto de Amazon evidentemente iba a ser la compra o la creación de programas. Los ejecutivos de las *start-ups* a menudo cometen el error de creer que nadie de fuera puede hacer un software tan bueno como el de sus propios programadores. Al final, terminan por perder tiempo y dinero creando lo que podrían haber comprado fácilmente en un proveedor que ya hubiera eliminado los errores y hubiera refinado sus programas.

Sin embargo, Bezos sabía lo que estaba haciendo. Probablemente sabía tanto de programación como la gente a la que había contratado para que lo hiciera para él. Eligió con cuidado qué comprar y qué programar de cero. Para llevar a cabo las operaciones básicas de la compañía y gestionar todos los datos, él y sus programadores eligieron el sistema de gestión de bases de datos Oracle, de Oracle Corporation. Se trataba de un sistema caro, pero rigurosamente probado, fiable y muy extendido entre grandes empresas para almacenar y gestionar datos. De hecho, era mucho más potente de lo que necesitaba la pequeña compañía en ese momento. Pero Bezos confiaba en su futuro, y el software de Oracle permitiría a la empresa crecer sin tener que cambiar de sistema. Davis y Kaphan también tuvieron cuidado en recordar esta cuestión mientras creaban su propio software. No querían estar sustituyendo sistemas a medida que la compañía creciera, otro problema común en las *start-ups*. «Jeff estaba muy preocupado por la cuestión de modificar la escala de la empresa», sostiene Peri Hartman.

Aun así, Oracle era un sistema de uso general. Los diseñadores de software de Amazon tuvieron que hacer modificaciones para conseguir lo que la compañía quería

realmente. En ese proceso, los programadores cometieron muchos errores. Kaphan se encargaba principalmente del software de la página web que sería vista y utilizada por los clientes, mientras que Davis se centraba en los sistemas de fondo que realizaban las transacciones y mantenían la empresa en funcionamiento. Ni Davis ni Kaphan eran expertos en sistemas de bases de datos relacionales. «Tuvimos algunos buenos aciertos y otros no tan buenos», diría Davis posteriormente.^[61] Pero el equipo aún tenía que crear muchos programas por sí mismo. ¿Egotismo de los ejecutivos? Probablemente, no. Ese equipo estaba construyendo una compañía inusual, de un tipo que nunca antes había existido. Dado que tenían que pasar tiempo diseñando sus propios programas, lo hicieron de un modo económico.

Para reducir costes, se apoyaron considerablemente en software de código abierto, programas gratuitos como el sistema operativo UNIX y los lenguajes de programación C y Perl, todos ellos ejecutables en las estaciones de trabajo Sun que Bezos había comprado. El software de código abierto está hecho por aficionados y profesores y estudiantes universitarios, se distribuye ampliamente, y puede ser mejorado o ampliado por cualquiera. La estrategia de los códigos abiertos, de hecho, se hizo popular entre otras muchas compañías *puntocom*, incluida Google. Aunque los programadores de Amazon no tenían experiencia en software para la venta minorista, ni en software de soporte administrativo, ni tampoco en software orientado al cliente, Jeff consiguió el beneficio de sus acciones a partir de ellos. Los programadores *sí* estaban familiarizados con los programas de código abierto, lo que les permitió crear el software de gran capacidad que necesitaban. Davis y Kaphan construyeron su soporte lógico reescribiendo el sistema operativo gratuito UNIX y utilizando los lenguajes de programación gratuitos.

Además del sistema Oracle que gestionaría el programa de la base de datos, tenían que construir su propia base de datos a fin de almacenar toda la información para mantener la empresa operativa. Y así lo hicieron partiendo de un sistema de código abierto llamado DBM (Database Manager), que había sido creado por AT&T y posteriormente fue mejorado por la Universidad de California, en Berkeley, y otros. Ello requirió modificarlo para conseguir que funcionara en UNIX. Cuando la compañía fue lanzada en 1995, su base de datos de libros contenía en total más de un millón de títulos, para lo que se necesitaban más de 2 gigabytes de memoria. Pusieron los mil libros más populares en un sistema de memoria de 25 megabytes que podía responder muy rápidamente a peticiones enviadas a través del programa DBM.

Con una base de datos que incluía más de un millón de libros, Jeff empezó a presumir de que Amazon era «la mayor librería del mundo». Un bonito eslogan publicitario de veracidad cuestionable. Para empezar, Bezos no quería que su empresa tuviera inventario (o que, como mucho, el inventario pasara por sus manos muy rápidamente, entrando y saliendo el mismo día). Lo que tenía realmente era una

enorme base de datos de títulos de libros y de información sobre ellos. Su plan era pedir los libros a los editores o distribuidores sólo después de recibir las peticiones de los clientes (un objetivo que tuvo que abandonar posteriormente, cuando Amazon creció). Su credo era que así Amazon podría operar con unos costes mucho más bajos que las librerías físicas o las empresas de venta por catálogo. Otra razón por la que la afirmación sobre el millón de libros era una exageración es que incluso los distribuidores sólo tenían unos trescientos mil libros en existencia al mismo tiempo. Y aún hay otro argumento engañoso: aunque Bezos presumía de que Amazon era una librería con 1,1 millones de títulos, en realidad su base de datos contenía una lista de 1,5 millones. Una fuente informó más tarde al escritor Robert Spector de que la razón de dar una cifra a la baja era que así Amazon podría afirmar en otro momento que tenía 1,5 millones de libros, de forma que pareciese que el inventario había crecido.

En términos del número real de libros en stock, los competidores de Amazon podrían haber descrito la compañía como una de las librerías más pequeñas del mundo. De hecho, cualquier tienda física podría haber dicho que tenía acceso a los mismos títulos que Amazon, porque podía pedir cualquier libro a los distribuidores o editores, tal y como hacía Amazon. La diferencia radicaba en que Amazon era capaz de localizar los títulos rápidamente en su base de datos hecha a medida y enviar los pedidos más de prisa de lo que podía hacerlo una librería física que empleara a gente tras un mostrador.

Los programadores de Amazon aún tenían que crear un sistema de seguimiento de inventario muy adaptado, porque la compañía debía controlar la ruta de los libros desde el editor o distribuidor hasta el almacén de Amazon y posteriormente hasta el cliente. Dado que las empresas de venta por catálogo tenían los libros en stock, normalmente sólo disponían de dos categorías de inventario: en existencias o bajo petición. Bezos quería más precisión, así que Davis tuvo que crear un sistema de seguimiento de inventario específico para Amazon. Si Amazon ya tenía una copia en su almacén, el libro se etiquetaba como listo para enviar en un día. Si el distribuidor tenía el libro en stock, se prometía el envío en dos o tres días (en el caso de que el cercano Ingram Book lo tuviera, muchas veces el libro podía enviarse en un solo día). Si un libro tenía que pedirse al editor, la entrega al cliente podía demorarse entre una y dos semanas. Si ni el editor ni el distribuidor disponían del título, se catalogaba como «a enviar en un plazo de entre cuatro y seis semanas, o quizá nunca».^[62] Los libros descatalogados se incluían en la categoría del «quizá nunca». (Aun así Bezos trataba de conseguir los libros descatalogados, y en algunas ocasiones, lo hacía por medio de editores u otras librerías, una característica que pronto le dio la reputación a Amazon de ser un sitio sorprendente para encontrar libros.) La estrategia general era ser conservadores al estimar el plazo de envío de un libro, de modo que las sorpresas fueran positivas (enviarlo antes de lo que

esperaba el cliente) y no negativas.

Sin embargo, algunas de las tareas aún debían hacerse de forma manual y eran extraordinariamente tediosas. Ello implicaba mucho trabajo para el minúsculo equipo de programadores de Bezos. Para encontrar libros, por ejemplo, Amazon utilizaba una base de datos de títulos llamada *Books in Print*, publicada por R. R. Bowker, la cual incluía todos los libros impresos en Estados Unidos ordenados por el número ISBN. R. R. Bowker facilitaba esta lista (un millón y medio de títulos en total) a editores, librerías y bibliotecas en discos CD-ROM. Introducir las listas en los ordenadores de Amazon era como trasladar una gran montaña de arena con una cucharilla, porque Amazon no contaba con los enormes y caros equipos utilizados por las grandes empresas para absorber rápidamente los datos. Los programadores sólo podían transferir seiscientos títulos de una sola vez, lo que implicaba que alguien tenía que copiar y pegar bloques de títulos dos mil quinientas veces para cargar un disco entero. R. R. Bowker mandaba un CD-ROM actualizado cada semana, y sólo trasladar las actualizaciones ya suponía el trabajo de casi todo un día entero.

Pero las distintas bases de datos no siempre eran de fiar. A menudo contenían datos distintos sobre qué libros estaban disponibles. Por ello, el equipo de Amazon determinó cuáles eran más fiables con una simple prueba: pedirían libros y verían qué bases de datos eran precisas.^[63] Descubrieron que cuando los distribuidores o editores indicaban que los libros no estaban en stock, a menudo habían sido descatalogados; sin embargo, cuando indicaban que un libro estaba descatalogado, acostumbraba a ser verdad.

El siguiente problema era cómo aceptar los pedidos de los clientes y recibir el pago. Eso era un tema nuevo en internet, que justo acababa de abrirse al comercio. Los cerebros de Amazon no sabían si la gente se sentiría cómoda haciendo pedidos y dando números de tarjetas de crédito por internet, o si preferiría utilizar el correo electrónico, o llamar directamente a la compañía, o simplemente enviar un cheque. Ya se habían dado casos, con mucha publicidad, de piratas informáticos que habían irrumpido en archivos de empresas de internet y habían robado información de tarjetas de crédito. La solución más evidente era tener previstos todos los escenarios posibles. Al principio, el equipo pensó que el correo electrónico sería el escenario de trabajo más probable, dado que los usuarios de correo electrónico superaban en número a los de internet en una proporción de diez a uno. Por ello crearon un sistema de pedido por correo electrónico. Un cliente podía buscar un libro en la página, pero todo lo demás podía hacerse desde el correo electrónico, bajo la suposición de que la gente se sentiría más cómoda con este método: enviando el pedido por correo electrónico, recibiendo uno de vuelta que le informaba sobre el plazo de envío y, de nuevo, enviando un número de tarjeta de crédito por correo electrónico.

Para cuando Amazon abrió y empezó a funcionar, la placa de Petri de internet ya

se había hecho tan popular que no se necesitaba el sistema de correo electrónico, y la empresa pudo centrarse principalmente en los pedidos recibidos a través de la página web. Cerca de la mitad de los clientes llamaban para dar sus números de tarjeta de crédito, y algunos pagaban con cheques, pero el equipo se sorprendió al ver que un número significativo de usuarios estaban dispuestos a hacer las transacciones directamente a través de la página web.^[64]

Por supuesto, ello implicaba que la seguridad de los números de las tarjetas de crédito era una cuestión de vital importancia. Davis creó un sistema, algo que llamó el CC Motel, un juego de palabras sobre el Roach Motel de Black Flag, una trampa para plagas donde «las cucarachas entraban, pero nunca salían». Los números de las tarjetas de crédito podrían introducirse en el sistema, pero los piratas informáticos no podrían sacarlos. El enfoque era simple: no introducir nunca información de la tarjeta de crédito en ningún ordenador conectado a internet. El número de la tarjeta de crédito se transfería a un disquete y se llevaba hasta el ordenador en el que se procesaban las transacciones (en los primeros tiempos de las redes, con ordenadores poco fiables, las empresas llamaban a esto una red *sneakernet*, un sistema para recuperar información cuando no podían conseguir que la red funcionara correctamente). El ordenador CC Motel estaba conectado por medio de un módem telefónico sólo con las compañías de tarjetas de crédito y los distribuidores de libros, y se utilizaba tanto para realizar los cargos en las tarjetas como para pedir los libros a los distribuidores. Primero se pedían los libros para garantizar que estuvieran disponibles. Y sólo entonces se cargaba el importe en las tarjetas.

Este primer sistema funcionó, aunque su simplicidad rozaba lo absurdo, además de ser un método que evidentemente debería ser sustituido en cuanto las órdenes llegaran a niveles considerables. Davis recordó más tarde que solía tener pesadillas con el procedimiento.^[65] Se suponía que debía hacerse una copia de seguridad en otro ordenador cada noche, pero a veces el equipo se olvidaba. En algunas ocasiones, accidentalmente, habían perdido o habían escrito encima de archivos que podían contener un par de cientos de transacciones. Eso requería volver al CC Motel e imprimir una lista de números de tarjetas de crédito, y entonces llamar a la compañía de las tarjetas para verificar los números uno por uno, para asegurarse de que las transacciones se habían procesado. Hubo veces que perdieron archivos con números de tarjetas de crédito y tuvieron que solicitar a la compañía de las tarjetas que les enviara por fax una lista de las transacciones, que contenía únicamente los últimos cuatro dígitos de las tarjetas, y alguien de Amazon debía sentarse y hacerla concordar con su propia lista. «No nos tomamos en serio la responsabilidad de mantener esos datos en buen estado», afirmó Davis.

Pero también había características en la página de compras que pocas empresas pensaron en incluir, características que proporcionaban a los clientes confianza en el uso del sistema. Por ejemplo, la gente no tenía que registrarse siquiera en la página

para empezar a buscar libros o ponerlos en una cesta de la compra. «Dejamos que la gente se familiarice bien con el proceso de pedido antes de hacerles crear una cuenta, que era uno de los grandes escollos de alguno de los demás sitios de comercio electrónico noveles», expone Kaphan.

Con el fin de mitigar los miedos de los consumidores a la hora de facilitar información sobre sus tarjetas de crédito en línea, las órdenes de Jeff eran hacer el proceso de pedido «amable», tal y como dice Kaphan. Así, se les daba la opción de dejar sólo los últimos dígitos del número de la tarjeta, y llamar para dar el número completo por teléfono cuando estuvieran listos para el cobro. Y Amazon se aseguró de que los clientes supieran que no se les iba a cobrar hasta el último paso de todos, eliminando el miedo de comprar un libro accidentalmente. «Los usuarios se aseguraban en cada paso de que no estaban haciendo nada irreversible hasta que estuvieran preparados para enviar su pedido —dice Kaphan—. Recuerdo que junto al botón de añadir algo a la cesta de la compra puse algo así como “siempre puedes quitarlo más tarde”.»

Todo formaba parte de la orden de Bezos de asegurarse de que la página era la mejor de todas, una filosofía que los programadores se tomaron muy en serio. La web era nueva, confusa, y mucho más que un poco intimidante para la mayoría de la gente, y generar confianza era (y aún es) altamente valorado en línea. El sistema de amazon.com ayudó a cumplir el objetivo de Bezos de crear una buena experiencia para los clientes. Básicamente él sabía que este enfoque era la clave del éxito de la compañía.

De hecho, Davis y Kaphan no sólo consiguieron que la página fuera de confianza y fácil de usar, sino que la hicieron de modo que resultara más práctica que comprar convencionalmente. Cualquier página web que se preciara debía explotar la tecnología de los ordenadores y de internet para hacer cosas que no podían hacerse fuera de línea. Pocas de las primeras compañías *puntocom* se plantearon cómo hacer eso. Pero Bezos pensó que si los clientes podían encontrar el mismo servicio fuera de línea, ¿por qué iban a cambiarlo por un nuevo medio que parecía confuso o que incluso asustaba? «La web es una tecnología incipiente —explicó Bezos, en ese momento—. Si quieres tener éxito a corto o a medio plazo, sólo puedes hacer cosas que ofrezcan a los consumidores propuestas de un valor increíblemente superior a hacer las cosas de un modo más tradicional. Esto básicamente implica que, ahora mismo, sólo deberías hacer en línea lo que no puedes hacer de otro modo.»^[66]

Los programadores de Amazon encontraron la forma de ofrecer algo que no podía hacerse fuera de línea al facilitar la entrada en la base de datos de la compañía para encontrar información sobre libros y autores. Kaphan aportó su experiencia en la creación de hipertexto, o enlaces entre datos. Él y Davis recopilaron toda la información biográfica de los autores en la base de datos de Amazon y la interrelacionaron con enlaces. Los clientes podían buscar entre todos

los temas y autores que fueran de su interés. Si encontraban un libro que les gustaba, podían hacer click en el nombre del autor y conocer otros libros que hubiera escrito. Podían clicar en una categoría de temas para encontrar otros libros sobre ese tema. ¿Quién necesita un sistema de clasificación decimal Dewey? «Siempre pensé que la hipertextualización de la información bibliográfica fue clave [para el temprano éxito de Amazon] —sostiene Kaphan—. Podías navegar a través del amplio espacio de libros disponibles.»

Aparte de deshacerse de los errores en el funcionamiento interno de la página, los programadores de Amazon tenían que asegurarse de que funcionaba correctamente con diferentes navegadores, cada uno con características distintas. El navegador gráfico fue lo que hizo popular internet, al convertirlo en un sistema de navegación simple basado en señalar y hacer click. En los primeros tiempos de internet, nadie podía saber a ciencia cierta qué navegador sería el más popular.

Universitarios de todo el mundo utilizaban con ahínco los navegadores gráficos para sacar provecho de los estándares de las comunicaciones de la web desarrollados por Tim Berners-Lee en la Organización Europea para la Investigación Nuclear, en los alrededores de Ginebra. Algunos de los primeros navegadores gráficos de principios de los noventa se habían convertido en nombres olvidados o que habían pasado desapercibidos, como Erwise, desarrollado en la Universidad Politécnica de Helsinki; ViolaWWW, de la Universidad de California (Berkeley), y Lynx, creado en la Universidad de Kansas.

Pero el navegador que realmente atrajo a la gente hacia internet fue Mosaic, desarrollado en el campus de UrbanaChampaign de la Universidad de Illinois, en su famoso Centro Nacional de Aplicaciones para Supercomputadoras (CNAS). Fue la base para Netscape Navigator, el primer navegador comercial de éxito (aunque gratuito), creado en Netscape Communications por antiguos alumnos de Illinois que habían desarrollado el navegador Mosaic. Hacia 1995, Netscape competía con internet Explorer, de Microsoft, que acabó por hacerse con la mayor parte del mercado.

Hacia la primavera de 1995, Amazon tenía página web. No estaba terminada aún, pero funcionaba lo suficientemente bien como para permitir que unos cientos de amigos la probaran (tras haber jurado confidencialidad, evidentemente). Bajo la promesa de no hablar a nadie del proyecto, los probadores beta empezaron a navegar entre libros y a realizar compras ficticias.

Uno de los problemas que descubrieron los programadores de Amazon durante las pruebas fue que no había modo de hacer un seguimiento de la actividad de un cliente individual. Si alguien compraba un libro, y luego empezaba a navegar buscando otros artículos, los ordenadores de Amazon no tenían modo de saber que ambas acciones habían sido realizadas por la misma persona. Era una de esas cosas de las que uno no se da cuenta que necesita hasta que descubre que no la tiene.

Debían construir un sistema que almacenara toda la actividad de un usuario en particular en un archivo, así como recuperar esos datos cuando ese cliente volviera.

Algunas de las características importantes de la página simplemente reflejaban la falta de recursos. Los programadores utilizaron pocos gráficos al principio, básicamente porque tampoco tenían muchos con los que trabajar. No eran diseñadores gráficos, y muchos editores no eran capaces o no querían proporcionarles imágenes. Pero eso se convirtió en una característica que gustaba a los clientes. Las conexiones a internet eran lentas en esa época, y los gráficos tardaban mucho en cargarse. Además, algunos de los primeros navegadores web eran sólo de texto y no podían mostrar gráficos, así que Kaphan y Davis se aseguraron de que se facilitara toda la información sin necesitar imágenes. Si uno desactiva los gráficos en un navegador web de hoy en día, podrá comprobar cuánta información y enlaces desaparecen de la mayoría de sitios.

De nuevo, muchas de las compañías *puntocom* noveles no lo tuvieron presente. Pusieron tantas imágenes como les fue posible en sus páginas (y algunas aún lo hacen) bajo la creencia errónea de que así éstas parecían más profesionales o que sus anuncios se veían más. En realidad, estas páginas sencillamente resultaban más molestas y confusas. De hecho, Google adoptó este mismo enfoque más tarde, demostrando que una página web sencilla es muy superior a una con imágenes centelleantes y ruidosos efectos de sonido parecidos a un presentador de teletienda vendiendo artículos a 19,95 dólares no disponibles en tiendas.

Bezos tuvo que improvisar para tratar con problemas inesperados, y lo hizo con ahínco, por no decir con una sonrisa malévola. Por ejemplo, quería probar sus sistemas de pedidos para asegurarse de que funcionaban correctamente y eliminar los errores. Eso implicaba pedir un libro cada vez. Pero los distribuidores querían un pedido mínimo de diez libros. Más tarde Bezos sostuvo en sus discursos que había ofrecido pagar más a los distribuidores para que le enviaran un único libro, pero que rechazaron cambiar el procedimiento. Sin embargo, Bezos descubrió que si algunos de los libros de un pedido concreto no estaban en stock, los distribuidores le enviaban el resto y le cobraban sólo por los que remitían. Entonces, dio con un libro perdido sobre líquenes del que todas las distribuidoras supuestamente disponían, pero cuyas existencias en ese momento eran nulas. De este modo, para empezar a hacer sus pruebas, hizo pedidos del libro que quería y de nueve ejemplares del libro sobre líquenes. «Enviaban el que queríamos, junto con una disculpa muy sincera por no haber podido enviarnos los nueve ejemplares del libro de líquenes solicitado — dijo—. Esto funcionó estupendamente para poner a prueba nuestros sistemas. Desde entonces he hablado y me he reído mucho del asunto con gente de esas empresas. Realmente piensan que es muy gracioso.»^[67]

En muchos aspectos, el primer diseño de Amazon era una combinación de ensayo y error, intuición, suerte y cierta improvisación inteligente. Pero el pequeño equipo

siempre tuvo la vista puesta en lo que era importante: dar prioridad a las necesidades del cliente, y no intentar extraer todos los dólares posibles de su cartera virtual. Prestaron atención a lo que les gustaba a los clientes y a lo que no. Ese enfoque facilitó el buen comienzo de Amazon, y continuó siendo un punto de referencia en el futuro de la compañía.

Los problemas crecen

Amazon.com se lanzó finalmente el 16 de julio de 1995. Fue en el momento justo, precisamente cuando masas ingentes de gente empezaron a utilizar internet y antes de que muchos competidores hubieran creado páginas comerciales buenas. Amazon.com empezó con la última tecnología y un diseño muy limpio a mediados del año en que el uso de internet creció varias veces, hasta dieciséis millones de personas. Bezos supo aprovechar el haberse percatado de ese crecimiento en línea similar al de las bacterias para comenzar antes que sus competidores. Lo oportuno del momento fue un factor clave de suerte y de trabajo duro por parte de los programadores. Bezos también pudo trasladar su empresa fuera del remodelado garaje. Se trasladó a un edificio industrial de Seattle, que compartía con un programa de intercambio de agujas y una casa de empeños cerrada. Tenía 330 metros cuadrados de oficinas en la segunda planta y 120 en el sótano para usar como almacén. Los escritorios estaban hechos con puertas baratas, con tabloncillos recortados como patas. (Cuando Amazon creció, Bezos contrató una carpintería de Seattle para que se los fabricara por 130 dólares: setenta por el material y sesenta por el trabajo.). Una de las salas de la oficina se utilizó para almacenar cajas de cartón.^[68] Los ordenadores de CC Motel y de internet estaban colocados sobre una estantería barata de metal. El almacén tenía más estanterías para poder almacenar poco más de unos cientos de libros en su camino desde el distribuidor hasta el cliente, un par de mesas con material para empaquetar el material de envío, una báscula y una máquina franqueadora Pitney Bowes. También puso pizarras blancas en los ascensores para que los empleados pudieran garabatear ideas durante el poco tiempo libre que conseguían tener durante el día.

Los pedidos empezaron a llegar en cuanto se lanzó la página. En los primeros días, había media docena de órdenes al día. Uno de los programadores hizo un programa para que en cada ordenador de Amazon sonara una alarma cada vez que entraba un pedido. Una gran novedad al principio, pero que rápidamente se volvió una verdadera molestia y tuvo que desactivarse al cabo de unos días.

Los libros con descuento, por supuesto, fueron el primer elemento de atracción hacia la página de Amazon. Cuando se lanzó la página en 1995, Bezos lo puso todo en oferta. La primera veintena de libros más vendidos tenían un 30 por ciento de descuento sobre su precio habitual, lo que significaba que Bezos los estaba comercializando como artículos de gancho. Ésta es una práctica que las grandes cadenas de librerías utilizan a menudo (y quizá Jeff lo aprendió en el curso para librerías). Pero Bezos también redujo el precio de los trescientos mil títulos que los

distribuidores tenían en stock un 10 por ciento.

El personal hacía una selección especial de libros para incluir en los «Destacados del día», elegidos en parte según la cantidad de información de que se disponía para añadirla como un perfil relevante, y les aplicaba un descuento de hasta un 40 por ciento. Con estos descuentos, Amazon podía batir los precios de incluso las grandes cadenas.

El hecho de que Bezos consiguiera estar en línea antes que las grandes cadenas de librerías resultó una ventaja incalculable. Un gran número de esos primeros usuarios de internet fueron los famosos «adoptantes tempranos» de nueva tecnología que todas las empresas de este tipo codiciaban. Los adoptantes tempranos encontraron amazon.com, decidieron que era buena, y la voz corrió por todo internet. Luego, fue difícil para cualquier librero, no importaba lo bueno que fuera, igualar el caché de Amazon.

Tres días después del lanzamiento, Bezos recibió un correo electrónico de Jerry Yang, uno de los fundadores de Yahoo. «Jerry dijo: “Creemos que tu página es bastante buena; ¿quieres que te pongamos en nuestra página de recomendados?” —recuerda Bezos—. Pensamos un poco en ello, y nos dimos cuenta de que podría ser como tratar de beber de una manguera de incendios, pero decidimos seguir adelante e ir a por ello.»^[69] Yahoo puso el sitio en la lista, y la demanda se disparó. A finales de esa semana, Amazon recibió pedidos por un valor de 12.000 dólares. Era difícil mantener el ritmo. Esa semana, la compañía realizó envíos de libros por un valor de 846 dólares. La semana siguiente recibió pedidos por un valor de casi 15.000 dólares, y el equipo sólo pudo realizar envíos por valor de 7.000.

La página no estaba siquiera terminada de verdad cuando se lanzó la compañía. La filosofía de Bezos era salir al mercado rápidamente para liderar la competencia, y arreglar los problemas y mejorar la página a medida que la gente empezara a usarla. Un error que descubrieron tras el lanzamiento: la gente podía poner un número negativo en la casilla en la que se solicitaba el número de ejemplares del libro que se pedía. «¡Nos dimos cuenta de que los clientes podían pedir una cantidad negativa de libros! —recordó Bezos más tarde—. Y les haríamos el abono del importe en su tarjeta de crédito y, supongo, que esperaríamos a que nos enviaran los ejemplares.»^[70]

Otro error que cometió Bezos fue no haber contratado a nadie para empaquetar y enviar los productos en cuanto llegaran de los distribuidores. Las primeras semanas, todos en la empresa trabajaban hasta las dos o las tres de la madrugada para empaquetarlos, ponerles la dirección y enviarlos.

Bezos también se había negado a pedir mesas de empaquetado, así que la gente acababa de rodillas en el suelo de cemento para empaquetar los libros. Más adelante. Bezos recordó en un discurso en el Lake Forest College que, tras pasar horas arrodillado empaquetando libros, le dijo a uno de los empleados que tendrían

que comprar rodilleras. El empleado, Nicholas Lovejoy «me miró como si fuera un marciano», recuerda Bezos entre risas. Lovejoy sugirió lo evidente: comprar unas mesas. «¡Pensé que era la idea más brillante que jamás había oído en toda mi vida!» Bezos acudió finalmente al almacén de Home Depot más cercano y derrochó el dinero en algunas mesas.^[71]

La empresa operaba estrictamente con costes reducidos. Cualquier impresión o fotocopia se hacía en la tienda Print Mart que había unas calles más abajo. Las reuniones de trabajo tenían lugar en una cafetería local (irónicamente, en una que se encontraba dentro de una librería Barnes & Noble). Los empleados compraban los suministros que necesitaban y luego, a final de mes, presentaban una factura para que los gastos les fueran reembolsados. Todos los empleados, incluido Bezos, respondían correos electrónicos de clientes con preguntas, comentarios o quejas.

A pesar de que su funcionamiento era aparentemente patético, realizado por aficionados, Amazon creció muy de prisa una vez que se lanzó. En octubre, experimentó su primer día registrando un centenar de ventas de libros. En menos de un año, le llegó su primera hora con un pedido de cien libros. La voz seguía corriendo, pese a que la compañía no había hecho ningún tipo de publicidad explícita durante el primer año. (Bezos, no obstante, había contratado vallas publicitarias móviles para que pasaran por delante de las tiendas de Barnes & Noble mostrando la pregunta «¿No encuentras el libro que buscas?», junto con la dirección de la página web de Amazon.)

La voz siguió expandiéndose por internet. Netscape puso el sitio en su lista de novedades, y muchas otras páginas hicieron lo mismo. Amazon siempre estaba casi en lo alto de las listas porque las listas eran mayoritariamente alfabéticas (precisamente la razón, como se ha comentado antes, por la que Bezos eligió un nombre que empezara por A). Incluso *The Wall Street Journal* escribió un artículo sobre la pequeña empresa en su portada. Esto disparó el tráfico. «También se trataba de una maldición, porque alertaba a los competidores (de los que había muchos y grandes) de nuestra existencia —recuerda Bezos—. En concreto, Barnes & Noble empezó a darse cuenta de lo que estábamos haciendo.»^[72] Cerca de un año más tarde, en mayo de 1996, Barnes & Noble lanzó su tienda en línea, alrededor de una semana antes de la oferta pública de acciones inicial de Amazon.

Pero Bezos se preparó para competir. Siguió añadiendo características que mantuvieron a Amazon siempre un paso por delante, sin importar cuánto corriesen los demás. Aunque prácticamente todas las características del servicio de atención al cliente se automatizarían más tarde, al principio todo se tenía que hacer con intervención humana. En los «Destacados del día», los editores de Amazon ponían énfasis en determinados libros con información adicional y reseñas. Cuando los editores no proporcionaban información suficiente sobre el libro que querían destacar, la escribían ellos mismos, aunque esto implicara visitar una librería

cercana y garabatear algunas notas sacadas de una sobrecubierta.

Pronto, los editores humanos de Amazon empezaron a recomendar libros a sus clientes basándose en compras parecidas que hubieran realizado en el pasado. Podían avisar, por ejemplo, a los fans de Cormac McCarthy de que su autor favorito había lanzado un nuevo libro, o a los fans de la historia americana de que había salido a la venta la última edición de *The Civil War Battle Guide*. Ésta era la clase de servicios que en su momento había estado reservada a los clientes habituales de las librerías locales con personal experto.

Pero Bezos estaba decidido a añadir características que fueran difíciles o imposibles de conseguir por parte de las librerías físicas. Internet ofrecía comunicaciones bidireccionales, y Bezos se dio cuenta de que podía lograr que los clientes hicieran parte del trabajo editorial ellos mismos, al mismo tiempo que satisfacía su pasión por los libros y su deseo de pontificar. Amazon invitó a los lectores a que propusieran sus propias reseñas para que otros clientes las puntuaran, y pidió a los autores que respondieran preguntas hechas en línea por los lectores. La compañía también permitió visitar la página en modo «visible» o «invisible». Con la primera opción, la gente que navegaba por la misma categoría de libros podía comunicarse entre sí y recomendarse obras que le gustaran. En un magnífico truco publicitario, John Updike empezó una historia corta titulada *Murder Makes the Magazine* (El asesinato llega a la revista) para la página y pidió a los lectores que enviaran sugerencias para la misma. Llegaron cuatrocientos mil finales para la historia. Durante seis semanas, Amazon eligió un ganador semanal de entre la selección y lo premió con 1.000 dólares. De entre esos seis, se eligió un ganador final al azar, con un premio de 100.000 dólares. Amazon no era simplemente una página de ventas; se convirtió en una temprana red social para los aficionados a los libros.

La información recibida de los clientes en un principio fue controvertida. A los clientes se les permitió escribir reseñas negativas de los libros, y la competencia no lograba entender por qué admitía eso un librero. ¿Quién compraría un libro que alguien había criticado duramente? Algunas librerías locales tenían empleados que escribían reseñas de los libros que les gustaban, pero que se limitaban a ignorar los que no. Todo formaba parte del plan de Jeff para «crear la empresa más centrada en el consumidor del mundo». Pocas semanas después de haber empezado con el proceso de envío de reseñas por parte de los clientes, dijo: «He empezado a recibir cartas de colegas bien intencionados diciendo que quizá no entiendo el negocio. Se hace dinero cuando se venden cosas. ¿Por qué permites comentarios negativos en tu página? Pero nuestro punto de vista es que venderemos más si ayudamos a los clientes a tomar decisiones a la hora de comprar».^[73]

Estas tácticas funcionaron en parte porque eran inusuales. Los comentarios y las recomendaciones de los clientes enseñaron a la gente que Amazon era una tienda

distinta, una en la que se podía confiar, hasta el punto de que indicaba los libros que podían suponer probablemente una pérdida de tiempo y dinero. Esto ayudaba a crear una reputación comercial. Y reforzaba la imagen de Bezos como un ejecutivo que realmente se preocupaba por sus clientes.

Éste fue un ejemplo importante del intento de Bezos de sacar toda la ventaja posible de internet, para hacer cosas en línea que no pudieran hacerse en una tienda física. Los desconocidos generalmente no empiezan a recomendarse libros los unos a los otros en una librería. «Soy una persona extrovertida, pero nunca entraría en una librería y pediría a un completo desconocido que me recomendara un libro —ha dicho Bezos—. El semianonimato del entorno en línea hace que la gente se inhiba menos.»^[74] Amazon también empezó a *redecorar* la tienda para cada cliente, poniendo a la vista libros de géneros por los que la gente había expresado interés, o recomendando libros siguiendo antiguos patrones de compra. «Estas características interactivas serán increíblemente poderosas —predijo Bezos en 1996—. Y no se pueden reproducir en un mundo físico. Las tiendas físicas tienen que diseñarse de acuerdo con un mínimo común denominador.»

El estudio de los clientes y la información obtenida de ellos indicaban que la selección y la conveniencia eran muy importantes. Para mejorar estas características, Bezos trabajó en el desarrollo de relaciones más estrechas con los distribuidores de libros. En el verano de 1996 no había contratos por escrito con los distribuidores, y nadie que asegurara que las entregas se realizarían fluidamente.^[75] El departamento de pedidos estaba formado por un empleado y dos ordenadores personales. Amazon no tenía a nadie a cargo de devolver los libros a los distribuidores cuando no se vendían, y muchos de ellos se quedaban en las estanterías. Por ello, Bezos contrató a gente para que se encargara del asunto y los organizara. En seis meses, la compañía pasó de pedir cien libros al día a pedir cinco mil.

Otro talento importante que Bezos ha demostrado siempre es la voluntad de aferrarse a nuevas ideas vengan de donde vengan. Una idea brillante procedió de un cliente. En julio de 1996, la empresa recibió una petición de alguien que quería recomendar libros en su propia página. Solicitó permiso para enlazar las reseñas con los correspondientes libros en Amazon, para que la gente pudiera comprarlos. Bezos se dio cuenta de que eso podía suponer un buen empujón para el negocio. De este modo, la compañía creó su Programa de Afiliados, invitando a que empresas y otras organizaciones establecieran enlaces con la base de datos de Amazon. Si alguien clicaba en ese enlace y compraba el libro en Amazon, la página asociada recibiría una comisión de entre un 5 y un 15 por ciento de la venta, dependiendo del artículo vendido.

Aparte de los ingresos recibidos, el programa resultó de gran ayuda para la reputación de Amazon como una página en la que los entusiastas de cualquier tema podían encontrar los libros que querían. Dado que una página de, pongamos, fans de

los coches clásicos Mustang podía enlazar con libros sobre el tema, la idea de que Amazon podía encontrar cualquier libro sobre cualquier tema creció. En 1998, Bezos describió el programa como «una de las cosas más innovadoras que hemos hecho».^[76] La idea del Programa de Afiliados también fue patentada por Amazon.

Como en otras ocasiones, la nueva patente generó controversia, con reivindicaciones de que aquello ya se estaba haciendo en otra parte en internet. Las páginas a menudo enlazaban con otras páginas en las que la gente podía hacer compras, en algunos casos incluso recaudando una pequeña tasa por la referencia. Pero Bezos argumentó que su enfoque era distinto. Las páginas asociadas eran esencialmente pequeñas librerías virtuales en sí mismas, que utilizaban la tecnología de Amazon para localizar los libros y comprarlos. La otra diferencia estribaba en que se trataba de un amplio programa por medio del cual cualquiera podía inscribirse sin tener que negociar ningún trato con Amazon, o incluso hablar con nadie de la compañía previamente. La patente se concedió varios años más tarde, pero Bezos nunca demandó a nadie por crear sus propios programas de asociación; la práctica se extendió y la controversia se desvaneció.

Sin embargo, éste es el tipo de programas que muchos ejecutivos encuentran detestables. En 1997, por ejemplo, las páginas Sidewalk de Microsoft, que enumeraban cosas para hacer en la ciudad, empezaron a enlazar con la página web de Ticketmaster, en la que la gente podía comprar una entrada para un evento concreto. Ticketmaster presentó una demanda. Los ejecutivos de Ticketmaster querían que Microsoft les pagara por el privilegio de enviar compradores a su página, y cuando Microsoft rechazó la oferta, consiguieron llegar a un acuerdo económico con su competidor Citysearch. Ticketmaster sólo permitía a Microsoft enlazar con su página principal, a pesar de lo engorroso que eso fuera para sus clientes.

Ticketmaster fue ampliamente ridiculizada por los expertos en internet por su actitud contraproducente e interesada. Dos años más tarde, Microsoft se rindió y acordó enlazar únicamente con la página principal de Ticketmaster.

Aun así, ciertas páginas todavía se muestran reticentes a permitir que otras páginas deriven gente a la suya, aunque estas personas puedan ser clientes potenciales o estén realmente interesadas en la publicidad de la página. La mayor parte de los celos proceden de las páginas de noticias que se quejan de los motores de búsqueda que ofrecen resúmenes de las noticias junto con los enlaces a las historias originales, aunque está ampliamente documentado que los enlaces aumentan enormemente el tráfico en las páginas de noticias e incrementan la clasificación en los motores de búsqueda. Gente como Rupert Murdoch, de News Corporation, sigue amenazando con demandar a Google por poner anuncios de artículos de News Corporation en Google News y enlazarlos con la fuente original.

Al no sólo aceptar esta práctica, sino también pagar a otras páginas para que

proporcionaran enlaces, Bezos demostró la diferencia entre un emprendedor que entiende internet y sus capacidades únicas, y los ejecutivos de más edad, que no entendían el nuevo medio y que se unían a regañadientes al mundo virtual. Alentado por esa comprensión, Bezos empezó a avanzar incluso más de prisa en su carrera hasta lo más alto de la cima de las *puntocom*.

Dinero a raudales

Hoy sabemos un 2 por ciento. Creo que amazon.com puede saber tanto como cualquier otra empresa sobre comercio electrónico, pero me apuesto a que sabemos un 2 por ciento de lo que sabremos dentro de diez años. Ésta es la era *Kitty Hawk* del comercio electrónico, y la mayor parte de lo más interesante ni siquiera se ha empezado a inventar.

Jeff Bezos (1998)

El crecimiento de Amazon fue estelar en su primer año y medio. Pero aún estaba limitado por la escasez de efectivo. Como muchas compañías jóvenes, Amazon estaba perdiendo dinero. Bezos estaba centrado no sólo en seguir con ese crecimiento que parecía llegar de un modo realmente fácil, sino también en arreglar la organización para que obtuviera beneficios rápidamente. Eso implicaba que tenía que ser juicioso a la hora de gastar y contener sus más audaces ambiciones.

Para cuando se lanzó la empresa durante el verano de 1995, Bezos tuvo que empezar a recaudar más dinero. Se había gastado todo el capital que tanto él como su familia podían aportar. Entonces fue cuando llamó a su amigo Nick Hanauer, que le había dicho que quería invertir y que había convencido a Bezos para que abriera su empresa en Seattle. Hanauer empezó a llamar a gente con dinero (en algunos casos procedente de la venta de acciones de Microsoft) de los alrededores de Seattle. Pero había un problema. Aunque Hanauer quedó impresionado con Bezos, dijo que era pésimo para convencer a potenciales inversores de «lo inteligente que era, lo comprometido que estaba, y lo decidido que se mostraba».^[77] Eso era perjudicial, puesto que para la mayoría la idea de una librería en línea no era más que una novedad en 1995, a pesar del revuelo que se estaba generando en la Red.

Por supuesto, fue difícil recaudar dinero, aunque algunos de los inversores han dicho que les impresionó la inteligencia de Bezos. Si un inversor potencial no estaba tan entusiasmado como Bezos con el crecimiento en las placas de Petri, porque todo el mundo le decía que a la gente le encantaba entrar en las librerías y no querían comprar en línea, Bezos podía citar una cantidad extraordinaria de estadísticas que había obtenido durante su investigación, y eso finalmente marcaba la diferencia. Un corredor de bolsa de la empresa Smith Barney, de Seattle, llamado Eric Dillon, estaba interesado en invertir, pero pensó que el valor que Bezos había otorgado a la empresa (6 millones de dólares) había surgido de la nada, hasta que Bezos se sentó con él para mostrarle cuánto intentaban recaudar otras compañías de internet. Dillon

consiguió que bajara el valor a cinco millones, y puso algo de dinero. Un destacado hombre de negocios de Seattle llamado Tom Alberg se quedó sorprendido con las previsiones de Bezos de que Amazon podría rendir el equivalente al inventario de una librería media en una proporción de veinte veces por año, en comparación con las 2,7 veces de la mayoría de las librerías (con datos para aportar mayor credibilidad a la afirmación).

Al final, Hanauer consiguió algunos compromisos, y él mismo hizo la primera inversión. Le siguieron otros, y hacia finales de año, veinte inversores habían puesto dinero, normalmente unos 30.000 dólares cada uno. Bezos reunió 981.000 dólares. Para añadir mayor talento de gestión a la empresa, Bezos incorporó a los inversores Nick Hanauer, Eric Dillon y Tom Alberg como consejeros de la compañía.

Entonces, en 1996, la corriente cambió estrepitosamente. Wall Street empezaba a hacerse eco de la fiebre de internet. Millones de nuevos usuarios se conectaban cada año. Además, Netscape había avivado el fuego de la inversión con su espectacular oferta pública de venta de acciones en agosto de 1995. Así, a principios de 1996, ocurrió lo inevitable. Un empresario capitalista llamó a Jeff Bezos.

Ramanan Raghavendran estaba navegando por internet un día cuando por casualidad se topó con amazon.com. Raghavendran era responsable de encontrar posibles inversiones en internet para General Atlantic, una compañía de inversiones de Connecticut. Quedó asombrado con lo que Bezos le contó durante la conversación telefónica, y quiso invertir algo de dinero; le dio a la empresa un valor de unos 10 millones de dólares (el doble de lo otorgado hacía sólo unos meses en la recaudación de fondos privada).

Bezos no aceptó la oferta de inmediato. En lugar de eso, le hizo pensar. ¿Cuánto interés habría por parte de la comunidad empresarial capitalista? ¿Cuánto dinero podría recaudar si se lo tomaba en serio? Amazon se estaba acercando a los 5 millones de dólares de beneficios anuales, y el crecimiento era cada vez más rápido. Había que olvidarse de la idea de dar un valor total de 10 millones de dólares a la empresa.^[78] En su lugar, Bezos y sus asesores empezaron a pensar en subir la cifra a 50 millones de dólares únicamente por una parte de la compañía. Y salieron a la caza de inversores.

Una de las cosas que nunca le ha faltado a Bezos es fe en sí mismo, aunque otros no siempre compartieran su visión en los primeros tiempos de Amazon. Por ello, acudió directamente a las altas esferas. Su junta asesora y algunos de sus empleados tenían contactos en Kleiner Perkins Caufield & Byers, por lo que empezaron a llamar al probablemente mayor empresario capitalista de Silicon Valley, John Doerr, de KPCB.

Doerr no les devolvió las llamadas. Pero otros empresarios capitalistas sí lo hicieron. Fue el preludio de la era *puntocom*, cuando cualquier plan de negocio que incorporase internet en su modelo se veía como si estuviera escrito en oro. Bezos y

sus asesores comenzaron a envalentonarse. Decidieron que, con una oferta de General Atlantic sobre la mesa, podrían tomarse su tiempo para encontrar el mejor trato. Buscaron otras empresas capitalistas, pero la que más les gustaba seguía siendo KPCB. Bezos habló con otras compañías en las que KPCB había invertido, tanto en las que había tenido éxito como en las que no, y quería a John Doerr y a su empresa tras él.

El equipo volvió a reunirse con General Atlantic. Dillon dejó que los potenciales inversores hablaran durante una hora y media antes de decir nada. Finalmente, le miraron, y él puso algunas cartas muy altas sobre la mesa. «Sólo firmaremos un trato con vosotros hoy si nos ofrecéis un valor de empresa de 100 millones de dólares.»^[79] El equipo de General Atlantic se quedó atónito. Dillon admitió que a él y a Bezos se les ocurrió esa cifra porque se trataba de un «número escandaloso, exorbitante y paralizante». El plan era simplemente ver cuánto podían subir, al mismo tiempo que buscaban a otros capitalistas. «Después de eso, Jeff y yo fuimos a cenar y nos pasamos toda la noche riendo de sus reacciones. En los anales de Amazon, se recordará como un día realmente divertido.»

General Atlantic volvió más tarde con una oferta que valoraría la compañía en 50 millones de dólares. Bezos y Dillon la rechazaron. Entonces, la oferta subió hasta un valor de entre 60 y 70 millones de dólares. Las negociaciones empezaban a ponerse serias.

Sin embargo, finalmente alguien de KPCB llamó a Bezos. Bezos actuó con sangre fría y dijo que Doerr debería viajar a Seattle para reunirse con él. El hecho de que ya hubiera una muy buena oferta sobre la mesa permitió a Bezos jugar duro. KPCB ofrecía 8 millones de dólares por un 13 por ciento de las acciones de la compañía, dándole un valor de 60 millones de dólares. Bezos le pidió a Doerr que se uniera a la junta de la compañía como parte de la inversión. Doerr se lo pensó un poco, pero al final accedió debido al gran interés de otros. Aunque Amazon podría haber obtenido una mejor valoración por parte de General Atlantic, Bezos pensó que el nombre de Doerr valía los 10 millones de dólares adicionales que podría haber obtenido en la valoración. En la primavera de 1996 aceptó la oferta. A pesar de que algunos digan que Bezos estaba decidido a conseguir a Doerr y KPCB desde un principio, sus tácticas de juego duro con la empresa funcionaron. «Tuvimos que competir como locos por el derecho a invertir en Amazon», reconocería Doerr posteriormente.^[80]

Ahora Bezos jugaba con dinero real. Con eso, cambió su estrategia. Había estado planeando hacer la compañía rentable rápidamente, de modo que pudiera convertirse en autosuficiente o atraer a inversores serios, pero acababa de hacerlo sin beneficios. Por ello, decidió que en lugar de tratar de hacer funcionar la empresa para obtener beneficios, invertiría seriamente en más gente, nuevas tecnologías y otras oportunidades de mercado. Ahora era una carrera: el que primero copara el

mercado de acciones obtendría la primera posición en la parrilla y sería difícil de adelantar. El mandato ahora era: «Crece de prisa».

No mantuvo en secreto la estrategia. «No somos rentables —afirmó a *The New York Times* en enero de 1997—. Podríamos serlo. Ser rentables sería la cosa más fácil del mundo. Y también sería la más estúpida. Estamos tomando lo que podrían ser beneficios y reinvirtiéndolos en el futuro del negocio. Hacer que Amazon sea rentable ahora mismo sería literalmente la decisión más estúpida que un equipo directivo podría tomar.»^[81]

Eso no quiere decir que se volviera derrochador con su dinero. Anticipándose a la competencia por parte de cadenas de librerías mejor financiadas, como Borders Group y Barnes & Noble, Bezos gastó dinero en cosas que darían ventaja a Amazon. Trasladó la empresa a unas instalaciones más grandes, pero conservando sus escritorios. En un picnic en 1997, para promocionar la idea de crecer rápidamente con un presupuesto mínimo, Bezos repartió camisetas estampadas con un sol brillante, en cuyo centro podía verse un perrito caliente y las palabras «Crece de prisa... ¡Cómete otro perrito caliente!».^[82] Y eso es precisamente lo que les daban de comer a los *amazonianos*.

Bezos no tuvo que apoyarse en el dinero de KPCB durante mucho tiempo. El 14 de mayo de 1997, justo un año después de conseguir su inversión capitalista y menos de dos años después de abrir las puertas del negocio, hizo una oferta pública de venta de acciones de Amazon a 18 dólares la acción; recaudó otros 54 millones de dólares y el valor de la compañía se estableció en 429 millones. En cualquier otra época de la historia habría sido escandaloso. Cuando la compañía anunció por primera vez sus planes para una oferta pública de venta de acciones con dos meses de antelación, los analistas pensaron que su plan inicial de venderlas a trece dólares por acción para obtener una valoración de trescientos millones era de locos. Pero eso fue en la fase temprana de la fiebre de internet. Bill Bass, analista de Forrester Research, insistió en que la valoración era demasiado alta. «Hay gente que se “fuma” internet y se les nubla el juicio», dijo Bass.^[83] Evidentemente, fue la misma empresa que apodó a la compañía «amazon.toast» (amazon.quemada).

Los inversores de la oferta pública de venta de acciones no parecían estar preocupados por la falta de rentabilidad de Amazon. El folleto informativo de la oferta indicaba claramente la estrategia y los riesgos. Amazon no sólo no tenía beneficios, según decía, sino que «el ritmo en el que se incurrirá en dichas pérdidas aumentará significativamente con respecto a los niveles de hoy en día, y los índices de beneficios actuales no son sostenibles y disminuirán en un futuro». Entonces, Bezos dio su palabra de seguir siendo nada rentable al rebajar drásticamente el precio de cuatrocientos mil libros de Amazon hasta un 40 por ciento para evitar que las grandes superficies siguieran avanzando en el territorio en línea.

Pero Bezos no podía limitarse a hacer caso omiso a las grandes librerías. Barnes

& Noble había demandado a la compañía para que dejara de anunciarse como «la librería más grande del mundo», dado que Amazon manejaba un inventario relativamente pequeño. Bezos contraatacó con otra demanda, reivindicando que Barnes & Noble no se merecía el privilegio de vender libros sin cargarles impuestos sobre las ventas, dado que ese derecho se reservaba para las ventas en línea para los clientes en los estados en los que la compañía no tuviera presencia física, mientras que la compañía tenía librerías físicas en casi todos los estados de Estados Unidos. Las compañías llegaron a un acuerdo posteriormente sin dar a conocer ninguno de los términos.

Un año después de la oferta pública, las acciones de Amazon se vendían a 105 dólares por acción, lo que le daba un valor de 5.000 millones, más que las valoraciones de Barnes & Noble y Borders Group juntas. Había perdido otros 30 millones de dólares desde la oferta pública de venta de acciones. Así pues, ¿por qué estaban los inversores tan dispuestos a colocar su dinero en esa empresa aparentemente inestable? Amazon se había convertido en la primera página comercial de internet. Con una ventaja de dos años sobre la competencia, un gran reconocimiento de su nombre comercial y un crecimiento de sus ingresos, se había transformado en una estrella de internet. También poseía un inventario pequeño y recababa trescientos 1.000 dólares en ventas por empleado, más de tres veces el índice de ingresos por empleado de las librerías físicas. Además, Bezos seguía teniendo el 41 por ciento de las acciones de la compañía, con KPCB como titular de otro 12 por ciento (su participación se había diluido desde su inversión), por lo que la gran demanda hizo ascender el precio de unas acciones relativamente difíciles de conseguir.

Pero lo principal era que a la gente le encantaba la página. La famosa atención al detalle y el desempeño de Jeff Bezos habían dado sus frutos. La visión de Amazon fue descrita por la revista *Time* un mes antes de la oferta pública: «Esta página es tan rápida e interactiva que es casi como si estuviera viva; resulta asombroso tener cada título en cualquier idioma al alcance de la mano, y los comentarios realizados por los lectores le añaden una capa de interactividad igualitaria».^[84]

Creer rápidamente sin siquiera intentar obtener beneficios se convirtió en el mantra de casi todas las otras compañías de internet que vinieron a continuación. Fue la estrategia que definió la era *puntocom* de finales de los noventa. Para muchos, no funcionó. Netscape intentó la misma estrategia, pero fue desbancada posteriormente por Microsoft, que tenía los bolsillos mucho más llenos. Las empresas *puntocom* cayeron en picado cuando el mercado se desplomó en 2000 y 2001, incapaz de conseguir rentabilidad. Pero Bezos desarrolló bien su estrategia. Amazon se convirtió en la primera empresa de internet que redefinió completamente una industria.

Creciendo

Cambiar una industria requiere mucho más que una gran idea. Precisa miles de nuevas ideas, un rendimiento prácticamente perfecto y mucho estómago. En cuanto se aseguró los fondos de las empresas capitalistas, Bezos empezó a añadir características a la página web y a contratar gente nueva como un niño que recoge caramelos en Halloween. En septiembre de 1997 añadió la opción de compra en un click. Cinco meses después decidió ofrecer a otras librerías la oportunidad de vender a través de Amazon en consignación con el Programa de Afiliados, dando así acceso a las pequeñas librerías independientes a la formidable presencia en línea de Amazon.

También apostó fuerte en publicidad para conseguir que el nombre de la compañía estuviera entre la élite tecnológica, los primeros que habían adoptado la tecnología de internet. De acuerdo con Jupiter Communications, se gastó más de 340.000 dólares en la primera mitad de 1996, y se colocó en el puesto 34 de la lista de los que más gastaron en publicidad. Bezos llegó a acuerdos de publicidad plurianuales con portales de internet como Yahoo, Excite y AOL. Contrató a una agencia de publicidad de Silicon Valley, USWeb/CKS, la cual le proporcionó una serie de anuncios memorables para mostrar la variedad de la oferta de Amazon de un modo humorístico: «163 libros sobre bodas, 798 sobre divorcios», «16 libros sobre la calvicie masculina, 128 sobre sombreros», «460 libros para marxistas, incluidos 33 sobre Groucho».

Hacia mediados de 1998 gastaba más de 26 millones de dólares en marketing en sólo tres meses, con anuncios tanto en línea como en los principales periódicos, como *The New York Times* y *The Wall Street Journal*, y luego se pasó a la radio y a los programas de televisión por cable, como los de la cadena CNN. A finales de 1998, invertía casi una cuarta parte de sus ingresos en publicidad. Hoy Amazon es un anunciante descomunal: en 2009 gastó aproximadamente 600 millones de dólares en publicidad y promociones.

La contratación se aceleró. A finales de 1996 Amazon contaba con ciento diez empleados, catorce de ellos dedicados a responder los correos electrónicos de los clientes. Algunos de los nuevos contratados tenían poco que hacer al principio. «Había contratado a más jefes, aunque por el momento no eran necesarios —afirma Peri Hartman, uno de los primeros programadores de Amazon—. Puede que sólo tuvieran un par de personas a su cargo. Pero eso les dio tiempo para conocer la empresa. Bezos les permitió que fueran jefes antes de tener que responsabilizarse de un grupo grande de gente.» Algunos de los nuevos contratados en puestos clave incluso tenían experiencia previa relacionada con sus funciones: marketing, gestión de proyectos, distribución, finanzas...: hasta había un ejecutivo de Barnes & Noble.

Y Bezos consiguió contratar sólo a los mejores. El proceso de selección para nuevas contrataciones era tan exigente como superar los exámenes orales para obtener un doctorado en física de partículas. Cada candidato debía ser entrevistado por varios empleados, y luego por Jeff, que también interrogaba a los otros entrevistadores. Bezos creaba elaboradas tablas en una pizarra para hacer una lista de las aptitudes del candidato, y rechazaba a cualquiera sobre el que tuviera la más mínima duda. Se pedía a las personas indicadas como referencia que dijeran cuáles eran las mejores cualidades y los peores defectos de cada candidato. En la entrevista, los candidatos se enfrentaban a preguntas difíciles elegidas al azar: por ejemplo «¿Cómo diseñarías un coche para una persona sorda?» (La mejor respuesta: taparse los oídos y conducir para saber qué se siente siendo un conductor sordo.) En las reuniones para discutir sobre los candidatos, las preguntas que se hacían iban desde «¿Qué admiras en este candidato?» hasta «¿Qué se le da fatal?».^[85] «Uno de sus credos era que cada vez que contratábamos a alguien, él o ella subiría el listón para la siguiente contratación, de modo que el talento acumulado siempre se incrementara», dijo Nicholas Lovejoy, que se había unido a Amazon en 1995 como el quinto empleado.^[86] Bezos exponía la filosofía de este modo: cinco años después de haber contratado a un empleado, ese empleado debería decir: «Estoy feliz de que me contrataran cuando lo hicieron, porque ahora no me contratarían».^[87]

Sin embargo, consiguió que sus nuevos trabajadores le salieran ridículamente baratos. Amazon se estaba convirtiendo en uno de los sitios de moda. Lovejoy ya conocía a Bezos porque había trabajado con él en D. E. Shaw. Se fue de Shaw para enseñar matemáticas en las afueras de Seattle por 27 mil dólares al año. Jeff convenció a Lovejoy para que se uniera a su pequeña compañía, pero éste tuvo que aceptar una reducción de sueldo.

Bezos también quería gente que no encajara en el molde de una empresa convencional. En 1998, la directora del servicio de atención al cliente, Jane Slade, dijo a *Business Week*: «Pedimos a las agencias de trabajo temporal: “Enviadnos vuestros *frikis*”».^[88] Pocos tenían experiencia previa en el mundo de la venta de libros. Pero Bezos se decantaba por gente con otros intereses y talentos especiales fuera del trabajo: campeones en concursos de deletreo de instituto, amantes de la música barroca, atletas fantásticos o entusiastas del alpinismo. «Cuando trabajas mucho y durante muchas horas, quieres estar rodeado de gente que sea interesante y divertida», dijo Bezos en una ocasión.^[89] Pero también debían ser inteligentes. Los candidatos a los puestos tenían que facilitar sus resultados en los exámenes preuniversitarios y las medias obtenidas en la universidad. Uno de los contratados fue Ryan Sawyer, vicepresidente de crecimiento estratégico, un beneficiario de una beca de Rhodes que estudió poesía en Oxford.

Amazon contaba con un entorno de trabajo inusual. La gente llevaba sus perros, que merodeaban por el nuevo edificio. Eso incluía el golden retriever de Jeff y

MacKenzie, *Kamala*, al que le pusieron el nombre de un personaje metamórfico de un episodio de *Star Trek: La nueva generación*, titulado «La pareja perfecta». Los ejecutivos mantenían reuniones de trabajo en medio de todo el caos. La oficina central empezó a estar tan abarrotada que Bezos tuvo que ampliarla con el aparcamiento de la planta baja. Incluso la cocina servía de despacho para varias personas.

Por otra parte, Bezos también invertía mucho dinero en mejorar la página y añadir características sin hacer que resultara confusa. Sabía que un cliente insatisfecho podía difundir quejas entre miles de personas a través de chats y grupos de noticias de internet. A partir de ese momento, Amazon se convirtió en un negocio no rentable que invertía incesantemente su capital en nuevos avances.

Estos nuevos avances procedían de muchos sitios: de la mente de Jeff Bezos, de los empleados, de sus equipos de lluvia de ideas de menos de diez personas (los llamados *twopizza teams*), incluso de otras compañías que parecían tener buenas ideas. No siempre funcionaban. Pero, a menudo, añadían valor real a la página. Las sesiones de lluvia de ideas, por ejemplo, aportaron el Gold Box, un icono animado en la parte superior de la página que pedía que se hiciera click sobre él. Si se hacía, revelaba ofertas especiales que sólo duraban una hora.

El programador de Amazon, Greg Linden, solía poner a prueba nuevas ideas en su tiempo libre. Un día estaba pensando en el proceso que la empresa utilizaba para comprobar y ver automáticamente si los libros estaban disponibles en el almacén. En cuanto alguien miraba un libro en Amazon, el software comprobaba la lista de inventario que se escondía tras él para ver si había existencias y decírselo al cliente, en el caso de que éste quisiera comprarlo. Si no estaba disponible, el programa verificaba en qué plazo se podía pedir el libro, y eso implicaba ir a toda velocidad para comprobar las enormes bases de datos de los distribuidores. Se trataba de un software de grandes dimensiones que utilizaba un montón de ciclos de ordenador y era muy lento, así que a Linden se le ocurrió una idea. ¿Realmente era necesario que el ordenador verificara la lista de inventario cada vez que alguien miraba un libro? Quizá la lista podría mantenerse en caché, en esencia en la memoria del ordenador que hacía funcionar la página, y actualizarse periódicamente. De ese modo, el ordenador podría verificar con rapidez el caché sin tener que dirigirse a la base de datos de inventario.

Hizo algunos ajustes, y se dio cuenta de que la página podía consultar la lista de inventario mucho más de prisa con su idea, aunque (dado que el caché sólo se ponía al día periódicamente) los datos estaban poco «actualizados». Seguía siendo un prototipo, pero empezó a enseñarlo a los demás programadores para que le dieran su opinión. Resultó que algunos estaban trabajando en un gran rediseño de la página, y querían ser capaces de mostrar inmediatamente si un libro estaba disponible en cuanto alguien realizara una búsqueda sobre el mismo. De este modo, su sistema de

caché fue algo dicho y hecho. Se trataba de un programa que nadie le había pedido a Linden que construyera, pero cuando apareció, resultó ser precisamente lo que necesitaba la página.

Un añadido altamente importante que acabó siendo crucial para el éxito de Amazon fue el que Bezos nunca quiso cuando empezó: enormes almacenes desde los que distribuir los libros. A medida que Amazon crecía, ya no podía apoyarse en los envíos de los distribuidores y los editores para llegar rápidamente a los clientes. Fue un error de cálculo que Bezos corrigió a lo grande.

En septiembre de 1997, Jeff anunció que Amazon ampliaría su almacén de Seattle en un 70 por ciento y que construiría un nuevo centro de distribución en New Castle (Delaware). La capacidad de almacenaje añadida aumentó el número de libros de que Amazon podía disponer a trescientos mil, seis veces su anterior capacidad. Aunque por aquel entonces la empresa podía acceder a una base de datos con 3,1 millones de títulos, esta nueva capacidad de almacenaje era suficiente para acumular y enviar el 95 por ciento de sus pedidos de libros impresos el mismo día en que se recibían. Además, Amazon podía adquirir los libros directamente del editor en lugar de hacerlo por medio de intermediarios. Bezos estaba tomando directamente las riendas del almacenaje y la distribución. «La logística de la distribución es el iceberg bajo la línea de flotación de la venta de libros en línea», dijo en ese momento.^[90]

Al mismo tiempo, las distribuidoras estaban intentando construir la punta de dicho iceberg. Ingram Book decidió que si podía almacenar y distribuir libros, también podía entregarlos directamente a los clientes, y desarrolló la capacidad de enviarlos en pequeñas cantidades a los compradores. Después comenzó a abrir unas cuantas librerías en línea para competir con Amazon. Sin embargo, el programa de prueba fracasó, porque las tiendas en línea no conseguían atraer clientes. Amazon ya los tenía a todos. El siguiente paso de Ingram Book fue hacer una oferta de compra por Barnes & Noble, para crear una asociación de venta al por menor y de distribución.

La amenaza de dicha combinación desencadenó una guerra de ruedas de prensa. Primero Bezos hizo un comunicado asegurando a todo el mundo que no se sentía intimidado. «Los que tomen decisiones que sean realmente buenas para los clientes, autores y editores serán los que prevalecerán. Goliat siempre está en la línea de un buen tirachinas», dijo.

No sólo la prensa se hizo eco de esa pedrada, sino también los directivos de Barnes & Noble. La compañía emitió una respuesta en su propio comunicado de prensa: «A Barnes & Noble le parece graciosa la cita de Jeff Bezos en la que se describe como librero independiente. Bien, señor Bezos, con un valor de mercado de unos 6.000 millones de dólares y más de cuatro millones de clientes, suponemos que es capaz de reconocer a un Goliat en cuanto lo ve. Su compañía vale más ahora que

Barnes & Noble, Borders Group y todos los librerías independientes juntos. Permítanos sugerirle que los tirachinas y las críticas fáciles no deberían formar parte de su arsenal».

Es evidente que ese comunicado sirvió precisamente para recordarle a la gente que Bezos estaba ganando la guerra por la venta de libros en línea, así que Jeff ofreció una respuesta simple. Emitió otro comunicado de prensa que sólo contenía una palabra: «¡Oh!».

Sea como fuere, el acuerdo entre Ingram Book y Barnes & Noble nunca llegó a consumarse. Los librerías independientes también se quejaron, la Comisión Federal de Comercio amenazó con llevar a cabo acciones antimonopolio, y el Congreso se preparó para convocar sus propias audiencias en relación con la fusión. Las dos compañías decidieron abandonar el plan.

Aunque las distribuidoras no tuvieron éxito en sus intentos de entrar en el negocio de Amazon, ésta sí fue capaz de entrar en el negocio de las distribuidoras. Bezos sabía que enviar la mayor parte de los libros desde los almacenes de la empresa sería rápido. Era un proceso que podía controlar y mejorar él mismo, por lo que empezó una carrera por construir los centros de distribución más grandes y más automatizados. «Se puede ganar enormemente en eficiencia a través de la entrega directa [desde el distribuidor], pero se paga con una mayor complejidad a nivel organizativo —dijo Bezos—. Tu socio [el distribuidor] tiene que ser experto, porque si las cosas se hacen mal, realmente puedes poner a tu servicio de atención al cliente en un grave aprieto.»^[91]

Bezos no quería construir unos almacenes cualesquiera. Sus centros de distribución tenían que organizar libros, encontrarlos rápidamente, hacerlos coincidir con órdenes de envío, embalarlos y enviarlos por correo. Quería los centros de distribución de alta tecnología más eficientes del mundo, y empezó a contratar gente para conseguirlo. Uno de los lugares en los que reclutó personal fue Wal-Mart, conocido por sus centros de distribución informatizados.

A los directivos de Wal-Mart no les gustó la idea. El 16 de octubre de 1998 demandaron a Amazon por contratar a sus ejecutivos, que conocían secretos comerciales de sus centros de distribución: reivindicaron que se trataba de un intento de robar esos secretos. La demanda afirmaba que Amazon les estaba causando «daños económicos». La mayor parte de la demanda fue rechazada, así que en enero del año siguiente presentaron otra, en la que indicaban los nombres de quince empleados que Amazon había reclutado. También se incluía al socio capitalista de Amazon, KPCB, así como a la entonces recientemente lanzada minorista en línea Drugstore.com, de la que Amazon poseía un 46 por ciento.

Los expertos de Wall Street que seguían las sociedades estaban perplejos. ¿Una librería en línea que terminaría 1998 con 610 millones de dólares en ingresos y sin beneficios estaba a punto de mancillar la imagen financiera de un gigante minorista

diversificado que había obtenido 118.000 millones de dólares en ingresos? Además, los beneficios de Wal-Mart, por encima de los 4.000 millones de dólares ese año, suponían casi siete veces el total del flujo de ingresos de Amazon. Quizá Wal-Mart sabía algo del futuro de Amazon que la mayoría de la gente aún no podía ver.

Bezos se metió de lleno en el caso. Para demostrar que no era el único ejecutivo que había reclutado personal clave de otras empresas, buscó libros sobre Wal-Mart en la base de datos de Amazon y compró tres de ellos.^[92] Allí encontró comentarios del fundador de Wal-Mart, Sam Walton, acerca de cuánto le gustaba saquear a sus competidores en busca de nuevos talentos. Jeff utilizó esa información en los documentos que Amazon presentó ante los tribunales.

El siguiente mes de abril, ambas empresas decidieron llegar a un acuerdo fuera de los juzgados. Un antiguo empleado de Wal-Mart fue recolocado en un puesto distinto en Amazon, y ocho más aceptaron restricciones en sus asignaciones de tareas con su nuevo empleador.

Una vez que hubo decidido meterse en el negocio de la distribución, Bezos puso la directa con sus planes de expansión. Hacia finales de 1999, había construido cinco enormes almacenes con alta tecnología y sistemas informatizados que realizaban un seguimiento de los productos por medio de lectores de código de barras y transmisores de radio, y los distribuían a los centros de empaquetado a través de 16 kilómetros de cintas transportadoras. Esto incrementó su capacidad de almacenaje y distribución en unas diez veces, sobre unos 250.000 metros cuadrados. La empresa podía enviar casi un millón de cajas al día. «Se trata de la expansión más rápida de la capacidad de distribución en tiempos de paz», presumió Bezos.

También cuadruplicó la capacidad informática de Amazon e incrementó el personal a cinco mil personas hacia finales de ese año. Tuvo que seguir echando mano continuamente del paquete de acciones públicas de la compañía, que seguía aumentando de valor, para financiarlo todo. En 1999 obtuvo unos ingresos por valor de 1.500 millones de dólares, pero se gastó más de 2.000 millones.

No tenía escrúpulos a la hora de gastarse todo ese dinero para asegurarse de que podía entregar los artículos con rapidez a sus clientes, fácilmente y a un coste bajo, aunque supusiera gastar más de lo que tenía. La alternativa, limitarse a intentar cumplir con la demanda y arriesgarse a tener siquiera unos pocos clientes insatisfechos, no merecía la pena. «Se podría decir que decepcionaríamos a una pequeña parte de la gente, pero conseguiríamos mucho más dinero —puntualizó Bezos—. Pero si decepcionas a la gente, pierdes reputación comercial, y eso ahora vale más para nosotros que el propio dinero.»^[93]

Además, pronto se hizo evidente que era necesario ampliar la capacidad de almacenaje. Bezos ya había decidido que Amazon sería algo más que una simple librería. En diciembre de 1996, se llevó a sus ejecutivos a un retiro en el Sleeping Lady Resort de Leavenworth (Washington), en el que discutieron adónde llevarían la

compañía a continuación. La respuesta fue, básicamente, «a todas partes». Incluso eligieron los primeros mercados potenciales a los que dedicarse: CD de música, y películas en vídeo y en DVD. Pero eso era sólo el principio. Al final resultó que los directivos de Wal-Mart sí tenían motivos para preocuparse.

¿A qué llamas librería?

Los planes de Bezos de ir más allá de los libros empezaron un año antes de que los conociera la mayoría. Hacia finales de 1998, Bezos había demostrado que su modelo en línea era capaz de competir con las librerías físicas, por lo menos en términos de ventas, si no de rentabilidad. Con seiscientos empleados en esa época, sus ingresos anuales ascendían a 375.000 dólares por trabajador. Los veintisiete mil empleados de Barnes & Noble generaban menos de un tercio de esa cifra todos juntos. Desde que Bezos abrió la tienda en 1995, las ventas se habían duplicado cada 2,4 meses, de media. A finales de 1998, las ventas seguían creciendo un 300 por ciento anual, en comparación con el 10 por ciento de Barnes & Noble. La página también era capaz de rotar su inventario dos docenas de veces por año, en comparación con las tres que lo hacía Barnes & Noble.

Ahora estaba listo para hacerse cargo de algo más que libros. En junio de ese año, tras meses de planificación, Bezos estrenó una tienda de música para vender CD bajo el mismo patrón que estaba usando para vender libros. Tenía una base de datos de 125.000 títulos que la gente podía comprar, diez veces el número de títulos que la mayoría de tiendas físicas de música podían ofrecer, y se hacían descuentos de hasta un 40 por ciento. La página incluía reseñas profesionales y de los clientes, una lista de los más vendidos, novedades musicales, recomendaciones y una lista de «básicos» para los coleccionistas. También ofrecía clips de sonido de 225.000 canciones.

Con ese anuncio, Bezos reveló su verdadera ambición. «Nuestra estrategia es convertirnos en un destino de comercio electrónico —admitió—. Cuando alguien piense en comprar algo en línea, aunque sea algo que no tengamos, queremos que acudan a nosotros. Queremos facilitar que la gente conectada encuentre y descubra en línea las cosas que quisiera comprar, aunque no seamos nosotros quienes las vendamos.»^[94]

Además, según manifestó, era algo que siempre había planeado hacer, aunque al parecer muy pocas personas lo sabían de antemano. En una entrevista en octubre con el *San Jose Mercury News*, un reportero le preguntó a Bezos si vender CD formaba parte del crecimiento natural de Amazon, o si se trataba de una posibilidad que se consideró desde el principio. «Siempre hemos dicho que nos expandiríamos en áreas en las que fuéramos capaces de aprovechar las tres cosas que normalmente pueden aprovecharse en un negocio: nuestro nombre de marca, nuestras habilidades y nuestra base de clientes —respondió—. La música es un área natural en la que se pueden aprovechar esos tres elementos.»^[95]

Bezos recibió ayuda para construir la página. Podía hacer algo que ningún otro minorista tradicional podía gestionar fácilmente. Meses antes del lanzamiento, envió

invitaciones para «construir la tienda de música de tus sueños» a los clientes de Amazon. Respondieron unos veinte mil. Aunque Bezos alardeó de la información recibida, los clientes se limitaron a pedir las mismas cosas que les gustaban de la librería de la empresa: la selección, los precios bajos y la comodidad. Para asegurar esta última característica, simplemente integró la tienda de CD en la infraestructura ya existente de Amazon: se rediseñó el sitio para hacer más fácil el ir y venir entre la librería y la tienda de música, y características como la opción de compra en un click y los envíos agrupados funcionaban para ambos tipos de producto en una misma cesta de la compra. No resultó sorprendente que vender CD de música fuera el segundo negocio en el que se introdujera Bezos; era la segunda opción de la lista que confeccionó cuando empezó a pensar en un negocio de venta al por menor en línea. Tampoco era sorprendente, dado el aumento del comercio por internet, que esa vez tuviera que enfrentarse a la competencia existente. CDNow.com y N2k.com habían empezado a vender música en línea por la misma época en que Amazon había comenzado a vender libros. CDNow tenía el doble de inventario que la tienda de música de Amazon. Para luchar contra la competencia de Amazon, CDNow y N2k decidieron fusionarse.

Muchos observadores eran tan escépticos con respecto a la capacidad de Bezos de ir más allá de los libros como lo fueron con respecto a su capacidad para tener éxito en la venta de libros en línea la primera vez. *The Wall Street Journal* lo llamó «arriesgado» e indicó que «Amazon podría perder prestigio entre los bibliófilos si sus incursiones en otros medios diluían su reputación como destino para los amantes de los libros».^[96] Además, debía enfrentarse a la competencia de compañías más grandes, como Columbia House y BMG Entertainment.

Una gran preocupación: introducirse en nuevos negocios minoristas con márgenes notoriamente bajos podía suponer que la empresa nunca generara beneficios. «La empresa ha podido demostrar que puede vender muchos libros por menos sin obtener beneficios, y ahora demostrará que puede vender mucha música por menos sin obtener beneficios», dijo Jonathan Cohen, analista de Merrill Lynch.^[97] Aun así, la mayoría de los analistas de Wall Street se mostraban contentos de que las acciones al alza de Amazon les estuvieran haciendo ganar mucho dinero, y mantuvieron sus índices de compra, confiando en que Bezos podía seguir siendo productivo.

Bezos también confiaba en que podía hacerlo. «Éste no es un tipo de negocio en el que el ganador se queda con todo —afirmó—. El comercio en línea es un gran ruedo. No se dará el caso en el que una compañía domine todo el mercado. Habrá un líder y, evidentemente, nosotros queremos ser líderes en todas las áreas en las que entremos. Y el modo de convertirse en líder es centrarse de forma obsesiva en la experiencia del cliente. Por eso, en el ámbito de los libros, tenemos nueve veces el tamaño de nuestro competidor más cercano.»^[98]

En otras palabras, Jeff creía que simplemente tenía que hacer lo que estaba haciendo con los libros: centrarse en el consumidor y darle lo que quisiera. Bezos podía aprovechar toda la tecnología que la empresa había desarrollado para vender libros: una tecnología y una facilidad de uso que sus competidores nunca habían llegado a conseguir. Y tenía razón. En cuatro meses, Amazon había vendido CD por un valor de 14 millones de dólares, superando a CDNow, el anterior líder en ventas de música en línea. Y tal y como habían dicho los escépticos, perdió dinero haciéndolo.

Resulta importante señalar que Amazon no es invencible. Bezos tiene una fórmula simple que no es tan simple que funcione: superar en términos de innovación a la competencia y dar al cliente lo que quiere. Las compañías que llevan suficiente tiempo en funcionamiento como para acomodarse tienden a olvidar estos principios. Se centran en los beneficios y el valor de las acciones, y creen que aumentar los precios y despedir trabajadores es el modo de ganar. Bezos no comete este error.

Sin embargo, no es el líder mundial ni en innovación ni en satisfacción de las necesidades de los clientes. Steve Jobs ostenta ese título, y cuando introdujo a Apple en el negocio de la venta de música en línea simplemente ofreciendo canciones que podían descargarse de manera electrónica, nadie pudo ganarle, ni siquiera Bezos. Al parecer Jeff se centraba en productos físicos y rechazó ser de los primeros en ofrecer productos electrónicos que pudieran descargarse. (Después de que Jobs lanzó iTunes en abril de 2003, evidentemente, Bezos acogió la idea, y empezó a trabajar en el Kindle.)

No hizo falta mucho tiempo para que Bezos fuera más allá de las ventas de CD. En noviembre de 1997, hizo una llamada a Alan Jay, un tipo que había creado una página web, con sede en Londres, llamada internet Movie Database (IMDb). La página era un sitio en el que los cinéfilos podían publicar sus propias críticas y compartir información sobre películas, programas de televisión, actores (vivos o muertos) y juegos de preguntas y respuestas. Esa llamada de un emprendedor americano que vendía libros fue una sorpresa, porque la página de IMDb no vendía libros ni nada que se le pareciera. Originalmente lanzada en 1990 y basada en donaciones, ni siquiera tenía una estrategia para conseguir ingresos, pues empezó a aceptar acuerdos de publicidad y licencias en 1996. Bezos propuso que se vieran en Londres. Los propietarios de IMDb se reunieron con él durante un día entero, y luego tuvieron otro encuentro en Seattle. Les ofreció invertir en la compañía, prometiéndoles que seguiría siendo libre e independiente. En abril de 1998, Amazon compró la firma entera, su primera adquisición, y le dio categoría de empresa filial. La razón de ese movimiento inusual, evidentemente, era ayudar a Bezos en su plan para empezar a vender películas en DVD en línea. La adquisición se convirtió en un espacio de publicidad perfecto para promocionar las ventas de DVD de Amazon, que comenzaron ese mismo noviembre. Cuarenta y cinco días más tarde, Amazon ya

era el minorista más grande de vídeos de internet. Y seguía sin obtener beneficios. En julio de 1998, Bezos fue más allá de la venta de productos con un par de adquisiciones más. Una fue PlanetAll, que ofrecía una libreta de direcciones y un sistema de calendario basados en internet. El calendario podía enviar recordatorios por correo electrónico. Muchas compañías ofrecen estos servicios hoy en día, pero en ese momento era una oferta única, y Bezos reconoció su importancia. «PlanetAll es el uso más innovador de internet que he visto jamás —reconoció—. Es simplemente un gran paso adelante para hacer algo tan fundamental como mantenerse en contacto... Creo que PlanetAll demostrará ser una de las aplicaciones en línea más importantes.»^[99]

La segunda fue Junglee, una página de comparación de compras. Cuando la gente buscaba un producto utilizando Junglee, la página buscaba otras páginas en la Red que vendieran ese producto, y facilitaba una lista con el precio de cada una. «Junglee ha reunido un extraordinario equipo de gente —dijo Bezos—. Juntos potenciaremos que los consumidores puedan encontrar y descubrir los productos que quieren comprar.»^[100]

Con eso, Bezos demostró que proporcionar un gran servicio a sus clientes era aún más importante que conseguir una venta. «Tampoco es necesario que vendamos todas esas cosas —expuso Bezos—. Simplemente ayudamos a la gente a que encuentre cosas que se están vendiendo en cualquier otra parte de la Red.» Hasta que Google apareció en escena, realmente la idea de enviar a la gente fuera de una página se consideró un valor para ganarse la confianza del público.

Pero Bezos también tenía un motivo oculto para realizar esos movimientos. Más adelante los programas fueron incorporados a zShops, que los sustituyó para después convertirse en Amazon Marketplace, un mercado en el que personas físicas y minoristas de todos los sectores pueden vender sus productos a través de Amazon (que se lleva entre un 5 y un 25 por ciento de la venta). Esto permitió a los minoristas acceder al software de ventas de Amazon e hizo que los compradores confiaran en que los productos les llegarían tal y como se les había prometido.

La mayoría de los observadores, algunos incluso dentro de la esfera de Amazon, creyeron que la idea era una locura. ¿Permitir que los competidores vendieran a través de Amazon y competir con productos que la empresa intentaba vender? Pero Bezos sabía que la gente podía encontrar otros productos por internet, si bien de manera menos sencilla que haciéndolo por su empresa. Dejándoles vender a través de Amazon se aseguraba de que ésta siguiera representando el mejor modo de hallar productos. Y de nuevo, la sabiduría convencional se equivocaba y la de Bezos era correcta. Forrester estima que en el último trimestre de 2010, Amazon Marketplace supuso un 35 por ciento de los ingresos de ese período.

No todas las nuevas ideas de Bezos de venta al por menor funcionaron. En marzo de 1999 añadió Amazon Auctions para que compitiera con eBay, y perdió. Resultó

que eBay era un competidor demasiado duro. Pero eso no menoscabó su posición como emprendedor. El mantra de Silicon Valley es experimentar, mantener las cosas que funcionan y abandonar las que no. La clave es saber cuándo esperar y cuándo replegarse.

También en 1998, Bezos inició su expansión más allá de Estados Unidos.^[101] Sus primeras páginas internacionales fueron el Reino Unido y Alemania. Con internet despegando, Bezos había decidido que de nuevo tenía que moverse de prisa, especialmente entonces, ya que tenía dinero estancado en sus acciones públicas listo para ser usado. Explicó los movimientos en ese momento con cierta urgencia, revelando que su intención fue siempre ir más allá de los libros:

Nuestra ampliación de productos y expansión geográfica llegan mejor tarde que pronto. ¿Por qué es mejor más tarde? Primero debíamos centrarnos en el negocio de los libros y crecer hasta que nos sintiéramos cómodos en él. Siempre hay múltiples oportunidades de expandirse. Intentamos pecar de lentos. Afortunadamente, no estamos limitados por el capital, pero sí lo estamos en términos de gente. Sólo perseguimos las oportunidades cuando el ancho de banda de gente no está limitado... El único criterio importante que seguimos cuando adquirimos una compañía es: ¿quiénes son las personas que hay detrás de esta empresa, y cuál va a ser el ancho de banda de gente de la compañía adquirida? Estamos buscando atletas de los negocios que no estén versados en este espacio y compañías que tengan una cultura común a la nuestra.^[102]

Cuando Bezos empezó a moverse por el extranjero, el gigante editorial alemán Bertelsmann AG consideró que tendría sentido asociarse con Amazon. El director general de Bertelsmann, Thomas Middelhoff, hizo una oferta. Incluso envió un avión de la empresa para recoger a Bezos en Turquía, donde estaba de vacaciones. El chófer de Middelhoff fue al aeropuerto a recoger al multimillonario americano cuando llegó a Alemania, y se sorprendió al encontrar a un Bezos vestido de un modo informal cargado con una mochila amarilla.

Middelhoff y Bezos se reunieron durante cuatro horas. Middelhoff quería crear una sociedad con Amazon en Europa al 50 por ciento. Ese trato podría haber dado claramente a Amazon un mejor acceso a los libros de Bertelsmann, quizá con descuento, así como a libros de otras editoriales propiedad del gigante alemán, incluida Random House. Bertelsmann también tenía una asociación con America Online en Europa, que podría haber sido otro lugar en el que Amazon podría haberse anunciado. Bezos rechazó el trato. No dijo por qué públicamente, sólo mencionó que no habían conseguido llegar a un acuerdo. Middelhoff dijo a la prensa que pensaba que Bezos no quería que Bertelsmann tuviera una influencia excesiva. «A Jeff le preocupaba perder el control», sostuvo.^[103]

Así que en lugar de Amazon, Bertelsmann ofreció 300 millones de dólares por el

50 por ciento de las acciones de la página web de Barnes & Noble, Barnesandnoble.com. «Esta empresa tiene un objetivo: competir con Amazon en Estados Unidos», sentenció Middelhoff.^[104]

Ese trato fue como casarse con la hermana fea, dado que en los seis meses previos Barnesandnoble.com había vendido libros únicamente por un valor de 22 millones de dólares, mientras que Amazon lo había hecho por un valor diez veces superior. Pero algunos observadores pensaron, de nuevo, que ese trato podría suponer un problema para los planes de expansión de Amazon. Bertelsmann tenía los bolsillos bien llenos, y todas las ventajas de las que Amazon podría haber disfrutado ahora serían para Barnesandnoble.com. La revista *Fortune* preguntó en uno de sus titulares: «¿Se acabó la fiesta para Amazon?».

Middelhoff puso a Jonathan Bulkeley, que inició el operativo de AOL en Gran Bretaña, al frente de la nueva empresa. *The New York Times* dijo que el trabajo de Bulkeley era «hacer sentir al señor Bezos lo más desgraciado posible». Middelhoff estaba seguro de que tendría éxito.^[105] «El futuro nos demostrará quién es mejor, Jeff o Jonathan. Personalmente, apuesto por Jonathan», confesó.

Por su parte, Bulkeley habló claro. Señaló que Bertelsmann tenía 4,5 millones de títulos para ofrecer, en comparación con los tres millones de la base de datos de Amazon. Barnes & Noble también trató de comprar el distribuidor Ingram Book, el mayor suministrador de libros de Amazon. «Estamos motivados. Tenemos un equipo matador», apuntó Bulkeley.^[106]

Jonathan Bulkeley dimitió en enero de 2000, trece meses después de aceptar el empleo. Dijo que quería dedicar más tiempo a su familia y sus propias inversiones. La dimisión vino justo tras informar de que las ventas de Barnesandnoble.com se habían triplicado en el trimestre anterior, hasta alcanzar los 81,5 millones de dólares. Los ingresos de Amazon en el cuarto trimestre habían aumentado más de tres veces y media, hasta alcanzar los 250 millones de dólares. No es imposible competir con Amazon, simplemente es difícil alcanzar su ímpetu. El hecho puede atribuirse a la determinación de Bezos de afianzar primero el mercado, con el mejor servicio, y mantenerse a la cabeza de la competencia.

Bezos mantuvo su loco ritmo de expansión durante 1999, comprando o invirtiendo en una nueva compañía o adentrándose en un nuevo negocio casi cada mes. Invirtió en Drugstore.com en febrero. En marzo empezó el negocio de subastas, compró e-Niche (una página de compraventa de música), MusicFind para ampliar las ventas de CD, BiblioFind para libros raros, el minorista Accept.com, una compañía llamada Alexa internet, que realizaba el seguimiento de las páginas que la gente visitaba y recomendaba otras que podían resultar interesantes, y entonces añadió zBubbles para aprovechar la base de datos de Alexa y poder aconsejar dónde comprar productos (incluidos los de Amazon) a la gente que visitara una página en la que se evaluaran productos. Ese mes también intentó comprar Blue Mountain Arts, un

negocio de tarjetas de felicitación en línea, pero fue rechazado, así que entró a competir directamente con Blue Mountain. En mayo invirtió en HomeGrocer.com. En junio colocó 45 millones de dólares en la casa de subastas Sotheby, que tiene una antigüedad de doscientos cincuenta años, para añadir elementos de gama alta a su propio negocio de subastas. Las ventas directas de consumibles de electrónica, juguetes y juegos empezaron en julio, el mismo mes en que compró casi la mitad del minorista deportivo Gear.com. En septiembre invirtió en Della & James, que dirigía una página web de registro de regalos de boda. Comenzó a vender elementos de bricolaje, software, videojuegos, joyería y productos de piel (gracias a una inversión de 10 millones de dólares en Ashford.com). Añadió una aplicación de Ideas para Regalos en noviembre y firmó un acuerdo con NextCard, Inc., para ofrecer una tarjeta Visa con la marca de Amazon. Ése fue el mes en que también anunció zShops, el precursor de Amazon Marketplace, para permitir que las empresas y las personas físicas vendieran productos a través de Amazon.

Con ese último anuncio, cambió también el logotipo de Amazon. En lugar de un logotipo en el que la letra A de Amazon se había diseñado para que pareciera un río que fluía, se optó por utilizar simplemente la palabra «Amazon» con una flecha descendente por debajo señalando desde la A hasta la Z del nombre. La idea era que los clientes pudieran utilizar Amazon para comprar cualquier producto, desde la A hasta la zeta, aunque Amazon no lo vendiera directamente. Y si alguien vendía algún producto más barato, Bezos permitiría que los clientes lo compraran al minorista que lo tuviera a menor precio a través de Amazon.

En ese momento lo explicó casi como si se tratara de una aplicación altruista en favor de los consumidores. «En las categorías en las que vendemos cosas directamente, si no podemos ser competitivos, no deberíamos interponernos en el camino de los clientes», afirmó en el anuncio de zShops. Sin embargo, también dejó claro que no interferiría siempre y cuando los clientes no salieran de la tienda de Amazon. «Realmente no nos importa si vendemos algo a través de zShops, o si lo vendemos nosotros directamente; digamos que entonces es una especie de lo comido por lo servido —añadió—. No puedes venderlo todo tú mismo. Necesitas asociarte con terceros.»

Pero el gran mensaje era éste: no importaba lo que cualquiera quisiera comprar, aunque probablemente conseguirían el mejor precio haciéndolo a través de Amazon. Si no era el mejor precio de todos, la diferencia merecería la pena por la seguridad ofrecida en las transacciones con Amazon. Es una reputación que la empresa aún mantiene hoy en día.

Sin embargo, hubo una repercusión negativa en el increíble dominio de Amazon. Con la compra de Alexa y la habilidad de Amazon de recomendar productos que podrían gustar a sus clientes, la gente se empezó a dar cuenta de que el gigante minorista estaba recabando una cantidad impresionante de información sobre sus

hábitos de compra e intereses. Eso hizo que algunos se sintieran un poco intranquilos. En enero de 2000, un hombre de San Francisco presentó una demanda quejándose de que Alexa estaba enviando información personal a Amazon sin su permiso. Al mismo tiempo, el consultor de seguridad en internet Richard M. Smith presentó una reclamación ante la Comisión Federal de Comercio indicando que Amazon guardaba más información personal de la que admitía.

Amazon tuvo que dar a conocer sus prácticas más abiertamente mediante declaraciones de privacidad que nadie se leía, para sofocar la creciente controversia. De hecho, Amazon es aún uno de los instrumentos más impresionantes para recabar datos sobre gente que utiliza sus servicios. No obstante, actualmente Google ha desplazado a Amazon en el puesto de hombre del saco de la privacidad. (Cuando Google anunció su negocio de venta de libros en 2010, los defensores de la privacidad se quejaron de que eso daría demasiada información a la compañía sobre los libros que compra la gente, al parecer como si hubieran olvidado todo el asunto de la base de datos de Amazon.)

Aun así, durante 1999, el precio de las acciones de Amazon siguió aumentando vertiginosamente, como si le hubieran dado nuevas alas a Ícaro. Los analistas de Wall Street y otros que habían estado lanzando advertencias sobre la falta de rentabilidad de la empresa fueron rechazados como pesimistas de la vieja economía que no entendían la nueva economía de internet. En abril de 1998, Keith Benjamin, un analista de internet, junto con Robertson Stephens, de BancAmerica, en San Francisco, apodaron a Amazon con entusiasmo como «el niño mimado del comercio de internet». Amazon también era el niño mimado para Henry Blodget, un analista de internet de Merrill Lynch, que se hizo famoso por sus aparentemente asombrosas predicciones sobre el crecimiento de Amazon y de otras acciones de internet.

Pero el número de escépticos también crecía. Había muchos entendidos que creían que la economía de internet era una burbuja que algún día explotaría. La cuestión era cuándo iba a ocurrir. Pero pensaban que cuando sucediera Amazon sería vulnerable. En 1999, la compañía informó de unas pérdidas por valor de 720 millones de dólares, al mismo tiempo que había acumulado 2.000 millones de dólares de deudas, lo que le costaba 125 millones de dólares al año en intereses. ¿Cómo podía continuar Amazon sin su sempiterno crecimiento del valor de las acciones, que facilitaba efectivo y patrimonio neto para construir almacenes, incrementar el inventario y comprar más compañías en su grandioso sueño por crear la mayor empresa minorista del mundo?

Un artículo de opinión de la edición de marzo de 1999 de *The New York Times*, cuyo autor era el escritor Peter de Jonge, resumía el escepticismo: «Pese a todos sus trasnochadores y punkis tatuados cargando libros en el centro de distribución y sus golden retrievers merodeando por los vestíbulos de la sede central —escribió De Jonge—, amazon.com es una empresa de 20.000 millones de dólares y dos mil cien

empleados construida sobre la fina membrana de una burbuja, y esto comporta una precariedad tan maníaca que ni siquiera un crecimiento sin rentabilidad puede amortiguar».^[107] En noviembre de 1999, la revista *Barron* designó a Amazon y Microsoft como las empresas con acciones más sobrevaloradas del mercado.

Nadie sabía realmente qué perspectiva era la correcta. Pero hacia finales de 1999, todos estaban seguros de una cosa: Jeff Bezos había transformado para siempre el negocio minorista. Reivindicaba que en ese momento Amazon vendía dieciocho millones de artículos diferentes a través de su página. En diciembre de 1999, Bezos fue nombrado «Personaje del Año» por la revista *Time*. Bezos había llegado a la cima de una industria que él había creado, y parecía que nadie podía tocarle. Por aquel entonces, la montaña sobre la que reinaba como Moisés en el monte Sinaí había empezado a desmoronarse bajo sus pies. La única cosa que todavía no había cumplido era la que, según había dicho, no era importante: aún no había conseguido ni un beneficio.

La caída

En junio de 1999, el ejecutivo de Black & Decker Joseph Galli aceptó una oferta para ser presidente y director general de la división de América del Norte de Frito-Lay de PepsiCo. Entonces, Bezos contactó con él. En una larga reunión, Jeff le convenció de que abandonara Frito-Lay y que se uniera a la cúpula de Amazon como presidente y jefe de operaciones. Tras comprar la empresa Tool Crib of the North, de venta de herramientas por correo, Galli ayudó a Amazon a introducirse en el negocio de la venta de herramientas en línea, un negocio con márgenes mucho mayores que los otros en los que Amazon había entrado hacía poco. Los contratistas podían pedir herramientas en Amazon y que se las enviaran directamente a sus lugares de trabajo.

Ésta era la parte divertida del trabajo. En enero del año siguiente, Bezos, al menos, dijo que aún se lo estaba pasando bien. «Me conformo con divertirme en amazon.com. Soy un yonqui de los cambios, y no puedo imaginar un entorno más cambiante que internet, en general, y amazon.com, en particular.»^[108]

Bien, internet se estaba transformando, de acuerdo. Después de que el susto del cambio de milenio empezara a dar menos miedo que un disfraz de Halloween de un niño de dos años, todos los que anteriormente habían temido que los ordenadores se colapsarían y harían desplomarse los aviones desde el cielo dejaron de actualizar sus equipos. En lugar de eso, lo que empezó a desplomarse fueron las ventas de ordenadores y otros productos tecnológicos a partir del 1 de enero de 2000. En unos meses, a medida que las nefastas ventas aparecían en los informes trimestrales, las existencias de productos tecnológicos fueron siguiendo el mismo camino, y la burbuja *puntocom* implosionó como las estrellas en un agujero negro.

La caída de Amazon coincidió con la caída de las *puntocom*, lo que resultó evidente cuando la empresa publicó los resultados del primer trimestre en abril de 2000 (el primer trimestre después de que las compras inducidas por el fin del milenio se detuvieran). El colapso, en efecto, contribuyó a la caída en picado del precio de las acciones de Amazon, pero no justifica la ralentización repentina de sus ingresos. Al fin y al cabo, la mayoría de los ingresos de Amazon procedían de productos no tecnológicos, por lo que el final de la fiebre de las compras tecnológicas no debería haber afectado a Amazon tanto como a otras compañías.

Pero los indicios de los problemas en Amazon empezaron incluso antes de la llegada y la desaparición del fin del milenio. Incluso a finales de 1999 los analistas preveían una pérdida neta para la empresa de alrededor de unos 350 millones de dólares. Pero la pérdida alcanzó la descomunal cifra de 720 millones de dólares, aunque los ingresos, que se habían más que doblado, ascendieron a 1.600 millones de dólares. El año 2000 simplemente exacerbó los problemas que habían empezado en Amazon en 1999. Tras años de informes anuales para los accionistas que

comenzaban con una carta repleta de hipérboles hiperactivas sobre el espectacular año anterior, Bezos empezó su carta para el informe anual del año 2000 diciendo: «¡Ay! Ha sido un año brutal para muchos en los mercados de capital, y ciertamente para los accionistas de amazon.com». Tras años de crecimiento de tres dígitos en tres dígitos, los ingresos en el año 2000 se incrementaron sólo un 68 por ciento, hasta los 2.800 millones. Además, Amazon informó de 1.400 millones de dólares en pérdidas, muchos más que los 654 millones del año anterior.

Para casi cualquier compañía multimillonaria del mundo, un crecimiento del 68 por ciento habría sido espectacular. Pero Amazon había crecido demasiado en muy poco tiempo. La estrategia de Bezos de crecer lo más rápidamente posible había funcionado y había puesto a la compañía en una posición que hacía casi imposible que nadie la alcanzara (incluso hoy), al menos en el sector minorista. Pero la empresa también había empezado a perder el control, asolada por la ineficacia y la sobrecapacidad. Con todo a toda marcha y el pedal del gas apretado hasta el fondo, no fue capaz de parar lo suficientemente de prisa como para evitar empotrarse contra el muro que apareció de repente alrededor del cambio de milenio.

A finales de 1999, por ejemplo, el almacén más nuevo de Amazon, un gigante de unos 79.000 metros cuadrados en Coffeyville (Kansas), sólo se utilizaba en un 10 por ciento. Bezos había previsto que el continuo y candente crecimiento de la compañía en otros mercados llenaría el almacén con nuevos productos relativamente pronto. Aún seguía la estrategia de que era mejor tener exceso de capacidad en el momento que no tener suficiente cuando la necesitara, lo que demoraría las entregas de los productos y molestaría a los clientes. Tal y como bromeó Bezos una vez, igual que en el chiste de los obstetras, «que se te caiga siquiera un solo bebé de cabeza ya es demasiado».

Su ambición realmente no tenía límites, y su mente rebosaba ideas sobre qué añadir a continuación. Hacia mediados de 1999, hablaba de introducir a Amazon en el sector de viajes, la banca, los seguros y otros negocios que van mucho más allá de la venta minorista. ¿Y qué si otras páginas web conseguían ofrecer precios incluso más bajos que Amazon? «“Clubes de socios” —dijo en diciembre—. Si quieres ver toda la información que recabamos en Amazon, como las críticas de los clientes y las profesionales, y utilizar nuestra tecnología de agentes, tienes que pagar 30 dólares anuales.»^[109]

Pero al mismo tiempo el aumento de la competitividad también estaba llegando a su límite, a pesar del rápido crecimiento y del dominio de nuevos mercados de Amazon. De hecho, Bezos aparentemente ya sabía que los problemas se estaban acercando desde el verano de 1999. Los ingresos se estaban más que doblando, pero las pérdidas aumentaban al mismo ritmo que sus ambiciones.

Esos datos empezaron a preocupar más a los analistas de Wall Street, que hasta ese momento habían quedado asombrados con el crecimiento y la trayectoria de las

acciones de Amazon. Cuando la empresa mantuvo su teleconferencia trimestral con los analistas en junio de 1999, se sintieron menos impresionados de lo habitual. «Todo el mundo cree que todo [los problemas] sucedió en abril de ese año [2000] —recuerda Kelyn Brannon, el ex director financiero de Amazon, en un artículo de diciembre de 2000 de la revista *Fortune*—. Vimos el cambio, cómo se estaba comportando el mercado, tras la teleconferencia de junio [de 1999]. El tono de las llamadas, de las preguntas y de las charlas en voz baja que siguieron era un tono distinto. En lugar de hablar de fantásticos trimestres, o de un fantástico crecimiento de los ingresos, dejamos de recibir todos eso “fantásticos”. Y nos fuimos directamente a las preguntas complicadas: ¿me puedes indicar el margen directo? ¿Me puedes hablar del rendimiento operativo de vuestro centro de distribución?».

[110] Brannon se marchó de Amazon seis meses después de esa teleconferencia.

Galli era quien debía volver a poner las cosas en su sitio. En enero de 2000 tuvo que hacerse cargo de la situación y despedir a ciento cincuenta personas para empezar a poner a Amazon en la dirección correcta hacia la rentabilidad. Contrató a nuevos directores que sabían cómo manejar una compañía más eficientemente, e implementó presupuestos más ajustados, que implicaban que todas las grandes adquisiciones tenían que ser aprobadas por los directivos. Se convirtió en el símbolo de la transformación de Amazon, que pasó de ser una impresionante e innovadora compañía de internet a ser una sociedad mucho más rígida, con tendencia a la recesión, como cualquier otra empresa en el mundo. Incluso retiró las aspirinas y el Tylenol gratuitos para los empleados, una medida que creó tal revuelo que tuvo que restituirla una semana después. Los empleados sufrían frecuentes dolores de cabeza.

A medida que la recesión se agravó en el año 2000 y las acciones de Amazon cayeron en picado como un escupitajo desde lo alto de un puente, el mismo Galli empezó a necesitar tomar Tylenol. En julio de 2000, algo más de un año después de que se hubiera unido a Amazon, la empresa anunció que se iba. Se convirtió en presidente y director financiero de VerticalNet, una compañía de internet que gestionaba docenas de páginas web especializadas en el sector industrial. Galli y Bezos insistieron en que las cosas estaban bien entre ellos, y que el primero había decidido cambiar de empleo para estar más cerca de sus hijos, que vivían con su ex mujer en Baltimore. VerticalNet estaba en Horsham (Pensilvania). Pero VerticalNet no era (ni es) Amazon. Nunca se recuperó del fiasco del cambio de milenio, y en 2007 fue vendida a una compañía italiana cementera.

Wall Street se preguntaba si había algo más que necesidades familiares tras la marcha de Galli. Para empezar, el anterior gerente de VerticalNet dijo que ni siquiera estaba buscando un nuevo gerente, sino que fue Galli quien contactó con él con respecto al puesto. Y el momento en que Galli se fue era extraño: se despidió el día antes de que Amazon anunciara los resultados del segundo trimestre. «Bueno,

nunca es una buena señal cuando tu presidente renuncia el día antes de presentar los resultados», comentó Mark Rowen, un analista de mercados de Prudential Securities, el día en que Galli dimitió. Rowen sospechó que tenían problemas. «Lo cierto es que nada pasa de ser un negocio pequeño a uno extremadamente grande sin ningún tropiezo —dijo Rowen—. Y creo que en Amazon estábamos teniendo uno.»^[111]

Lo que sufrió Amazon fue mucho más que un tropiezo. Lo que pasó fue que la mayoría de los analistas de Wall Street esperaban que Bezos sacara a Amazon de la contracción de beneficios en la que se encontraba. Pero cuando anunció que Amazon había ingresado sólo 578 millones de dólares en ventas durante el trimestre, 22 millones menos de lo que algunos analistas de Wall Street imaginaban, de inmediato seis analistas bajaron la calificación de sus acciones. Debido a las medidas introducidas para reducir costes, las pérdidas netas de Amazon eran menores de lo que creía Wall Street, pero los accionistas esperaban que un incremento en los ingresos ayudaría a generar beneficios ese año. Las acciones bajaron un 13 por ciento ese día. En total, trece analistas bajaron la calificación de Amazon en el año 2000. Entre mediados de diciembre de 1999 y finales del año 2000, las acciones de Amazon perdieron el 90 por ciento de su valor; el punto más bajo alcanzó los 15 dólares por acción.

¿Estaba acabada Amazon? La gente finalmente había tirado la toalla frente a las compañías de internet sin beneficios, y Amazon era la que tenía las pérdidas más grandes. En los cinco años anteriores, Bezos había tomado prestados 2.000 millones de dólares, y había perdido 1.740 millones. Wall Street le pedía a Bezos que creciera y que dirigiera la empresa como un negocio, no como un casino de apuestas. «Ya es hora de que estos chicos empiecen a comportarse como verdaderos minoristas —dijo Gene Álvarez, un analista de minoristas de la firma de investigación Meta Group—. El lustre de internet se ha apagado, es hora de empezar a actuar.»^[112]

Bezos se tomó las críticas a pecho. Se quejó de que había pasado de ser «el niño mimado de internet al cabeza de turco de internet». Al mismo tiempo, por fin, cambió la melodía que había estado cantando, o quizá silbando en la oscuridad, durante años. El «crece deprisa» había muerto. Ahora había que trabajar para obtener beneficios.

Para ser justos, este cambio, en cierto modo, formaba parte de su plan. Durante una sesión de preguntas y respuestas con empleados en un centro nuevo y flamante de distribución en diciembre de 1999, Bezos dijo que cambiaría hacia una estrategia de trabajo dirigida hacia la obtención de beneficios cuando el «cono de oportunidades» de internet se hubiera estrechado lo suficiente como para dificultar a los recién llegados pasar por delante de él, para asegurarse la posición en todos los nuevos mercados que contemplaba. Bezos simplemente no se percató de que el cono se cerraría de manera súbita.

Sin embargo, cuando eso ocurrió, Bezos adoptó su nueva religión con el mismo fervor con el que previamente había venerado al dios del crecimiento. Un artículo de diciembre de 2000 de la revista *Fortune* señalaba que mencionó la palabra «beneficio» veinticinco veces en una entrevista con la publicación. Una de las menciones: «Por primera vez hemos establecido un objetivo interno con la fecha en la que la compañía en conjunto será rentable», declaró.^[113] Jeff incluso le mostró al periodista de *Fortune* un correo electrónico que había mandado a los siete mil empleados de la compañía para demostrarlo. En él se leía: «Estamos marcando un hito: vamos a tener beneficios. Es cierto: nuestro objetivo es tener ventas por valor de 5.000 millones, producir más de 1.000 millones en beneficios brutos y conseguir una rentabilidad sólida hacia...». (Bezos había eliminado la fecha, puesto que seguía una política contraria a realizar predicciones futuras. Pero el periodista obtuvo el dato por medio de otro empleado de Amazon: Navidad de 2001.)

Bezos hizo lo que cualquier otro gerente atemorizado por los accionistas habría hecho: redujo costes drásticamente despidiendo a parte del personal y recortando gastos. Sus pósteres para motivar que alababan el crecimiento fueron reemplazados con algo bastante más realista: «Get the CRAP [Can't Realize Any Profit] Out» (en español, «deshazte de la basura»; se utilizan las letras de la palabra «crap» para representar la expresión *can't realize any profit*, que significa: «incapaz de producir beneficios»). También empezó a dirigir Amazon más como una empresa minorista que como una compañía *puntocom*, con la vista puesta en el resultado final.

Cerró las líneas de negocios sin rendimiento, canceló las malas inversiones, incrementó los recortes de gastos y comenzó a pedir estimaciones más realistas. El director de cada división debía reunirse con él semanalmente para revisar el presupuesto de la misma. Cada ejecutivo tenía que presentar presupuestos con objetivos específicos en cuanto a beneficios, y plazos en los que debían cumplirse. Los directores de Amazon empezaron a asistir a cursos básicos de finanzas en la central de la compañía en Seattle.

Jeff Bezos también intentó dar confianza a Wall Street asegurando que estaba azotando a los directivos con el látigo de los recortes de costes. En la teleconferencia del tercer trimestre con los analistas de acciones, dijo lo que había indicado a los directores: «Queremos que encontréis medio millón de dólares, queremos que encontréis 750.000 dólares, queremos que encontréis 1,5 millones de dólares». Este intento de tranquilizar a los analistas no consiguió inspirar confianza. Tras la reunión, el valor de las acciones de Amazon cayó un 17 por ciento. La gente nunca antes había oído desdeirse así al siempre entusiasta Bezos.

No obstante, eso no quería decir que pusiera freno a la expansión de Amazon hacia nuevos productos de venta al detalle. En el año 2000 añadió ventas de muebles de jardín, productos de estética y cuidado de la salud, así como productos para la cocina. También hizo inversiones en Living.com, Audible.com y en la compañía de

venta de vehículos en línea Greenlight.com. Estas empresas, sin embargo, también pagaban considerables cuotas a Amazon por aparecer en su página, aún una de las principales propiedades virtuales en internet. Las ambiciones de Bezos no habían menguado ni un ápice. «La cuestión ahora es: ¿qué parte de los cinco billones de dólares del mercado [minorista] mundial puede ser un objetivo?», planteó Bezos durante la teleconferencia con Wall Street.

En octubre de 2000, Amazon empezó a mostrar mejoras, esa vez dando una agradable sorpresa a Wall Street. Sus pérdidas trimestrales fueron de veinticinco céntimos por acción. La mayoría de los analistas esperaban unas pérdidas de unos 33 céntimos por acción. También hubo otras señales buenas: las pérdidas operativas eran de un 11 por ciento de ingresos, la mitad de lo que habían sido un año antes, en tanto que los márgenes de beneficio bruto ascendían al 26 por ciento, más que el 20 por ciento del año anterior. Bezos finalmente había aprendido el truco por medio del cual la mayoría de las compañías públicas habían estado viviendo durante años: nunca sorpresas a Wall Street a menos que sea con buenas noticias. Las acciones recuperaron alrededor de un 30 por ciento de su valor en los tres días siguientes.

Pero aquello no fue el fin de los problemas para Amazon. La compañía aún tuvo que lidiar con un duro mercado durante 2001, y sus acciones volvieron a perder valor. A principios de 2001, despidió a otros mil trescientos trabajadores, un 15 por ciento de su plantilla, incluidos trabajadores del servicio de atención al cliente, por lo que cerró un centro de servicios en Seattle. También bajó la persiana de un almacén en Georgia.

Durante ese tiempo puso en marcha otro negocio que le reportó beneficios inmediatos: construir y gestionar páginas web para otras compañías, como Toys “R” Us, Target, Circuit City e incluso la minorista de libros Borders Group.

Pero estos acuerdos se llevaron a cabo, en parte, para cubrir el descenso del negocio central de Amazon. En el tercer trimestre de 2000, por ejemplo, Amazon vendió libros, música y vídeos por valor de 400 millones de dólares. Un año más tarde, la cifra bajó a 351 millones. Un analista estimó que los ingresos trimestrales por cliente habían descendido de 31 dólares por empleado a 18 dólares por cliente a finales de 2001.^[114]

El acuerdo con Toys “R” Us, anunciado en agosto de 2000, supuso un cambio especialmente grande en la estrategia de Amazon. El acuerdo se firmó para un período de diez años, durante los cuales Amazon ayudaría al minorista de juguetes a reconstruir y manejar su página web, Toysrus.com. La compañía de juguetes no había hecho un trabajo especialmente bueno por su cuenta; sufría múltiples colapsos de su página y retrasos en las entregas. Amazon se haría cargo de las compras, del envío y del servicio de atención al cliente, pero Toys “R” Us sería la propietaria del inventario, lo que significaba que Bezos no debía gastar dinero comprando productos de antemano. Toys “R” Us asumió el riesgo de pagar por el inventario (incluida la

compra del inventario de juguetes de Amazon), en tanto que Amazon albergaría todos los juguetes vendidos en línea en sus desaprovechados almacenes. Esto hizo las cosas mucho más fáciles para Amazon, dado que los juguetes normalmente debían encargarse a fabricantes asiáticos con seis meses de antelación. Bezos no quería verse en la situación de tener que deshacerse de más inventario que no se hubiera vendido. Este acuerdo fue el que inició el negocio de Amazon de vender productos de otros minoristas a través de su página.

El acuerdo, sin embargo, no duró diez años. Aunque fue recibido como un buen pacto para ambas compañías en su momento, pues las libraría de los problemas a los que se enfrentaban en relación con la venta de juguetes en línea, en cuanto esos problemas quedaron atrás, quisieron renunciar. En 2003, Amazon comenzó a permitir que otros minoristas de juguetes vendieran a través de su página web. En 2004, Toys “R” Us interpuso una demanda por valor de 200 millones de dólares en concepto de daños y para obtener el derecho a rescindir el compromiso, alegando que la otra empresa había acordado vender únicamente sus juguetes a través de amazon.com. Bezos contraatacó con otra demanda; adujo que el minorista de juguetes no había cumplido con su parte al no proveer a Amazon con suficiente inventario para cubrir la demanda. En 2007 un tribunal sentenció que Toys “R” Us podía rescindir el contrato, pero no le concedió la indemnización por daños. El 2006, el minorista de productos electrónicos Circuit City había finalizado una relación similar con Amazon tras cuatro años.

Pero en 2001 Bezos tenía la vista puesta en un horizonte mucho más cercano. En la teleconferencia sobre los resultados de otoño, dijo que esperaba empezar a tener beneficios hacia finales de ese año. Sin embargo, fue muy específico, prometiendo sólo un beneficio neto proforma (el beneficio antes de que se tengan en cuenta la mayoría de gastos). Siguió haciendo recortes en el cuarto trimestre, reduciendo los costes operativos a la mitad. Eso le permitió bajar aún más los precios de los libros, la música y los vídeos, con la esperanza de que la gente se animara a comprar.

Funcionó. El 22 de enero de 2002, mantuvo la teleconferencia con los analistas para revelar los resultados del cuarto trimestre de 2001. No sólo había conseguido el neto proforma, sino que también informó de los primeros beneficios netos de la compañía una vez descontados todos los gastos. No era mucho: sólo 5 millones de dólares, o 1 penique por acción. Pero era mucho mejor que los 545 millones de dólares de pérdidas netas de los que había informado en el año anterior. Esto se convirtió en un factor clave para la rentabilidad futura de la empresa. Dirigiendo la compañía de un modo más eficaz, podía mantener los precios tan bajos como fuera posible, y así cimentar la reputación de Amazon como el lugar al que dirigirse para la venta al detalle en línea.

Aunque lo intentó por todos los medios, Bezos casi no podía contener su entusiasmo. «Estamos muy satisfechos con este trimestre, pero nos queda una

tonelada de trabajo por hacer», dijo Bezos durante la teleconferencia. Aun así, los oyentes pudieron escuchar a los directivos de Amazon aplaudiendo y chocando los cinco entre ellos al final de la llamada. Tenían motivos para estar contentos. En cuatro días las acciones subieron un 42 por ciento. Eso todavía era un precio de sólo 14,44 dólares, pero significaba una gran ganancia para quien hubiera comprado títulos de Amazon cuando casi había tocado fondo.

Y ahora que, por fin, había demostrado que podía dirigir un negocio rentable, continuó con la expansión de Amazon, aunque a un ritmo menos frenético. En junio de 2002, abrió una sucursal en Canadá. En septiembre empezó a vender material de oficina. En noviembre empezó a vender ropa. Pero su nuevo negocio más importante no llegaría hasta 2007. Se trataba de un nuevo hardware, desarrollado únicamente para Amazon, llamado Kindle.

Bezos lo apuesta todo al Kindle

El director general de la mayor librería del mundo cree que los libros han tenido una «racha fantástica de quinientos años». Pero insiste que ahora «es hora de cambiar».

Algunos quizá sigan apreciando el olor a rancio de los libros viejos, la rugosidad de la tinta sobre las páginas de papel, o el consuelo que da un buen libro, como si de un viejo amigo se tratara. Bezos no está de acuerdo. Está listo para lanzarlos al contenedor de reciclaje y abrir paso a las nuevas tecnologías. «Me pongo de mal humor cuando tengo que leer un libro en papel porque no es práctico en absoluto —se queja. Pasar las páginas... El libro siempre acaba cerrándose en el momento más inoportuno.»^[115]

Bezos insiste, y otros están de acuerdo, en que el Kindle es simplemente un libro mejorado. De nuevo, se apoyó en la misma estrategia que empleó cuando abrió su tienda en línea: hacer que el producto fuera algo único y no limitarse a imitar la versión física. «Jamás podrás hacer un libro mejor que el libro —dijo Bezos—, así que tienes que conseguir cosas que no puedes realizar con un libro, como hacer búsquedas en su diccionario interno, cambiar las fuentes o enviar contenidos por redes sin cable en sesenta segundos. Tenemos que construir algo mejor que un libro en papel.»^[116]

No debería sorprender que Bezos renegara tan súbitamente del producto en papel con el que empezó su compañía. Es un fan de la electrónica, de los productos basados en códigos binarios: 00 01 10 11 100 101... Lo que importa es el contenido final, ya sea en formato impreso sobre una página o por medio de bits lanzados al ciberespacio hasta un lector electrónico. Y fabricar y suministrar libros electrónicos es mucho, mucho más barato que producir y suministrar el producto en papel.

Pero hizo falta otro brillante emprendedor para que le diera la idea. A excepción de los servicios para páginas web, Bezos sólo vendió productos físicos durante la primera década de Amazon. Entonces, el 4 de marzo de 2003, Steve Jobs, de Apple, demostró que algunos productos físicos eran innecesarios. El CD de música resultaba simplemente un medio para suministrar el producto real, la música en sí. Pero la música puede digitalizarse y enviarse a través de internet sin el coste de un CD físico o los gastos de envío. Había nacido la tienda de música iTunes.

En algún momento de 2004, Bezos envió a uno de los directivos de Amazon para que se reuniera con Gregg Zehr, un desarrollador de hardware que había trabajado en Apple y en PalmOne, que había creado el asistente personal digital Palm.^[117] El directivo pidió a Zehr que montara una nueva empresa para conseguir un nuevo lector de libros electrónicos para Amazon. Supuestamente Zehr le preguntó por qué

debería estar interesado. La respuesta: «Para cambiar el mundo».

El primer centro, llamado misteriosamente Lab126, se mantuvo en el anonimato durante años. Se encuentra en Cupertino, en Silicon Valley, donde Zehr reclutó otros desarrolladores de Apple y Palm. Lab126 sólo reveló en su página web que estaba trabajando en un «innovador y altamente integrado producto de consumo». Un *blogger* que se identificó a sí mismo como J encontró la página web de la compañía a principios de 2006 y empezó a especular con que Lab126 estaba creando un competidor para el iPod de Apple, o quizá un *smartphone*.^[118] El misterio se resolvió el 19 de noviembre de 2007, cuando Bezos anunció el primer lector de libros electrónicos Kindle.

Pero ¿realmente está Bezos tan cansado de los libros en papel? Uno no puede saber cuándo la hipérbole es real o si sólo está tratando de vender un producto. En octubre de 2005, por ejemplo, aunque Lab126 ya había empezado con el Kindle, introdujo una nueva característica que permitía al cliente acceder electrónicamente a páginas del libro a través del sitio web por sólo unos céntimos por página; o bien, por 1,99 dólares por libro, se podían leer tantas páginas de una obra como uno quisiera a través del ordenador. En ese momento, insistió en que leer libros electrónicos y leer libros en papel implicaba distintos productos. «Para el tipo de libro que se necesita para largas sesiones de lectura, quizá se siga prefiriendo el libro en papel, pero puede haber momentos en los que uno quiera acceder a [pequeños fragmentos de] un libro para buscar referencias», dijo en ese momento. También sugirió que los consumidores impacientes que esperaban a que les llegara el libro que habían pedido en Amazon podrían gastarse un par de dólares para comenzar inmediatamente la lectura. Un escenario probable es que estuviera poniendo a prueba la idea de pagar por acceder a libros digitales mientras se hacían pruebas con el Kindle.

Amazon no fue la primera compañía en ofrecer libros electrónicos. De hecho, la gente había estado dando vueltas a la idea desde hacía décadas, antes de que llegara el Kindle.

En 1968, Alan Kay, por entonces en el Centro de Investigación de Xerox Corporation en Palo Alto, concibió el Dynabook, un ordenador portátil basado en gráficos (un concepto del que posteriormente se apropió Steve Jobs para crear el Macintosh). Pero Kay también vio el aparato como un libro electrónico, un modo de descargar y de llevar encima libros digitalizados.

Eso quería decir que la gente debía tener acceso a libros en ese formato. Por eso, en 1971, Michael Hart, un estudiante de la Universidad de Illinois, en Champaign-Urbana (donde posteriormente se inventó el navegador Mosaic), empezó el Proyecto Gutenberg, el primer proyecto para digitalizar y archivar libros escritos, la mayoría títulos de dominio público. El proyecto posee actualmente 35.000 obras en su archivo. El esfuerzo fue un intento de «alentar la creación y la distribución de libros

electrónicos».

En los noventa, las compañías comenzaron a ofrecer aparatos para libros electrónicos en serio. Una compañía llamada Digital Book, Inc., vendía disquetes con cincuenta libros digitalizados en 1993. Unos pocos años después, los ahora olvidados lectores de libros electrónicos como Cybook, RocketBook y SoftBook llegaban al mercado. La mayoría se vendían a un precio de entre 300 y 500 dólares, aunque uno, el Everybook (con dos pantallas en color opuestas, de modo que pudiera abrirse como un libro real) costaba 1.600 dólares. Los minoristas en línea empezaron a poner a la venta libros en formato electrónico en 1999. Incluso Microsoft se unió al juego anunciando un programa de software llamado Microsoft Reader, diseñado específicamente para leer libros electrónicos, en el año 2000. Todos ellos fueron fracasos comerciales.

Aun así, el sector siguió progresando. Random House y HarperCollins se pusieron a digitalizar algunos de sus libros en 2002. Google comenzó a digitalizar libros de dominio público en 2004.^[119] Sony Corporation lanzó su primer libro electrónico en 2006. Un año más tarde, el Sony Reader fue considerado, en general, un fiasco, lo que Sony negó, aunque la compañía rehusó revelar sus cifras de ventas.

Hacia 2006, la gente empezaba a cuestionarse si el público quería libros digitales, incluso teniendo en cuenta que el iPod de Apple había popularizado el negocio de descargas de música digital a través de internet directamente a un dispositivo portátil. «Los consumidores han demostrado una y otra vez que prefieren comprar y mantener libros en papel», dijo Evan Wilson, un analista de Pacific Crest Securities que se encarga de Sony, a la revista *Business Week* en septiembre de 2007.^[120] A principios de ese año, habían circulado rumores sobre el nuevo lector de libros electrónicos de Amazon. Sony intentó apagar el fuego en agosto añadiendo software de Adobe que permitiría a su Reader descargar libros electrónicos de otras fuentes. Bajó el precio unos 50 dólares y lo dejó en 250. Puso anuncios en publicaciones como *The New York Times*, *USA Today* y *Vanity Fair*. Ofreció a sus nuevos compradores acceso gratuito a unos cien títulos clásicos. Esas tácticas tampoco funcionaron.

Entonces, el 19 de noviembre de 2007, Bezos se puso frente a un grupo de reporteros en el W Union Square Hotel de Manhattan para anunciar el Kindle, un aparato de lectura de libros electrónicos que vendería por 399 dólares. Jeff nunca ha dicho cuántos aparatos estaban disponibles en el momento en que se anunció el Kindle por primera vez, pero remarcó que se habían agotado en cinco horas y media. Durante meses permaneció pendiente de entrega. La revista en línea *TechCrunch* citó una fuente que indicaba que hasta julio de 2008 Amazon había vendido 240.000 aparatos. La industria editorial había cambiado irrevocablemente.

Las primeras versiones de los lectores de libros electrónicos, simplemente, tenían demasiados errores. A algunos no les gustaba el diseño de los productos. El

Sony Reader fue criticado porque tenía una interfaz confusa con demasiados botones. Para descargar libros, había que conectarlo a un ordenador. Pero el gran problema era la ausencia total del aspecto más importante en un lector de libros electrónicos: los libros electrónicos propiamente dichos. El producto de Sony, por ejemplo, sólo podía obtener obras en el servicio en línea de Sony, llamado Connect, que únicamente disponía de una décima parte de la cantidad de títulos disponibles en una librería de buen tamaño.

Bezos superó esos inconvenientes con su enfoque habitual: la atención al detalle. El Kindle es fácil de usar. Incluye conexión inalámbrica, lo que le permite conectarse directamente a Amazon sin tener que pasar por un ordenador adicional. Una vez que se ha comprado el libro electrónico en Amazon, la descarga se realiza sin dificultad, en unos segundos, en el Kindle (y más recientemente, en otros aparatos elegidos por el comprador, como iPads, iPods, iPhones y teléfonos Android). Simplemente se hace click o se pulsa sobre el título del libro que aparece en pantalla, y el libro electrónico se abre por la última página que se ha leído. Equilibra la tecnología de la electrónica e internet para hacer cosas que los libros en papel no pueden hacer, como permitir a los lectores pulsar sobre una palabra para conocer su definición. Una de las cuestiones a las que Lab126 tuvo que hacer frente fueron las quejas acerca de que leer un texto en una pantalla de ordenador durante períodos prolongados cansa la vista. Así pues, Lab126 incorporó en el Kindle las tecnologías de «papel electrónico» y de «tinta electrónica». Desarrolladas por primera vez en los años setenta en el Centro de Investigación de Xerox Corporation en Palo Alto (conocido como PARC), imitan la apariencia de la tinta sobre el papel utilizando partículas cargadas eléctricamente, negras por un lado y blancas por otro, a las que se les puede dar la vuelta de un modo selectivo con cargas eléctricas para crear letras negras en una pantalla blanca. El Kindle, al igual que el anterior lector de Sony, usaban tecnología de una compañía llamada E Ink Corporation. Fundada en 1997 como un subproducto del Media Lab del Instituto de Tecnología de Massachusetts, desarrolló un enfoque ligeramente distinto empleando partículas cargadas.

La tinta electrónica contiene millones de microcápsulas, cada una de ellas rellena con partículas blancas, con una carga positiva, y partículas negras, con carga negativa. Las microcápsulas se unen entre dos capas de electrodos. La mayor parte de la pantalla mantiene una carga negativa en la capa superior de electrodos y una carga positiva en el fondo, desplazando las partículas blancas hacia la parte superior de las microcápsulas y las negras hacia el fondo. Esto genera un fondo blanco en la pantalla. Para formar letras, se revierte la polaridad de los electrodos en puntos específicos, desplazando las partículas negras hacia la parte superior para formar caracteres negros. Dado que la página se compone de partículas, y no de electrones, aparentan ser partículas de tinta en una página. Y las partículas no bailan

como electrones constantemente actualizados. En cuanto se forma la página, las partículas se mantienen en su lugar sin necesidad de más energía, lo que ahorra vida a la batería y produce caracteres estables y sin parpadeos. Todo lo que se necesita es un destello rápido de energía para formar la siguiente página.

Sony también tenía muchas de estas características, pero no tan bien implementadas. Al parecer, sus primeros lectores utilizaron la tecnología de tinta electrónica que aún no estaba preparada para la lista de los más vendidos. Cuando se borraba una página y se creaba una nueva, se producía un destello molesto entre páginas. La tecnología con la que trató Lab126 no padecía el mismo problema.

Bezos también poseía una gran ventaja: al tener acceso a casi cualquier editor del mundo, podía ofrecer noventa mil libros electrónicos en el momento en que se lanzó el Kindle por primera vez en 2007. El aparato original tenía una capacidad de almacenaje de hasta doscientos libros simultáneamente.

A pesar de su tecnología y de los alardes de Bezos sobre la rapidez de las ventas, la prensa era tan escéptica sobre el potencial del Kindle como lo había sido una década antes en relación con la capacidad de Amazon de ahuyentar a la competencia. El Kindle era feo (*TechCrunch* lo describió acertadamente como algo que «parecía sacado de los años setenta»).[121] Con un precio de 400 dólares era muy caro, al igual que lo era el precio de 10 dólares por libro. Y parecía que iba a ser complicado abaratar lo bastante la tecnología de la tinta electrónica como para reducir el precio de un modo significativo. «La tecnología de la tinta electrónica no es suficiente como para convertir el Kindle en el lector de libros electrónicos innovador que yo y miles de otros fans de los libros electrónicos hemos estado esperando», escribió el respetado periodista tecnólogo Wade Roush en la página web de tecnologías Xconomy.[122]

En la actualidad, Bezos se encuentra inmerso en una campaña entusiasta para popularizar su lector de libros electrónicos Kindle y relegar el libro en papel a las polvorientas estanterías de los archivos de las bibliotecas. Ha dicho repetidamente que el Kindle es el producto más vendido de Amazon. Pero su definición de *producto* es oscura. Es difícil creer, por ejemplo, que Amazon venda más lectores Kindle que libros electrónicos para ser leídos en ese soporte, o incluso libros en papel. Sin embargo, en términos de beneficios, el Kindle puede ser un producto mayor, dado que un Kindle cuesta entre 200 y 500 dólares, mientras que los libros electrónicos suelen costar entre 10 y 14 dólares cada uno.

Pero el Kindle ha tenido un impacto incuestionable. Desde que se lanzó, la pregunta entre los editores ha pasado de ser «¿Realmente la gente quiere libros electrónicos?» a ser «¿Realmente la gente quiere seguir leyendo libros en papel?». Jeff Bezos dio un vuelco sin ayuda de nadie al mundo editorial por medio del Kindle. Hacia diciembre de 2010, los libros electrónicos suponían hasta el 10 por ciento de los ingresos de algunos grandes editores, a pesar de que su precio es la

mitad de lo que cuesta un libro en tapa dura. Esto implica que justo tres años después de salir al mercado, hasta un 20 por ciento de los libros de algunos editores se venden en formato electrónico.

De hecho, Bezos está tan ávido de libros electrónicos que ha querido venderlos teniendo pérdidas. Para mantener su precio reducido de 9,99 dólares para la mayoría de libros, Bezos los revende con una pérdida de hasta 5 dólares por cada libro con descuento que vende. Jeff lo ve claramente como el futuro del negocio que empezó Amazon, y está decidido a seguir como líder en esta categoría, manteniendo a sus competidores lejos de asegurar su posición en las estanterías de libros virtuales.

Pero empieza a resultar complicado conservar su estrategia de precios. Bezos ha intentado utilizar la fuerza contra los editores para forzarles a que le vendan libros electrónicos a un precio más económico, tal y como hizo con las versiones en papel. Los editores temen que los consumidores se acostumbren a libros electrónicos baratos (un miedo que podría tener algo de fundamento), de manera que se vean forzados a poner un precio de venta a los libros electrónicos al por mayor que no les permita obtener beneficios. Por ello están adoptando una nueva estructura de precios para los libros electrónicos; es el denominado «modelo de agencia» (*model agency*). En el nuevo modelo de agencia, los editores exigen poder establecer el precio de venta al detalle de los libros electrónicos, generalmente entre 12,99 y 14,99 dólares, tal y como hacen con las versiones en papel. Los editores se quedan con un 70 por ciento del precio. Los minoristas, entonces, pueden ofrecer descuentos, pero deben deducirlos de su 30 por ciento.

A Bezos no le gusta este escenario y ha estado haciendo todo lo que ha podido por detenerlo. El 28 de enero de 2010, John Sargent, director gerente de Macmillan, viajó a Seattle para presentar a Amazon su propuesta para el modelo de agencia. Si Amazon no aceptaba, Sargent les indicó a los directivos que podían seguir con el viejo modelo, pero que tendría como resultado (como escribió en su blog) «una extensa y profunda reducción de títulos» disponibles para la tienda en línea.^[123] En una semana, Amazon había retirado todos los libros de Macmillan, tanto en papel como electrónicos, de su página web, excepto los que se vendían por medio de terceros.

La táctica fracasó. Bezos tuvo que rendirse ante las peticiones de Sargent, y una semana más tarde volvió a poner los libros de Macmillan en la página. Sin duda, esto se debió, en parte, al hecho de que Steve Jobs ya había aceptado el modelo de agencia, lo que podía dar a Apple un mejor acceso a los libros electrónicos de los editores, cuyos ánimos ya se habían calmado. Por otra parte, en octubre de 2010, Amazon ofreció pagar derechos de un 70 por ciento a los autores que se autopublicaran en la tienda de Kindle, bastante más que el 25 por ciento que les ofrecían la mayoría de editores.

Por ahora, el Kindle sigue liderando el mercado de lectores de libros

electrónicos a su precio actual. La compañía de investigación ChangeWave estimó que el Kindle poseía la cuota de mercado más amplia a principios de 2011, con un 47 por ciento. El iPad de Apple (que hace muchas más cosas que leer libros y es mucho más caro) poseía el 32 por ciento. El Sony Reader y el Nook de Barnes & Noble quedaban rezagados, con sólo un 5 y un 4 por ciento del mercado, respectivamente.

Pero tal vez el Kindle no se mantenga líder siempre. Antes de que se lanzara el iPad de Apple, Amazon prácticamente era la dueña del mercado de lectores de libros electrónicos. Y otros competidores lo siguen intentando. El minorista Barnes & Noble ha lanzado una versión en color de su lector de libros electrónicos Nook para competir con el Kindle, que es en blanco y negro. A finales de 2010, Barnes & Noble se hacía eco de afirmaciones pasadas de Bezos cuando anunció que el Nook Color se había convertido en el producto que más habían vendido nunca. Aparte de en sus propias tiendas, Barnes & Noble también vende el Nook a través de otros minoristas, como Best Buy y Wal-Mart. La compañía también reveló que había vendido más de un millón de libros electrónicos el día de Navidad de 2010.

Y Google está poniendo las cosas difíciles a Bezos para obtener grandes descuentos en los libros electrónicos de los editores más fuertes. En diciembre de 2010, lanzó su propia tienda en línea, llamada Google eBooks, para vender todos aquellos títulos que han digitalizado ellos mismos. Google proporciona aplicaciones para permitir que la gente compre y se descargue sus libros electrónicos en el aparato que más les convenga, desde un iPad hasta *smartphones*, con la sola excepción de uno de ellos: el Kindle. Esto podría tanto limitar el mercado de Google (si el Kindle sigue siendo popular) como forzar a Amazon a abrir el Kindle a libros electrónicos que vendan otros (el formato que usa Kindle hace que hoy en día esto resulte complicado).

Los editores, que en su momento se resistieron al proyecto de digitalización de Google, ahora apoyan sus esfuerzos, dado que la empresa ha firmado el modelo de agencia. Incluso las tiendas físicas están encantadas con el modelo de Google, porque ahora pueden empezar a vender libros electrónicos ellas mismas. Google permite que las librerías independientes vendan libros a través de sus propias páginas web.

Los minoristas confían, al menos por ahora, en que Google no intentará quedarse con todo el mercado. «El modelo de negocio de Google no es el de un minorista», señala Oren Teicher, gerente de la Asociación Americana de Libreros. Considera que Google permitirá a las librerías independientes competir más eficazmente con Amazon. «El hecho de que el coste de la tecnología haya caído en picado significa que no es necesario ser un monolito internacional para utilizarla», dice. Las librerías, según cree, harán un mejor trabajo recomendando nuevos libros a sus clientes en línea, al igual que hacen con los clientes que acuden a sus tiendas físicas.

«Somos buenos colocando el libro apropiado en manos del lector. Tenemos conocimiento y pasión por los libros.» Bezos, por su parte, siente pasión por los modelos de negocio electrónicos. Está seguro de que podrá conseguir que el Kindle siga avanzando para mantenerse en el puesto más alto del mercado. Su estrategia ha sido la de centrarse en un aparato específico para la lectura de libros electrónicos, y no en algo con propósitos más generales. Esto le permite utilizar tecnologías como la de la tinta electrónica, que se actualiza muy lentamente en los ordenadores, pues la siguiente página tarda en aparecer casi lo mismo que se tarda en pasar la página de un libro en papel, pero es mucho mejor para lecturas a largo plazo y sigue pudiéndose leer bajo la luz del sol. Sin embargo, no es seguro que esa estrategia perdure. Con nuevos competidores entrando en el mercado como un ejército invasor, quizá su liderazgo inicial en el mercado no se sostenga.

Definitivamente, hay mucho futuro en el mercado de los libros electrónicos. El analista de mercados Forrester estima que en 2010 se compraron libros electrónicos por un valor de 1.000 millones de dólares, y que hacia 2015 la cifra se incrementará en 3.000 millones anualmente. La cuestión es si Amazon debería centrarse en el Kindle o en los propios libros electrónicos. En lugar de hacer descuentos sobre los libros electrónicos, como sostiene uno de los argumentos, Bezos podría estar pensando en que a la larga el Kindle fuera gratuito.

Ya ha bajado el precio de un modelo a 139 dólares; tal como indican sus anuncios en televisión, resulta más barato que unas gafas de diseño. En octubre de 2009, el *blogger* John Walkenbach hizo un gráfico con el descenso del precio del Kindle,^[124] y se dio cuenta de que seguía una trayectoria en línea recta que señalaba el cero hacia la segunda mitad de 2011. El escritor y *blogger* Kevin Kelly preguntó a Bezos por esa tendencia en agosto de 2010. Bezos sonrió y exclamó: «¿Ah, os habéis dado cuenta?».^[125] Y luego, volvió a sonreír.

Entonces, a Michael Arrington, de *TechCrunch*, se le ocurrió que ya había un modelo de negocio que lo haría posible. En enero de 2010, Amazon hizo una gran oferta a una selección de clientes: «Compra un Kindle, y si no te gusta, te devolvemos el total de su importe, y te quedas con el aparato». Arrington consideraba que era una prueba para saber cuál sería el impacto económico que tendría un Kindle gratuito. Citaba «una fuente fiable»^[126] que afirmaba que Bezos quería proporcionar un lector de forma gratuita a todos los suscriptores de Amazon Prime, los clientes de Amazon que abonaban 79 dólares al año para disfrutar de envíos sin coste en dos días, y en un día, por 3,99 dólares por artículo, de forma ilimitada. Los suscriptores de Amazon Prime eran los mejores clientes de la compañía, y los más inclinados a comprar una gran cantidad de libros electrónicos en Amazon, lo que permitiría cubrir los costes de regalarles un dispositivo.

Pese a que por ahora Jeff Bezos no dice nada, está claro que ve los libros electrónicos como una gran parte del futuro de Amazon. Los investigadores de

mercado estiman que la empresa vende tres de cada cuatro de los libros electrónicos que se compran. La cuestión es si el propio Kindle formará parte de ese futuro. A fin de cuentas, Amazon también suministra aplicaciones gratuitas que permiten a la gente convertir sus ordenadores y teléfonos móviles en lectores electrónicos para comprar y descargarse libros de Amazon. Incluso se pueden obtener libros electrónicos gratuitos (clásicos que ya no están protegidos por derechos de autor) en la tienda en línea. Además, a pesar de que el Kindle es uno de los productos más importantes que Bezos ha presentado en años, no es el único. Aunque no ha empezado a ofrecer pólizas de seguros a través de amazon.com (por el momento), se ha estado planteando nuevas maneras de ganar dinero sin vender productos físicos. Su ambición sigue sin tener límites.

¿Está acabando Amazon con las librerías?

Amazon.com no va a dejar a las librerías fuera del negocio. Barnes & Noble está abriendo una nueva gran tienda cada cuatro días. Borders lo está haciendo cada nueve días.^[127]

Jeff Bezos (1998)

Barnes & Noble ya no abre un par de tiendas nuevas casi cada semana. Recientemente ha dedicado su tiempo a cerrarlas. A principios de 2010, la mayor cadena de librerías cerró la última B. Dalton, que había adquirido en 1986 y que, en su momento, impulsó ochocientas tiendas. Barnes & Noble acumuló 107 millones de dólares en pérdidas durante los primeros nueve meses del año fiscal en 2010.

Borders Group, Inc., la segunda mayor cadena de librerías, ha sufrido igual que un gerente con gripe porcina. Ha perdido un total de 605 millones de dólares en los últimos cuatro años. La compañía anunció el 30 de diciembre de 2010 que retrasaría los pagos a algunos editores mientras intentaba refinanciar su deuda.

Con el fin de mantenerse competitivo, el segundo mayor accionista de Borders Group, William Ackman, de Pershing Square Capital Management, planteó una estrategia inusual: comprar Barnes & Noble, una compañía de más del doble de su tamaño. En diciembre de 2010, Ackman propuso un precio de cerca de 960 millones de dólares, y dijo que estaba dispuesto a ayudar a financiar el trato. La esperanza era que combinando dos compañías en apuros se crearía una economía a escala para mantener la competitividad reduciendo costes. La compra total de acciones pareció una posibilidad remota a los analistas cuando se anunció, pero muestra el alcance de las tácticas que las grandes cadenas están dispuestas a tener en cuenta para seguir a flote.

Los competidores y los editores piensan que Bezos es implacable. Otros en la industria editorial (editores, minoristas y autores, por ejemplo) le consideran un estratega brutal y sienten que su modo de vida está continuamente amenazado por su reducción de precios y sus presiones para obtener libros a bajo coste. Parece dispuesto a destruir la industria editorial con la que arrancó si así se mantiene en cabeza.

¿Está destruyendo Amazon las librerías? Si las grandes cadenas están sufriendo por causa de una mala economía, Amazon es inmune al virus de la recesión. Mientras las cadenas se encogen, Amazon crece. En 2010, los ingresos del último trimestre crecieron un 36 por ciento, hasta los 12.950 millones de dólares, mientras que los

beneficios lo hicieron en un 8 por ciento, hasta alcanzar los 416 millones de dólares. En ese mismo período, los ingresos de Barnes & Noble sólo aumentaron un 7 por ciento, hasta los 2.300 millones de dólares, mientras que sus beneficios cayeron un 25 por ciento, hasta los 61 millones de dólares. Borders Group informó de un descenso en los ingresos de cerca de un 18 por ciento, hasta los 471 millones de dólares, en el tercer trimestre de 2010 (que terminó en noviembre), y unas pérdidas de 74 millones de dólares, casi el doble de sus pérdidas con respecto al año anterior. Borders Group se declaró en bancarrota en febrero de 2011.

Evidentemente, Amazon hoy en día vende mucho más que libros, pero sigue siendo la mayor librería sobre la faz de la Tierra. En el tercer trimestre de 2010, desglosó sus ventas en electrónica y medios de comunicación, los cuales principalmente consisten en libros y en música. Dado que Borders Group y Barnes & Noble también venden música, es justo comparar sus resultados con los ingresos de Amazon en cuanto a medios de comunicación en el tercer trimestre de 2010. Los de Amazon aumentaron un 14 por ciento, hasta los 3.350 millones de dólares, mientras que los de Barnes & Noble descendieron un 18 por ciento, hasta los 1.900 millones de dólares.

El problema al que se enfrentan las librerías es un mercado ferozmente competitivo. En su momento fueron las mismas grandes cadenas las que causaron problemas a las librerías independientes. Otros minoristas (como Wal-Mart) también han hecho mella al introducirse en el negocio de los libros. Pero todos saben quién es el máximo responsable de que el negocio de la venta de libros se haya vuelto tan duro. «Hoy —dice Oren Teicher, director gerente de la Asociación Americana de Libreros— la competencia claramente proviene de Amazon.»

¿Y qué ocurre con los inversores que decidieron que a Amazon la matarían las grandes cadenas? Entre la oferta inicial de acciones de Amazon en 1996 y la de 2010, las acciones de Barnes & Noble han bajado un 29 por ciento (con altibajos parecidos a los de las olas en una playa de Waikiki), mientras que las de Borders Group han descendido un 96 por ciento. Las acciones de Amazon han subido un 10.320 por ciento. Basándonos en los precios de las acciones a finales de 2010, Barnes & Noble tenía un valor de 852 millones de dólares; el de Borders Group era de 65 millones de dólares, y el de Amazon, de 81.000 millones de dólares. Si Amazon está quemada, se trata de unos restos de lo más caros.

La táctica principal que Bezos emplea es bastante simple: precios bajos. Es difícil argumentar contra esa estrategia. ¿Quién no quiere precios más bajos? Ciertamente, encaja con la promesa de Bezos de poner a sus clientes por delante de los demás.

Pero los competidores no están satisfechos con las estrategias de Bezos. «Amazon es un competidor que juega con unas reglas completamente diferentes», sostiene Teicher, de la Asociación Americana de Libreros. A Bezos, según dice, «no

le importan realmente los libros. Los usa como artículos de cebo para vender todo lo demás. Consigue clientes para venderles todo lo que les pueda vender. Se ha convertido en un experto en hacer promociones [de otros productos] a los clientes una vez que ya los tiene en la página».

Además, según reivindican los competidores, los precios baratos satisfacen a los amantes de los libros a corto plazo, pero muchos hacen daño a la larga. Hacer descuentos complica mucho las cosas a los minoristas, a los editores y, sí, a los escritores, a la hora de obtener beneficios. Cuanto más se reducen los márgenes de beneficios de los editores, más se centran en los autores que pueden llegar a las listas de los más vendidos. Lo mismo se aplica a las librerías que necesitan hacer grandes movimientos de libros para mantenerse en el negocio. «Obviamente los descuentos sustanciales tanto en las tiendas físicas como en las digitales son contraproducentes para los consumidores, los editores y los minoristas. Al final, acabas con menos opciones. Está claro que si sigues aplicando descuentos sobre el producto, acabará habiendo menos producto», sostiene Teicher.

Bezos argumenta que los precios bajos, combinados con las nuevas tecnologías, simplemente amplían el mercado, reducen los costes y permiten que la gente compre más libros.

Sí y no. Los datos de Bowker, una compañía que realiza el seguimiento de las ventas de libros a nivel mundial a partir de la base de datos Books in Print, indica que el número de títulos publicados continúa aumentando anualmente. De hecho, el número de títulos publicados dio un gran salto en 2009 (el último año del que se tienen estadísticas), al incrementarse en un 87 por ciento desde 2008, hasta los 1.053 millones. No obstante, gran parte de este salto se debió a los libros impresos por encargo, producidos por impresores especializados que se centran en títulos de dominio público, por editores autónomos y por publicaciones muy especializadas. Estos títulos se dispararon en un 181 por ciento durante 2008. El problema es que las ventas reales de estos títulos son muy bajas en comparación con los libros procedentes de las editoriales más grandes.

Y los minoristas sostienen que no han visto que con los precios más bajos se haya incrementado el número de lectores. «También se suponía que las grandes librerías debían incrementar el número de lectores —dice Richard Howorth, el propietario de Square Books en Oxford (Misisipí), que fue uno de los profesores del curso sobre cómo dirigir una librería al que asistió Bezos—. Pero no lo hicieron.»

La otra queja se refiere a las estrategias que Amazon emplea para mantener sus precios a la baja. Ahora tiene mucha influencia, y los editores se quejan de que Amazon los presiona mucho para rebajar los precios de venta al por mayor, lo que reduce los márgenes de beneficios. «Amazon es quien establece los términos con los editores», dice Howorth.

Eso implica que otras librerías que no pueden presionar a los editores para que

les hagan recortes de precios similares lo tienen difícil para competir. Un estudio de 2003 realizado por la Asociación Americana de Libreros muestra que la media del margen de beneficios bruto de las librerías físicas era de un 30,8 por ciento. Tras deducir las nóminas, las facturas por servicios y otros costes, el resultado suponía una pérdida neta de un 1,7 por ciento. En 2009, el total bruto de las ventas de Howorth sólo aumentó un 2 por ciento con respecto al del año anterior.

Y también está el tema de los impuestos. Las librerías deben cargar gravámenes sobre la venta de los libros. Pero en 1992 el Tribunal Supremo dictaminó que los minoristas en línea sólo debían gravar los productos que se vendieran en los estados en los que tuvieran presencia física. Para Bezos, ese dictamen significaba aplicar impuestos a los compradores del estado de Washington. La ausencia de impuestos en la mayoría de estados supone que los clientes de Amazon consiguen una reducción en el precio aún mayor. Eso deja en clara desventaja a Barnes & Noble en lo referente a sus ventas en línea, dado que tiene tiendas en la mayor parte de los estados. Los propietarios de las librerías, así como algunos estados, sostienen que Amazon debería cargar impuestos en cualquier estado en el que tenga un centro de distribución o cualquier otro tipo de presencia física.

Todo ello ha conducido a disputas legales por parte de algunos estados y represalias por parte de Bezos. Texas es un gran campo de batalla. En octubre de 2010, el interventor del estado de Texas envió una factura a Amazon por valor de 269 millones de dólares, la cantidad que ese estado cree que Amazon le debe en concepto de tasas, penalizaciones e intereses, porque tiene un centro de distribución en Irving. Bezos respondió diciendo que antes cerraría la página web que pagaría esos impuestos. Éste es un asunto sin resolver que aún podría causar problemas a Amazon en el futuro, aunque seguirá teniendo ventaja si limita sus centros de distribución a unos pocos estados.

Los minoristas también están preocupados por la presión que Bezos ejerce sobre los editores. «Lo que más asusta es que los editores lo están pasando realmente mal», expone Howorth. Las grandes cadenas minoristas siempre presionan a los editores para que les hagan descuento en sus libros, pero Bezos aplica la mano dura cuando se trata de ejercer su influencia. Ha utilizado estrategias que van desde retirar temporalmente de la página un libro de un editor hasta la técnica sutil de simplemente eliminar los iconos de «I-click» o «Añadir a la cesta» de sus listas de libros si no le facilitan los descuentos que les exige.

El Authors Guild (gremio de autores), un grupo de defensa para escritores, ha vigilado algunas de estas estrategias por medio de una página web llamada *Who Moved My Button?* (¿Quién ha eliminado mi botón?). De acuerdo con la página, el gremio decidió llevar a cabo un seguimiento de estos hechos porque «los editores con frecuencia tienen miedo a llevar la contraria a Amazon diciendo algo en público sobre estos incidentes. Los autores, sin embargo, no tenemos ese miedo (podemos

mantener tu identidad en el anonimato), y la publicidad es probablemente nuestra mejor defensa colectiva».^[128]

Por lo que se sabe, la estrategia de Amazon aparentemente empezó en 2008, cuando deshabilitó el icono «Comprar» de su página web británica en los libros publicados por Bloomsbury, y más tarde en los libros de la división británica de Hachette Livre. El gesto implicó que los consumidores británicos sólo podían comprar los libros a través de terceros que vendieran por medio de Amazon, no en Amazon directamente ni con las opciones de envío con descuentos de la empresa. «El botón de compra es el arma que han elegido, y así es como imponen disciplina en el mercado», dijo Paul Aiken, director ejecutivo del Authors Guild.^[129] La noticia de que Amazon había deshabilitado el botón «Comprar» se hizo pública cuando el director gerente de Hachette, Tim Hely Hutchinson, escribió una carta a sus autores quejándose de lo «extraño» de la desaparición de ese icono después de haberse resistido a la petición de Amazon de obtener precios más bajos. «Amazon parece ir cada año de un editor a otro, haciendo peticiones cada vez más exigentes para conseguir mejores condiciones a expensas de nosotros, y en ocasiones, de vosotros —afirmaba Hely Hutchinson en la carta—. De seguir así, no pasará mucho tiempo antes de que Amazon se haga virtualmente con todos los beneficios que actualmente se comparten entre el autor, el editor, el minorista, el impresor y otras partes implicadas.»

También en 2008, Amazon atacó la categoría de libros con más crecimiento, la de impresión bajo demanda, con nuevas restricciones. Los autores que se autoediten pueden vender sus libros por medio de Amazon, pero deben imprimir sus libros a través de la subsidiaria de Amazon CreateSpace, o de lo contrario, estos libros perderán sus iconos de compra. Bezos lo promovió como un enfoque para ahorrar dinero a los clientes. Una declaración abierta en amazon.com decía: «Tiene más sentido producir los libros en nuestras instalaciones, ahorrando costes de transporte y combustible, y acelerando significativamente el envío a nuestros clientes y a nuestros miembros Amazon Prime. Consideramos que nuestro enfoque centrado en el cliente ayuda a la totalidad de la industria a largo plazo vendiendo más libros».

Pero una de las editoriales especializadas en impresión de libros bajo demanda, BookLocker.com, pensó que era ilegal que Amazon quisiera tener el monopolio de la impresión de este tipo de libros (la mayoría de ellos se venden en línea, lo que otorga a Amazon una influencia enorme). BookLocker presentó una demanda antimonopolio contra Amazon. Se resolvió en diciembre de 2009, y se consiguió que Amazon se aviniera a no tomar represalias en contra de BookLocker por utilizar otro editor, así como que abonara las tasas de BookLocker por un valor de 300.000 dólares. Sin embargo, el acuerdo sólo era aplicable a BookLocker. Muchos otros editores de libros de impresión bajo demanda ya habían sucumbido a las peticiones de Amazon.

Quizá lo más sorprendente es que Amazon no ha provocado el cierre de las librerías pequeñas e independientes tal y como todos predijeron. Primero sufrieron el ataque de las grandes cadenas y otros minoristas que vendían libros con descuentos, y la aparición de Amazon supuestamente iba a hundirlos como pequeños botes alcanzados por la tercera ola de una tormenta perfecta. Pero Teicher, de la Asociación Americana de Libreros, afirma que las pequeñas librerías parecen estar aprendiendo a enfrentarse a esa tormenta, aunque pareció difícil durante muchos años. «Entre 1994 y 2005 no se abrieron nuevas tiendas. Siempre hay movimiento, pero las tiendas que cerraban no eran sustituidas por otras.» Pero las cosas se calmaron en 2009. «Por primera vez en más de quince años el número de miembros en la asociación se ha estabilizado —indica Teicher—. Se han abierto nuevas tiendas, y las que sobrevivieron a la embestida son más competitivas.»

Howorth se hace eco de este punto de vista. «Lo que no sabes de Amazon es con cuánta parte de tu negocio se está quedando», admite. Pero añade: «Creo que está haciendo más daño a las grandes cadenas que a las librerías independientes».

Esto también parece encajar con la predicción que hizo Bezos en 1998, cuando prometió que Amazon no destruiría las librerías locales. «“Aún compro la mitad de mis libros en librerías” —dijo—. En ocasiones quiero el libro al momento, no al día siguiente. Otras veces simplemente quiero salir de la oficina y pasearme e ir a un sitio agradable. Lo que vais a ver, y ya está ocurriendo, es que las librerías físicas se van a convertir en los lugares más bonitos en los que se pueda estar. Van a tener más sofás, mejores cafés con leche, gente más agradable trabajando en ellas. Las buenas librerías son los centros comunitarios de finales del siglo XX. Ésta es la base sobre la que van a competir. Hay sitio de sobra para todos.»^[130]

Bueno, decir que hay sitio «de sobra» quizá sea un poco exagerado. Pero si las cifras recabadas por la Asociación Americana de Libreros se mantienen, podría ser posible continuar en el negocio. Sólo deberán trabajar mucho más duro de lo que lo han hecho nunca.

Un tipo majo con una risa graciosa

La cuestión a la hora de inventar es que tienes que ser tan obstinado como flexible, más o menos a la vez. Evidentemente, ¡lo difícil es saber cuándo ser una cosa u otra!^[131]

Jeff Bezos

A los consumidores les encantó amazon.com desde el primer día que empezaron a usarlo. Los expertos en la industria, a quienes les gusta demostrar sus conocimientos sobre los ejecutivos y las compañías, insistieron en que no iba a durar. En julio de 1997, George F. Colony, presidente de Forrester Research, respetado analista y comentarista, dijo: «La posición de Amazon es indefendible. Tienen un software bastante bien hecho, pero eso es todo lo que tiene. No tiene un monopolio sobre los libros, y su tecnología puede duplicarse en seis meses».^[132] Forrester Research etiquetó a la compañía como Amazon.toast (Amazon.quemada), mientras que la revista *Barron's* la llamó Amazon.bomb (Amazon.bomba). Bezos no era más que otro rebelde sobrevalorado de las *puntocom* que no tenía ni idea.

Resultó que la posición de Amazon era altamente defendible. Colony llevaba toda la razón con respecto a lo que Amazon no tenía. Pero no entendió el arma que sí poseía Amazon: el mismo Jeff Bezos. Es cierto que, en teoría, cualquiera podría haber copiado la estrategia de Amazon y reproducir su software. Varios ejecutivos lo intentaron. Pero las imitaciones del original nunca son tan buenas, y en el negocio de la venta de libros, Bezos es verdaderamente original.

Por ahora, nadie puede discutir que Bezos es un gran emprendedor. Su visión sobre cómo internet podía facilitar un servicio único a los consumidores, en lugar de ser simplemente un sistema para pedir libros en línea, mantuvo a Amazon a la cabeza de la competición. Sólo un emprendedor con la visión adecuada podía tener la perspectiva de todas las características necesarias para mantener la compañía al frente, ya fuera porque las soñó, o porque su equipo pensó primero en ellas, o porque tomó prestadas buenas ideas de otras compañías.

A diferencia de muchos ejecutivos de empresas *puntocom* que aparecieron posteriormente, crear una gran compañía era más importante para él que hacerse rico. Incluso después de que la compañía se abriera al público y pasara a valer unos 500 millones de dólares, Bezos quiso que la gente supiera que vivía en un pequeño apartamento en Seattle y que conducía un Honda (aunque posteriormente se trasladó a una impresionante casa a la orilla del lago Washington, cerca de la mansión

construida por Bill Gates, y compró tres apartamentos colindantes en el edificio *art déco* Century Building de Manhattan, propiedad del ejecutivo Tommy Mottola, por un valor de 7,7 millones de dólares).

Quizá fueron su risa bobalicona y su sonrisa tonta las que hicieron que la gente lo subestimara; ciertamente, su carácter juguetón e infantiloides contribuyó a esa percepción. En su banquete de bodas, Jeff y MacKenzie montaron una zona de juegos para adultos en el exterior que incluía globos de agua.^[133] Incluso esas ganas de jugar le resultaron útiles para el objetivo secundario de ayudar a captar la atención hacia su compañía. En 2003, jugó a tenis con Anna Kournikova en la pista central del Vanderbilt Hall para promocionar el hecho de que el sujetador deportivo de Kournikova (diseñado especialmente para la estrella del tenis) hacía su debut en la tienda de ropa y accesorios de Amazon.

Pero principalmente el escepticismo surgió porque las personas de fuera creían que los directivos más experimentados de las grandes cadenas de librerías iban a ser más listos que él y su estrategia de «¿Quién necesita beneficios?». En realidad, la gente simplemente no le entendía.

Eso es culpa suya. Jeff Bezos se crece bajo los focos, pero siempre ha tenido mucho cuidado controlando su imagen pública, lo que incluye elaboradas apariciones publicitarias. En junio de 1999, para celebrar el cliente número diez millones de Amazon,^[134] Bezos entregó personalmente un juego de palos de golf a un trabajador de la construcción de Boston mientras éste se encontraba en la obra, escoltado por la prensa. Sin embargo, el cliente fue elegido entre los que estaban próximos a la marca de los diez millones. Bezos lo escogió porque, de todos modos, tenía que estar en Boston por esa época. Y los palos que entregó al chico no eran ni siquiera los que él había encargado. Simplemente estaban allí para salir en la foto. El cliente tuvo que devolverlos y esperar a que los palos de verdad le llegaran por correo. Actualmente, Bezos casi no concede entrevistas a la prensa, a menos que tenga algo concreto que promocionar (como vender el último modelo de sujetador deportivo o el Kindle). Un director gerente que controla su imagen tan cuidadosamente puede ser tildado con acierto de poco honrado, y Bezos no es la excepción. Pero también es un hombre previsor y listo, y consigue que los periodistas estén siempre ávidos de entrevistas en las que recrearse con todas y cada una de sus estudiadas palabras.

De hecho, Bezos personifica una nueva raza de ejecutivos que surgió con la aparición de las empresas de tecnología que cambiaron las reglas del juego en los años ochenta y noventa. En un artículo de enero/febrero del 2000 del *Harvard Business Review* escrito por el antropólogo y psicoanalista Michael Maccoby, titulado «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons» (Líderes narcisistas: los increíbles pros, los inevitables contras), Bezos fue uno de los empresarios líderes destacados como «narcisistas productivos» (Bill Gates y Larry

Ellison también estaban en la lista). Estos ejecutivos tienen egos lo suficientemente grandes como para inventar reglas en apariencia aleatorias de liderazgo empresarial. Sin embargo, a diferencia de otros narcisistas, consiguen que se haga el trabajo.

Jeff Bezos también siente un entusiasmo enfermizo por su empresa. Uno de sus increíbles talentos ha sido convencer a sus empleados, desde el más alto directivo al agente de atención al cliente de categoría más baja que se pasa diez horas al día pegado al teléfono, de que trabajar en Amazon no es sólo un empleo, sino que es parte de una búsqueda visionaria, algo que dará un mayor significado a sus vidas.

Para Andreas Weigend, un profesor de informática al que Amazon contrató en 2002, Bezos es una estrella del rock, en parte gracias a su entusiasmo altamente contagioso. Weigend describe a Bezos como «un tipo majo con una risa graciosa», y le impresionó mucho su actitud optimista e inspiradora. «Soy un tipo muy positivo — dice Weigend—. Y salía de cada reunión con Jeff más contento, más lleno de energía de lo que estaba antes de entrar. Nunca había encontrado a nadie que fuera tan sistemáticamente motivador.»

Además, Bezos es uno de esos pocos ejecutivos que pueden entender las sutilezas de la tecnología, así como también tener la perspectiva de cómo llegar al éxito. Weigend es un informático, un experto en minería de datos. Le encantaba que Bezos pudiera entender la tecnología, y cuando no era así, que la pudiera comprender rápidamente. Weigend recuerda haber mostrado a Bezos un gráfico sobre los hábitos de los compradores en Amazon. Se trataba del tipo de gráfico que convierte una línea de tendencia que muestra un crecimiento exponencial en una línea recta para facilitar el análisis. Weigend explicó los matices del gráfico a Bezos un día, y una semana más tarde Bezos estaba explicando el gráfico en una reunión con plena autoridad. «En una semana, hablaba de ello como si lo conociera desde la guardería —explica Weigend—. Eso es lo maravilloso de él. Lo capta todo. He aquí una razón por la que es el único director gerente de una compañía *puntocom* que aún se mantiene.» Esto puede sonar exagerado (en especial, si se tiene en cuenta a Google como una de las compañías *puntocom* que se crearon en 1999), pero no lo es tanto.

Ciertamente no todo el mundo se dejó llevar por el entusiasmo exacerbado de Bezos. En el artículo de Richard Howard, antiguo agente de atención al cliente de Amazon, escrito en 1998 y titulado «How I ‘Escaped’ from Amazon.cult» (Cómo escapé de la secta de Amazon), éste describía un entorno parecido al de una secta, en el que los empleados veneraban a Bezos como si fuera un visionario. Hablaban continuamente del objetivo de Amazon, que no era ser un gigante minorista en línea, sino «cambiar el mundo». Dado que Howard tuvo que presentar tres cartas de referencias, dos ensayos escritos, los resultados de sus exámenes finales de educación secundaria, e informes académicos de la universidad sólo para obtener 10 dólares por hora en un trabajo del nivel más bajo, supuso que habría muchas

oportunidades de ascender. Resultó ser un trabajo en el que sólo duró unas pocas semanas.

Además, había tal cantidad de entusiasmo por parte de casi todos los que estaban alrededor de Howard, que éste se dio cuenta de que se encontraba rodeado de empleados que veían a Amazon como una «experiencia que te cambia la vida».^[135] Pero Howard nunca se contagió de la enfermedad «Amazon es fantástico». Había tanta gente intentando convencerle de que Amazon era el mejor lugar del mundo que empezó a preguntarse si, por alguna razón, había sido elegido para convertirse al culto de Amazon, hasta que habló con otra empleada recién incorporada a la empresa. Su respuesta fue: «También me han venido un par, pero mi amiga me advirtió de antemano que trabajar aquí era algo así como estar en medio de *Las mujeres perfectas*, así que más o menos me lo tomo con calma».

Un artículo de *The Washington Post* citaba a otro empleado del servicio de atención al cliente que describía el entorno como un colectivo socialista. «Es como la China comunista bajo el mando de Mao —dijo el agente—. Te presionan constantemente para que ayudes al colectivo. Si no haces lo que se espera, vas en contra de tu familia. Pero si esto es una familia, entonces estamos en el programa de Jerry Springer.»^[136] En un artículo de 1999 publicado en *The New York Times*, Peter de Jonge exploró algunas de las peculiaridades de Amazon, visitando tanto a empleados noveles como a directores sénior. También notó la atmósfera sectaria que inspiraba Bezos (o que, al menos, proyectaba) sobre su compañía. Todos los directores de la compañía declinaron hablar sobre las acciones en alza, como si fuera una pregunta ofensiva en comparación con la gran visión de la empresa, y aun así todos parecían saber el precio que tenían en ese momento. «Bezos nunca presenta el comercio electrónico como mero capitalismo —puntualizó De Jonge—. Se trata de “ayudar a la gente a que encuentre y descubra las cosas que quiere”, “ayudar a la gente a que tome mejores decisiones de compra”, y así sucesivamente. Cuando se trata de seducir a sus empleados no sólo les ofrece un trabajo con un sueldo bajo y con un puñado de opciones sobre las acciones, sino también un trabajo de por vida.»^[137]

Incluso en el artículo de diciembre de 1999 de la revista *Time* que lo nombró «Personaje del Año», Bezos era descrito como «patológicamente feliz y contagiosamente entusiasta».^[138] El escritor, Joshua Quittner, señaló que la compañía estaba salpicada por carteles en los que se enumeraban los seis valores principales de Amazon: obsesión por el cliente, pertenencia, inclinación por la acción, austeridad, alto baremo de contratación e innovación, y rebautizó la cultura de la compañía como «la revolución cultural conoce a Sam Walton», o más sucintamente, «¡puntocomunismo!».

Claramente, el culto de Amazon no es para todos, y los empleados que no lo adoptaron (como Richard Howard) no duraron mucho en la compañía. Pero otros sí

lo hicieron, lo que señala que el entusiasmo de Bezos era auténtico, y obtuvieron resultados. Peri Hartman sostiene que mantuvo a la gente en marcha cuando las cosas se pusieron difíciles. «Era muy positivo; probablemente “optimista” sería un término mejor. Solía decir que la gente te dice continuamente que algo no puede hacerse, y que si los escuchas, no lo consigues. Dijo que haría que funcionara. Él podía ver a través de todo el negativismo, lo que hacía que fuera divertido tratar con él.»

En Silicon Valley, esta creencia sectaria en la compañía se llama «la visión» y la mayoría de los gerentes la comparten (pensemos en Steve Jobs). Bezos definitivamente la tiene, aunque en ocasiones haya sido difícil tratar con él a nivel personal. Y algunos de los empleados más importantes de Amazon han descubierto que, como Steve Jobs, a veces realmente él también puede ser difícil.

Pero ¿qué clase de jefe es?

Diferentes ejecutivos que trabajaron con Bezos en el pasado tienen visiones completamente distintas de sus puntos fuertes y de sus debilidades como director. No siempre es un gerente «majo». Puede inspirar y convencer, pero también irritar y reprender. Puede tener una perspectiva global, y microgestionar para distraerse. Es extravagante, brillante y exigente. Algunos de sus antiguos empleados le adoran. Otros le han encontrado graves defectos. Todos parecen sentir que es un gran visionario que sabe cómo construir una compañía perdurable.

«No hay duda de que Jeff es un hombre de negocios brillante con una visión clara de hacia dónde quiere llevar su compañía —me escribió Shel Kaphan, el primer empleado de la empresa, en un correo electrónico—. Sin embargo, también es un microgestor muy exigente para el que es extremadamente difícil trabajar. Ésta es una de las razones por las que hay poca gente de los inicios de Amazon que siga en la compañía. También es muy temperamental, y tiene, o al menos la tenía mientras yo estuve allí, la mala costumbre de regañar severamente a sus subordinados delante de los demás.» Otro antiguo ejecutivo, por ejemplo, afirmó que Bezos tenía el hábito desquiciante de agitar la mano justo delante de las narices de sus subordinados cuando no quería oír nada más de sus conversaciones.

Esto forma parte del lado hiperactivo de la personalidad de Bezos, un lado que en ocasiones también demostró en sus anteriores empleos. Aunque Graciela Chichilnisky, su primera jefa, lo consideró un director excelente, recuerda que tenía una enorme cantidad de energía que podía invadir la zona de confort de otros compañeros. «Se abalanzaba sobre ti, con los ojos prácticamente saliéndole de las órbitas», recuerda Chichilnisky.

Siempre ha sido un director poco ortodoxo. Un antiguo ejecutivo recordó que, en un retiro fuera de la empresa en el que otros directores dijeron que los empleados de la compañía debían comunicarse más, Bezos se levantó y declaró: «No, ¡la comunicación es terrible!». ^[139] Quería una compañía descentralizada, incluso desorganizada, en la que la gente pudiera tener ideas independientes y no simplemente apoyar lo que pensaba el grupo. Dirigía la compañía bajo el concepto del «equipo de dos pizzas», el cual establecía que cualquier equipo debía ser lo suficientemente pequeño como para alimentarse con dos pizzas para comer.

La empatía no es algo que le surja de modo natural. Cuando tenía diez años, en un viaje con sus abuelos, decidió intentar que su abuela dejara de fumar. Para ello contó más con su excentricidad que con su empatía para tratar un asunto delicado. Calculó que la cantidad que su abuela fumaba reduciría su esperanza de vida en

nueve años. Eso la hizo llorar. Su abuelo tuvo que enseñarle a ser más comprensivo. «Mi abuelo me miró, y tras un breve silencio, me dijo, amable y tranquilamente: “Jeff, un día entenderás que es más difícil ser amable que listo”», contó Bezos.^[140]

No siente empatía por los empleados que se quejan por tener que trabajar muchas horas para conseguir su objetivo.

Bezos, con frecuencia, presiona a su gente con la misma delicadeza que el patrón de una galera. Una jefa del servicio de atención al cliente recordó que, cuando el personal se retrasó una semana y media en dar respuesta a correos electrónicos a pesar de dedicarle doce horas al día, siete días a la semana, Bezos la llamó para quejarse del retraso.^[141] Cuando ella le dijo que no podían trabajar más duro, Bezos le dio una solución. Dedicaron un fin de semana a competir entre ellos para ver quién podía ocuparse de más correos atrasados. Durante ese período de cuarenta y ocho horas, todos trabajaron como mínimo diez horas más de su horario habitual. Cada uno recibió una bonificación de 200 dólares en efectivo por cada mil mensajes respondidos. Y de ese modo se acabó el retraso en los correos.

En otras épocas, Bezos también tuvo una manera bastante peculiar de mostrar su aprecio por el duro trabajo realizado por sus programadores, que la mayor parte de las veces lo llevaban a cabo en su tiempo libre. En lugar de un aumento, empezó a recompensar los logros excepcionales con premios con el mismo nombre que el eslogan de Nike: «Just Do It» (Simplemente, hazlo).^[142] ¿El premio? Unas zapatillas deportivas Nike, viejas y usadas. Greg Linden, por ejemplo, un programador que se unió a Amazon en febrero de 1997, descubrió un modo mejor de analizar preferencias similares en los pedidos de libros para poder hacer recomendaciones a los clientes. Amazon recomendaría libros a un cliente que hubieran sido comprados por otros clientes con patrones de compra similares. En su blog sobre sus días en Amazon, Linden recuerda que cuando su programa comenzó a utilizarse en la página, «Jeff Bezos entró en mi despacho y literalmente me hizo una reverencia. De rodillas, empezó a corear: “No me lo merezco, no me lo merezco”». Linden ganó premios «Just Do It» por éste y por otros logros, y mucho después de perder las zapatillas, escribió en su blog: «Lo que no se perdió fue el sentimiento de orgullo. Estaba orgulloso de haber ganado esas viejas zapatillas roñosas».

Algunos antiguos empleados también afirman que la reputación de Bezos de ser un empresario implacable no es cierta. En un correo electrónico que recibí, Linden describe a Bezos como un «manitas *friki* y ambicioso, con la vista puesta en hacer lo correcto para los clientes (y para la gente en general)». Linden añade que la percepción pública de que Bezos es un consejero delegado implacable y sin piedad es incorrecta. «No estoy de acuerdo con las descripciones que se han hecho de él como competitivo (pues creo que se trata de una simple malinterpretación de su ambición) o reservado (me parece que tiene más que ver con querer proteger a su equipo y a sus clientes). Jeff podría ser descrito de un modo más preciso como un

friki ingenuo y optimista que como un megalómano calculador.»

Bezos también posee un lado más suave; si bien en algún momento puede resultar algo bobalicón, ayuda a reducir el estrés. En los primeros tiempos, pedía a los empleados que seleccionaran los veinte títulos más raros que se hubieran vendido cada semana, y daba un premio al más raro de ellos. Algunos de los ganadores fueron: *Entrenar peces de colores utilizando técnicas de entrenamiento de delfines*, *Cómo empezar tu propio país* y *La vida sin amigos*. Éstos no son los títulos que se encuentran habitualmente en la mayoría de las librerías. El ex programador Peri Hartman apreciaba la absurda pero optimista actitud que Bezos personificaba, como un crío que gana un pez de colores en una feria. Aunque algunas veces era estresante, «Amazon era un lugar divertido —sostiene Hartman—. Era estresante en el buen sentido. Jeff tiene una actitud muy positiva hacia los empleados».

Hartman también alaba a Bezos por fomentar la camaradería, y puntualiza que no había discusiones internas entre equipos que competían por destacar en Amazon, algo que puede destruir a una compañía joven. Los objetivos, según Hartman, eran «innovar, trabajar duro, hacer el mejor trabajo que pudieras. Todo el mundo se esforzaba para que eso fuera así. Competías con compañías externas, no internamente».

Jeff Bezos también cuenta con las habilidades técnicas necesarias para reconocer las características que pueden construir o destruir una compañía. Entiende la tecnología, los problemas, y las soluciones, y puede ser un oyente comprensivo y ofrecer orientación con conocimiento. Pero, según Kaphan, ese tipo de ayuda no llegaba con suficiente frecuencia. En los primeros días, en los que no había suficiente personal y había demasiado trabajo, eso quería decir que los programadores tenían que arreglárselas sobre la marcha y esperar tener suerte. «Generalmente había tanto de que preocuparse que sólo podíamos solucionar nuestros problemas de diseño como fuera e ir a por el siguiente reto —dice Kaphan—. En todo caso, no había suficiente revisión del diseño [por parte de Bezos], lo que causó algunos problemas graves en la cultura de ingeniería de la empresa, y condujo a muchos más problemas más adelante.»

Hartman está de acuerdo con ambos puntos de vista. «Jeff no programaba código. Era el chico de las ideas. Siempre tenía ideas. Probablemente pensaba las cosas más que otros.» El hecho de que se centrara en la perspectiva global y no en el código real seguía siendo un gran beneficio para Amazon, algo que Hartman cree que «permitió que la compañía se adaptara a otras [nuevas] ideas».

Un chico de las ideas también puede parecerse un poco a un rey que regenta su reino, o quizá al gerente de una compañía mucho más grande que puede dejar el trabajo más pesado a sus subordinados. En los primeros tiempos, Bezos sí que contribuía con varias tareas mundanas, como empaquetar libros y enviarlos por correo a los clientes.

Pero no siempre pasaba allí las mismas horas que exigía a los demás. Hacer horas extras no es una opción para los empleados en una *start-up*; es una orden. Los programadores tuvieron que dedicar muchas noches enteras a trabajar para llegar a los plazos. Pero para irritación de algunos, Bezos no se sumaba a las sesiones de trabajo nocturnas. Un antiguo empleado dice que «alardeaba de dormir siempre ocho horas diarias».

Aun así, Bezos aportaba la orientación adecuada desde arriba, el tipo de orientación que todo gerente debe dar sin excepción. Pidió una sólida infraestructura de ordenadores; un sistema de gestión de bases de datos que pudiera gestionar los pedidos a medida que creciera la compañía; un sistema de pedidos que fuera fácil de usar, y las herramientas de soporte que garantizaran que los productos llegaban rápidamente a los clientes. Kaphan señala que Bezos prestaba mucha atención al flujo del proceso de salida y al software de procesamiento de pedidos de los almacenes. Y todo debía ser lo bastante estable, capaz de soportar suficiente tráfico como para no colapsarse y dejar colgados a los clientes, un problema común, especialmente en los inicios del comercio por internet. «Tenía pánico de que consiguiéramos todos esos clientes, y que luego se marcharan porque el sistema no funcionaba bien. No era fácil», dice Hartman.

Su reputación de ser notoriamente tacaño era muy importante para él. No sólo en la contratación y alquiler de oficinas, sino incluso en lo relativo al proceso de amueblar sus sedes. Durante muchos años dio importancia al hecho de que las mesas de despacho de Amazon estaban hechas a partir de puertas con patas añadidas. El resto del mobiliario se compraba en rastrillos y subastas.

De hecho, la reputación, en ocasiones, es más importante para él que la propia realidad. Forma parte de la imagen pública que cuidadosamente Bezos se ha creado. Dio publicidad deliberadamente a la austeridad de sus inicios durante años, asegurándose de mencionar siempre los escritorios hechos con puertas en las entrevistas. Su propio escritorio apareció incluso en una sesión de fotos de la revista *Vanity Fair*.

Tal como lo expuso Jeff, las puertas representaban la sabiduría de la empresa a la hora de servir a los clientes en lugar de a los empleados. «Nos centramos totalmente en intentar gastar dinero en cosas que importan a la compañía y no en gastar dinero en nosotros —reveló en una entrevista con una revista de Silicon Valley—. La apariencia de nuestros muebles no importa ni un ápice a nuestros clientes.»^[143]

Pero la apariencia era incluso más importante que la realidad. «A veces, implicaba gastar un poco más para reforzar la idea de que no estábamos malgastando el dinero —reconoce Gina Myers, la primera auditora de Amazon—. Jeff solía decir que si parece barato, aunque sea un poco más caro, deberíamos comprarlo porque refuerza nuestra cultura de ser ahorradores y de no malgastar el dinero.»^[144] Dado

que pocos clientes llegaron a ver el mobiliario de la empresa, esa percepción debió estar orientada a socios potenciales, a inversores y a la prensa.

Sí, Jeff Bezos es un hombre espectáculo. Algunas de sus técnicas pueden parecerse a realizar un disparo con la funda de la pistola puesta, y tal y como suele ocurrir con las *start-ups* con éxito, también había algo de suerte de por medio. Como señaló Kaphan en el correo electrónico que me envió: «El rápido crecimiento de Amazon encubrió un gran número de pecados. Dada la magnitud de algunos de los errores, creo que la supervivencia de la compañía se debe como poco en gran parte a la suerte».

Pero al final el objetivo de Bezos era espectacular. Kaphan añade que Bezos fomentó la «tendencia a la acción... Intentamos un montón de cosas y cometimos muchos errores, pero conseguimos evitar todos los que fueran fatales». Suerte aparte, «también hicieron falta mucha inteligencia y habilidad», dice Kaphan.

Lo que marcó la diferencia a favor de la compañía fue la dedicación de Bezos a la iteración. Trabajaba en las cosas una y otra vez hasta que salían bien, al menos la mayoría de las veces. Cuando ciertas cosas parecían una causa perdida (como intentar crear un motor de búsqueda para competir con Google), estaba dispuesto a abandonarlas. El Kindle, al que considera un producto crucial para el futuro, tardó tres años en desarrollarse y un par más en afianzarse realmente. Las grandes compañías, con negocios que proteger y accionistas que complacer, con frecuencia lo tienen difícil para innovar. «Uno de los mayores problemas de las grandes compañías que intentan innovar empezando de cero es que incluso si lo ves tienes que ser un verdadero pensador a largo plazo, porque durante un tiempo prolongado sólo será una pequeña parte de la compañía —afirma—. La clave es estar dispuesto a esperar cinco, siete o diez años. Y muchas empresas no están dispuestas a esperar diez años.»^[145]

Al final, el éxito compensa gran parte del dolor y de la frustración que los empleados puedan haber tenido que soportar. Con ese éxito llegó una enormemente fructífera oferta pública de venta de acciones, y compensaciones extraordinarias. Bezos mostró cuánto valoraba el trabajo que habían realizado sus primeros empleados de más de una manera. Tras la oferta pública de venta de acciones, para celebrar el cuarto aniversario de Shel Kaphan en amazon.com, Bezos organizó una «Shelebración». Alquiló un *jet* privado para que llevara a Kaphan, a su equipo de ingenieros y a sus esposas a Maui para unas vacaciones sorpresa de cuatro días. Cuando llegaron, Kaphan fue saludado por un grupo de viejos amigos de Bay Area que le estaban esperando, y que también habían llegado en un segundo *jet* que Bezos había alquilado sólo para ellos.

Y eso sin contar las recompensas económicas que Kaphan recibió a la postre por hacer realidad su sueño de ayudar a crear una *start-up* espectacularmente exitosa. El duro trabajo de Kaphan le reportó más de un millón de acciones. Cuando Amazon

salió a bolsa el 15 de mayo de 1997, Kaphan, de repente, se encontró con que tenía una fortuna de 25 millones de dólares. Al precio actual, dependiendo de cuántas acciones haya vendido Kaphan durante estos años, podría poseer una fortuna de 170 millones de dólares. Hoy, Bezos es uno de los ejecutivos más ricos del mundo. Alcanzó el número 18 de la lista de la revista *Forbes* de la gente más rica del mundo en 2010, con una fortuna neta de 12.600 millones de dólares.

100 millones de dólares, viejas zapatillas, reverencias de un gerente postrado de rodillas... Las recompensas de trabajar para Bezos son memorables, a menudo espectaculares. Todo forma parte del mundo inusual de Jeff. Y esto sólo fue el principio. En los años venideros, Bezos iba a demostrar que estaba repleto de sorpresas. Sin embargo, lo que nunca debería hacerse es subestimarle.

Con la cabeza en las nubes

Cuando Netflix descarga las películas que quieres en tiempo real en tu casa, los programas son enviados a través de ordenadores de Amazon. Netflix no puede permitirse (al menos, no por ahora) adquirir toda la infraestructura informática necesaria para cargar películas en tiempo real y emitirlas a miles de clientes en cualquier momento. Por eso, alquila ordenadores de la amplia reserva de Amazon a un precio de algunos peniques por minuto para realizar las tareas, aprovechando todos los recursos informáticos que requiera en cualquier momento. Todo forma parte de un sorprendente negocio de la minorista en línea, llamado Amazon Web Services, que es parte de una tendencia más amplia conocida como computación en la nube (*cloud computing*). Servicios como éstos reportan 500 millones de dólares anuales en ingresos a Amazon.

Comprar empresas es un modo relativamente sencillo de que una compañía rica en acciones amplíe su negocio. Pero a veces un gran ejecutivo puede tropezarse con una idea nueva inesperada, o uno de sus empleados puede aparecer con algo. La clave está en la habilidad para ver más allá de la sabiduría convencional actual y aceptar una idea radicalmente nueva. Bezos tiene esa habilidad. No crea organizaciones *secretas* estructuradas para encargarse específicamente de la tarea de crear nuevos negocios, sino que da a los ingenieros de la compañía la oportunidad de experimentar, y las buenas ideas se adoptan enseguida.

Esto sucedió alrededor del cambio de siglo, incluso mientras Amazon parecía estar hundiéndose en el abismo *puntocom*. Los experimentos internos de los ingenieros de Amazon condujeron a una nueva oportunidad de negocio que puso a la empresa al frente de la computación en la nube. Alrededor del año 2000, a algunos ingenieros de Amazon se les ocurrió promocionar el Programa de Afiliados y Marketplace, que creaban relaciones minoristas con empresas externas y páginas web. ¿Qué pasaría si los afiliados que derivaban clientes a Amazon también tuvieran más acceso al rico software de datos y de venta minorista que Amazon había desarrollado? ¿Facilitaría eso que otras páginas ayudaran a Amazon a vender sus productos?

Robert Frederick, por aquel entonces un gestor técnico sénior de treinta y un años, fue uno de los principales desarrolladores del proyecto.^[146] Frederick ya había creado software que podía obtener datos de Amazon y reformatearlos para que se mostraran en las minúsculas pantallas de los teléfonos móviles y las PDA, de modo que la gente pudiera navegar por la página desde sus dispositivos móviles. Algunos de sus jefes sugirieron la idea de hacer que datos similares a aquellos también

estuvieran a disposición de los afiliados. Así, Frederick separó las bases de datos con información de los productos del software que hacía funcional la compañía y que almacenaba las contraseñas y la información de las tarjetas de crédito. Eso evitó que los datos más delicados se filtraran. A pesar de la preocupación de los de arriba por la seguridad, Frederick recuerda: «Lo gracioso es que no costó mucho convencerlos».

Pronto los ejecutivos se dieron cuenta de que podían tener una mina de oro en sus cubículos. Al hacer que sus datos y herramientas estuvieran disponibles para programadores externos, Amazon incluso podría subcontratar el desarrollo de nuevos productos: gratis. Amazon Web Services se lanzó en julio de 2002. «Estamos poniendo una alfombra de bienvenida para los desarrolladores —anunció Bezos—. Éste es un principio importante y una nueva dirección para nosotros.» Los desarrolladores empezaron a crear páginas con características originales que podían enviar nuevos compradores a Amazon y ayudarles a encontrar y comprar productos.

Un antiguo desarrollador de Amazon, por ejemplo, creó una página a la que llamó Amazon Light, la cual incluía un cuadro de búsqueda para encontrar cualquier producto en venta en Amazon y mostraba el botón «Comprar» de la compañía, pero añadía una característica. Si se buscaba un DVD, por ejemplo, la página también informaría de si Netflix lo tenía en alquiler. Si se buscaba un CD, la página indicaría además si estaba disponible en la tienda iTunes de Apple. Si se buscaba un libro, la página incluso podía mostrar si estaba disponible en la librería local.

De nuevo, éste no es el tipo de cosas que la mayoría de gerentes tolerarían. ¿Ofrecer a la gente alternativas a la propia tienda? ¿Qué era eso? ¿El Santa Claus de los almacenes Macy's en la película *De ilusión también se vive*? No, pero era una gran característica que beneficiaba a los clientes. Además, si éstos decidían comprar en la página externa, la transacción realmente se realizaba a través de Amazon, que recaudaba una comisión por la misma. Los propietarios de páginas que enviaban clientes a Amazon para que compraran productos Amazon recibían un descuento de un 15 por ciento sobre cualquier venta que enviaran a Amazon.

Los servicios web —el proceso de compartir servicios entre páginas web—, habían sido discutidos por expertos en internet durante años. Amazon fue la primera en convertir a lo grande el concepto en realidad. Unos dos años después del lanzamiento de los servicios web, Amazon presumió de que 65.000 desarrolladores utilizaban el programa y enviaban unos diez millones de peticiones al día a los servidores de Amazon. Eso son un montón de nuevos clientes.

Además, la oferta empezó a parecerse mucho al fenómeno actualmente conocido como computación en la nube, que consiste en aprovechar un programa ubicado en un servidor web en alguna parte y no uno ubicado en tu propio ordenador. Otra compañía que utilizaba el servicio, por ejemplo, Monsoon, de Portland (Oregón), ofrecía programas que las empresas podían utilizar para aprovechar el software de

Amazon y simplificar la gestión de su propio inventario. «El Web 1.0 hacía que internet fuera para la gente; el Web 2.0 hace que internet sea mejor para los ordenadores», predijo Bezos en un discurso en la conferencia Web 2.0 de San Francisco en 2004. Amazon se convirtió en una de las compañías más innovadoras en computación en la nube.

Desde sus inicios en 2002, las ofertas de Amazon Web Services siguieron expandiéndose. Pueden distribuir contenidos de otras compañías (como Netflix) desde sus propios ordenadores y redes. Uno de los servicios más importantes, el EC2, o Amazon Elastic Compute Cloud (computación en nube elástica), permite que las compañías alquilen exactamente tantos recursos informáticos de Amazon como necesiten, activando y desactivando «instancias de servidor», bloques de recursos informáticos específicos, en cuestión de minutos. Pagan por procesos por hora, utilizándolos para gestionar sus propios programas sin necesidad de adquirir ordenadores. Amazon incluso puede hacer funcionar una red de ordenadores paralela para las comunicaciones internas de una compañía, y puede encargarse de la facturación y el envío de productos de otros minoristas. Es un gran modo de que los emprendedores empiecen sin tener que invertir en su propio equipo informático, dado que pueden utilizar los servicios de Amazon por unos peniques el minuto, aumentando o disminuyendo los recursos que alquilan según la demanda en cualquier momento. Algunos inversores de riesgo incluso ofrecen tarjetas regalo de Amazon a los emprendedores para ayudarles a empezar.

Este negocio crece extraordinariamente. En 2010, Amazon Web Services reportó unos ingresos de cerca de 500 millones de dólares a la compañía. Eso es menos de un 2 por ciento del total de ventas. Pero tiene márgenes de beneficio más amplios que los negocios minoristas (hasta un 23 por ciento de márgenes operativos en comparación con el 5 por ciento del resto del negocio).

Durante la junta de accionistas de mayo de 2010, Bezos se guardó la mayor parte de su omnipresente entusiasmo para una discusión sobre los servicios de computación en la nube. «Tiene el potencial para ser tan grande como nuestro negocio de venta al detalle», dijo. En su opinión, Amazon puede hacer un mejor trabajo que la mayoría de competidores en el negocio. La computación en la nube es «una área muy amplia actualmente [y] que en nuestra opinión se está gestionando de un modo nada eficiente. Cuando algo grande se hace de un modo poco eficiente, se crea una oportunidad».

Resulta una afirmación sorprendente, ya que Web Services aporta menos del 2 por ciento de los ingresos actuales. Pero Bezos tiene ahora la misma prisa que en 1999 por construir el negocio y mantener la ventaja en el liderazgo. Cada día Amazon añade tantos recursos informáticos como los que tenía para gestionar la totalidad de su negocio en el año 2000, cuando los ingresos eran de 2.800 millones de dólares. Su construcción de edificios específicamente diseñados de hasta 65.000

metros cuadrados, el tamaño de unos dieciséis campos de fútbol, para albergar los ordenadores. Y sólo por si crecía demasiado de prisa, en 2010 Bezos introdujo Spot Services, que subasta recursos informáticos obsoletos a otras compañías a precios más baratos que su tarifa habitual de alquiler.

Bezos sueña con nuevas maneras de utilizar los recursos informáticos. Su último movimiento es el alquiler no sólo a compañías, sino también a personas físicas. El 29 de marzo de 2011, anunció el servicio Cloud Drive, que permite que la gente almacene sus archivos digitales en ordenadores de Amazon a través de internet. En un gesto dirigido directamente al iTunes de Apple (la última salva en una creciente guerra contra Apple y Google), puso a los amantes de la música como principales usuarios a los que dirigirse (aunque el servicio se puede utilizar para almacenar cualquier información digital). Mientras que Apple y Google esperaban que las discográficas decidieran si les otorgaban licencias para descargar la música en tiempo real, Bezos decidió probar suerte, lanzar primero el servicio y pedir permiso después. Almacenando la música en línea, la gente puede acceder a ella desde cualquier dispositivo. Amazon cobra 20 dólares anuales por 20 gigabytes de espacio de almacenaje (Google cobra 5 dólares por el mismo espacio, pero no para archivos de música). Amazon está reactivando el servicio ofreciendo hasta 5 gigabytes gratuitos, o 20 gigabytes gratuitos durante un año para cualquiera que compre un álbum en su tienda de MP3.

A partir de principios de 2011, Bezos empezó a decir que hay «cientos de miles» de clientes utilizando Amazon Web Services. Los analistas de Wall Street estiman que será un negocio de 750 millones de dólares para Amazon en 2011, y de 2.500 millones de dólares en 2014.

Es difícil imaginar un negocio más alejado de la venta al detalle que éste, exceptuando el hecho de que Amazon ha creado estos mismos sofisticados servicios informáticos por sí misma, así que ¿por qué no ofrecerlos a otros a cambio de una cuota? Es un negocio que no sigue los altibajos estacionales del negocio minorista, por lo que proporciona un flujo de ingresos mucho más estable. Y muestra todo lo audaz que puede ser Bezos cuando se trata de adoptar nuevas oportunidades.

Esa audacia se extiende incluso a la predisposición para empezar a competir con algunas de las compañías que utilizan sus servicios. En febrero de 2011, por ejemplo, Bezos inició el servicio propio de Amazon para la descarga de vídeos en tiempo real para competir con Netflix. Al fin y al cabo, ahora sabe cómo hacerlo (aunque aún está negociando con los estudios cinematográficos y otras productoras para construir su inventario de vídeos).

Cuando se anunció el servicio de Amazon de descarga de vídeos en tiempo real, las acciones de Netflix se desplomaron temporalmente, y luego se recuperaron. Por ahora, la mayoría de los observadores de la industria no creen que Amazon vaya a acabar con Netflix. Por una parte, Netflix se encuentra ahora en la posición adecuada

para crecer en mercados extranjeros antes de que Amazon pueda hacerlo. Además, los clientes de Netflix no ven la necesidad de cambiar. El banco de inversiones Credit Suisse hizo una encuesta a unos mil clientes de Amazon y descubrió que cuatrocientos de ellos también eran suscriptores de Netflix. Cuando se preguntó a ese grupo si dejarían Netflix por el servicio de Amazon, menos de una centésima parte dijo que sí. La mayoría pensaba que Netflix mostraba una mejor relación calidad-precio, y les gustaba el hecho de poder disponer tanto de tecnología para la descarga en tiempo real como de DVD por correo. Éste podría ser un experimento que termine de un modo tan exitoso como el intento previo de Amazon de competir con eBay con su propio servicio de subastas. A menos que Amazon aparezca con una ventaja distintiva sobre Netflix, como precios más bajos o mejor tecnología para la descarga directa, no existe una razón imperiosa por la que cambiar de servicio. Esta vez, Netflix tiene la ventaja del que hace el primer movimiento.

Bezos se enfrentó al mismo obstáculo en 2004, cuando presentó el servicio de búsqueda propio de Amazon, llamado A9. Sus algoritmos de búsqueda de fabricación propia fueron diseñados inicialmente para encontrar productos en la página de Amazon, mientras obtenía una licencia para utilizar el motor de búsqueda de Google y encontrar artículos en cualquier otra parte de internet. Veinte meses más tarde Bezos anunció su propio servicio de búsqueda en la Red para competir con Google. Otras páginas web podían usar el A9 para ofrecer búsquedas desde sus propios sitios, pagando sólo por el espacio de almacenaje o por la capacidad de procesamiento que utilizaran de los ordenadores de Amazon. Eso no funcionó tan bien y más tarde dejó de hacerse. Sencillamente, Google era una fuerza demasiado devastadora.

Aun así, no parece que Jeff Bezos vaya a dejar de hacer sus adquisiciones pasadas de moda para procurar que su negocio crezca. Compró otra media docena de compañías en 2010. Su mejor acuerdo llegó en 2009, cuando corrió la noticia de que Bezos se había gastado cerca de mil millones de acciones de Amazon en una tienda de calzado.

Zappos se fundó en 1999 bajo el nombre de ShoeSite.com. Es conocida por vender zapatos difíciles de encontrar, incluidos zapatos veganos (hechos con piel artificial), pero finalmente también se expandió hacia otras líneas: primero, bolsos y carteras; luego, ropa, gafas de sol, aparatos electrónicos y DVD. Parecía una compañía que en algún momento podía hacerle un poco la competencia a Amazon. En 2005 llegó a los 370 millones de dólares en ingresos, y planeaba llegar a 1.000 millones de dólares en ingresos hacia 2010 (un objetivo que consiguió en 2008).

Pero lo más importante sobre Zappos, y el secreto de su éxito, era su cultura. Se centraba en un servicio de atención al cliente ejemplar, y un tratamiento extraordinario de sus empleados. Enviaba los productos gratuitamente a los clientes (incluso reembolsando los gastos de envío si los éstos decidían devolver los

artículos comprados), tenía una política de devoluciones de un año y facilitaba un servicio de atención telefónica al cliente disponible las veinticuatro horas del día. También pagaba el 100 por ciento de las primas de los seguros médicos de sus empleados.

¿Cómo podía resistirse Bezos a una compañía con esos ideales y ambiciones? En 2005 visitó al gerente Tony Hsieh en las oficinas de Zappos en Henderson (Nevada), para discutir la compra de la empresa. Hsieh le dijo que no, preocupado por que la absorción por parte de Amazon destruiría la cultura única de Zappos. «Le dijimos a Jeff que no estábamos interesados en vender a ningún precio», escribió Hsieh en un ensayo de la revista *Inc.*^[147]

Pero Bezos volvió cuatro años más tarde. Hsieh seguía sin querer vender. Por entonces Zappos era rentable, pero la economía se encontraba en recesión, y Bezos le estaba ofreciendo una cantidad astronómica de dinero, aunque en forma de acciones y no en efectivo. En abril de 2009, Hsieh voló a Seattle para hablar de la compañía y de su cultura, incluida la filosofía de Hsieh sobre «la ciencia de la felicidad y sobre cómo intentamos utilizarla para servir mejor a nuestros clientes y empleados». De repente, Bezos saltó con la pregunta: «¿Sabe que la gente es malísima a la hora de predecir lo que les hará felices?». Esa misma pregunta era exactamente la que aparecía en la siguiente diapositiva de la presentación en PowerPoint de Hsieh. A partir de ese momento, éste se relajó; comprendió que Bezos entendía su dedicación a la cultura de la empresa y que ambos se dedicaban más a los clientes que a los beneficios a corto plazo.

Llegaron a un acuerdo el 20 de julio y lo cerraron el 1 de noviembre (cuando el valor de las acciones de Amazon con las que se comerciaba en la transacción ya era de 1.200 millones de dólares). El acuerdo incluía un documento que «reconoce formalmente la singularidad de la cultura de Zappos y el deber de Amazon de protegerla», según Hsieh. Parece que hasta ahora ha funcionado. Hsieh aún dirige Zappos como una empresa filial independiente. En el primer trimestre de 2010, los ingresos aumentaron casi en un 50 por ciento con respecto al mismo trimestre de 2009.

Evidentemente, no es seguro que este matrimonio siga así de feliz tras su luna de miel. Las grandes adquisiciones raramente sobreviven sin cambiar la cultura de la compañía adquirida. Pero hay unos pocos ejecutivos que hasta permitirían que una cultura tan disparatada continuara. Incluso la junta directiva de Zappos simplemente toleró la filosofía como un experimento social. Pero Bezos estaba tan emocionado con esta adquisición que hizo su propio vídeo para hablar de ella (que actualmente está disponible en YouTube).^[148] «Zappos es una compañía que he admirado durante mucho tiempo por una razón muy importante —afirmó en el vídeo—. Zappos está obsesionada con el cliente... Me tiemblan las rodillas cuando veo una compañía obsesionada con el cliente.» De hecho, parece adorar todo lo relacionado con la

cultura de Zappos. «Zappos tiene una cultura totalmente única. Nunca he visto una compañía con una cultura como la de Zappos... Esta cultura y la marca Zappos son enormes activos que valoro mucho, y quiero que siga siendo así.»

Incluso cuando no está comprando compañías para añadir a Amazon, a Bezos le gusta invertir en otras empresas que considera excepcionales. A pesar de haber realizado muchas malas inversiones en las *puntocom* a finales de los noventa, Bezos no se ha echado atrás a la hora de volverlo a intentar. Fue uno de los primeros inversores tanto en Google como en Twitter. No sólo ha aprendido cómo crear una gran firma, sino también a reconocer otras grandes compañías en proceso de creación. Sabe cómo perseguir sus sueños.

Y sus sueños no terminan con Amazon. Ha montado una segunda empresa para intentar cumplir un sueño que ha tenido desde que era niño. Quiere explorar el espacio.

Paso a paso, con valentía

En el año 2000, mientras parecía que Amazon se estaba desmoronando, Bezos inició un nuevo negocio. Ese año constituyó una empresa llamada Blue Origin. Pero nadie se enteró de su existencia hasta que el periodista Brad Stone, del *Newsweek*, empezó a indagar sobre el nombre en el año 2003, y resultó que adornaba una nave de un destartado bloque junto al canal Duwamish, en Seattle. Nadie de los allí presentes quiso decirle qué estaban tramando, pero Stone encontró información en las bases de datos estatales que revelaron que se trataba de una empresa de investigación espacial cuyo propietario era Jeff Bezos.^[149]

La primera parte del programa que la empresa está llevando a cabo se llama New Shepard, en homenaje a Alan Shepard, el primer astronauta norteamericano que viajó al espacio. Está pensada para transportar pasajeros a los confines del espacio y, más adelante, ponerlos en órbita, utilizando un sistema de propulsión de peróxido de hidrógeno y queroseno. Está destinada a convertirse en una iniciativa comercial con el fin de proporcionar a los turistas espaciales la oportunidad de ver la Tierra y las estrellas desde una órbita. Pero su objetivo a largo plazo, según afirma Stone en su artículo, es «establecer una presencia humana duradera en el espacio». Este objetivo se remonta al sueño que Bezos presentó en el discurso que pronunció en su graduación de la escuela superior.

«Queremos hacer que viajar al espacio sea más seguro y más barato para la gente», dijo Bezos en el año 2003.^[150] Por entonces, el coste de desarrollar esta primera fase se estimaba que sería de 30 millones de dólares.

¿Está loco? No es la primera vez que se ha utilizado este adjetivo para designar a Bezos. Pero en una época de recortes en los presupuestos y misiones de la NASA, Bezos es uno de los pocos emprendedores multimillonarios (junto con Sergey Brin, de Google; Elon Musk, de Tesla Motors, y Richard Branson, de Virgin Atlantic Airways) que está llevando a cabo o patrocinando alternativas privadas a la NASA. En Blue Origin también trabajan muchos ex ingenieros de la NASA y otros científicos espaciales.

El lema de la empresa es la frase en latín *Gradatim Ferociter*, que podría traducirse como «paso a paso, con valentía»; pero varias páginas de internet ofrecen traducciones como «poco a poco, ferozmente», «paso a paso, con arrogancia» o hasta «gradualmente, agresivamente». Cualquiera de ellas se podría aplicar a Jeff Bezos.

La primera traducción es la más plausible. En la página web de la compañía, una nota de Bezos explica los objetivos de la empresa:

Estamos trabajando, con paciencia y paso a paso, para que mucha gente pueda permitirse los costes de los vuelos espaciales, y así los seres humanos podamos continuar explorando el sistema solar. Llevar a cabo esta misión costará mucho tiempo, y por eso estamos trabajando en ella metódicamente. Nosotros creemos en las mejoras graduales y en efectuar inversiones a un ritmo que sea sostenible. Avanzar con paso lento pero seguro es el modo de lograr resultados, y no nos engañamos pensando que será más fácil a medida que avancemos. Pasos más pequeños y más frecuentes conducen a un ritmo de aprendizaje más rápido, nos ayudan a mantenernos centrados y nos proporcionan a cada uno de nosotros la oportunidad de conseguir ver volar antes nuestro último trabajo.

Bezos también ha descrito Blue Origin modestamente: «No es más que una pequeña parte de un gran esfuerzo técnico desafiante y arduo». Su mayor deseo es hacer que los viajes espaciales sean más seguros y más eficientes de lo que cualquier organización gubernamental con un gran presupuesto pueda conseguir. La primera nave se llama *Goddard*, por Robert Hutchings Goddard, un físico norteamericano al que se le atribuye la construcción del primer cohete impulsado por combustible líquido en 1926. Goddard también fue ridiculizado por sus grandiosas visiones de los vuelos espaciales.

Y Blue Origin está haciendo progresos. El primer prototipo de nave, que parece el cono de un cohete convencional, ha sido diseñado para el despegue y el aterrizaje vertical. La NASA nunca se ha dedicado en serio a los aterrizajes verticales, sino que prefiere los amerizajes en el océano o los aterrizajes planeando, como el del transbordador espacial. *Goddard*, en cambio, ha triunfado en el primer ensayo. El 13 de noviembre de 2006, Bezos, su familia, sus amigos y sus empleados se congregaron en la base de lanzamiento de la empresa en Culberson County, en el oeste de Texas, para presenciar el primer vuelo del *Goddard*. Despegó, ascendió unos 85 metros y luego aterrizó de nuevo suavemente. Para alcanzar la frontera del espacio necesitará llegar a una altitud de 100 kilómetros. No está claro qué propulsor se utilizó, pero fue de combustión limpia, sin la dramática explosión de fuego y humo que acompaña los lanzamientos de la NASA.

Blue Origin promocionó el exitoso lanzamiento con un vídeo en la página web de la empresa (en <http://www.blueorigin.com/letter.htm>), junto con una carta de Bezos. El vídeo parece diseñado principalmente para atraer a nuevos científicos al proyecto. La carta empieza con la frase: «¡Blue Origin te necesita!». Pero hay que prepararse para presentar calificaciones y méritos. Para impresionar aún más a los espectadores del vídeo, Bezos incluso aprovecha para incluir un anuncio en su carta, al mencionar que los vídeos se pueden ver en *streaming* en Simple Storage Service (S3), el propio servicio de almacenamiento de Amazon, el cual es accesible a cualquier empresa que gestione un negocio.

Así y todo, los planes originales de Blue Origin preveían empezar con los vuelos comerciales en el año 2010. En un segundo ensayo, un mes después, la climatología y los fallos al parecer impidieron el despegue.

Ya no se volvió a oír hablar de Blue Origin hasta principios del año 2010, cuando la NASA le concedió una subvención de 3,7 millones de dólares, principalmente para diseñar un sistema de evacuación de astronautas y para construir un prototipo del cohete para probarlo en el suelo. Era parte de una subvención de 50 millones de dólares repartida entre cinco empresas (entre las que estaba Boeing) con la esperanza de iniciar los vuelos espaciales comerciales. Entonces, en 2011, la NASA invitó a ocho empresas, incluida Blue Origin, al Centro Espacial Johnson, en Houston, para que presentaran sus propuestas a fin de obtener más financiación. La NASA planea repartir otros 200 millones de dólares, siempre y cuando reciba suficiente financiación del Congreso norteamericano.

Tal vez el futuro de los vuelos espaciales dependa efectivamente de los esfuerzos comerciales. Si esta oportunidad surge como las bacterias en un medio de cultivo, Bezos quiere estar ahí. Si alguna vez Blue Origin se convierte en un negocio real, podría llegar a desplazar a Amazon del corazón y la mente de Bezos. Pues, después de todo, la exploración espacial fue probablemente su primera ambición.

Bezos está aplicando la misma filosofía en Blue Origin que en Amazon. La primera parte de esta filosofía es obsesionarse con los clientes, creando en este caso un servicio cómodo, seguro y emocionante para ver las estrellas.

La segunda es inventar, y reinventar obstinadamente hasta hacerlo de forma correcta. Tiene una fe tremenda en su talento para inventar. Tal como explica en un vídeo disponible en YouTube: «Siempre que tenemos un problema, nunca aceptamos pensar en blanco o negro. Tratamos de dar con una solución que consiga ambas cosas. Puedes ingeniártelas para salir de cualquier trampa si estás convencido de que puedes hacerlo».^[151]

La tercera parte es centrarse en el largo plazo, y Blue Origin probablemente sea un proyecto de varias décadas de duración. Es cierto, fue más fácil para Bezos dirigir Amazon con pérdidas mientras las acciones aún estaban por las nubes. El crac bursátil le obligó a retirarse por un tiempo para reajustar su estrategia de crecimiento a toda costa y pasar a otra dirigida a lograr un objetivo con una menor rentabilidad; pero él sabía que era el momento de hacer ese cambio de rumbo con el fin de garantizar que Amazon siguiera teniendo un gran futuro por delante. Bezos jamás ha perdido de vista la recompensa a largo plazo.

La cuarta parte Bezos la describe como «siempre es el primer día». Siempre hay nuevos desafíos por delante, nuevas ideas por explorar, nuevas direcciones a las que dirigirse. Como sucede con todos los grandes emprendedores, su trabajo jamás se vuelve rutinario o aburrido. Él nunca piensa en su empresa como si fuera un producto acabado.

Estas reglas son extraordinariamente sencillas. Lo único sorprendente de su filosofía es que pocos son los ejecutivos que parecen capaces de seguirla. Bezos se detendrá a descansar cuando esté muerto. Hasta entonces, simplemente seguirá trabajando, reinventando, probando cosas nuevas, tratando de alcanzar las estrellas. Tal vez algún día lo logre.



RICHARD L. BRANDT es un reconocido periodista especializado en tecnología e Internet. Publica sus artículos, mayoritariamente sobre empresas de Silicon Valley, en la revista *Business Week*. Asimismo, es autor de los libros *Las dos caras de Google* (Viceversa, 2010) y *Capital Instincts. Life as an Entrepreneur, Financier, and Athlete* (Wiley, 2003).

Notas

[¹] Jeff Bezos, «A Bookstore by Any Other Name», conferencia en el Commonwealth Club, 27 de julio de 1998, <http://www.commonwealthclub.org/archive/98/98-07bezos-speech.html>. <<

[2] Richard Howard, «How I “Escaped” from Amazon.cult», *Seattle Weekly*, 15 de julio de 1998. <<

[3] Kathy Rebello, «A Literary Hangout —Without the Latte», *Business Week*, 14 de junio de 1997. <<

[4] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[5] David Streitfeld, «Booking the Future; Does amazon.com Show That Publishing Clicks on the internet?», *Washington Post*, 10 de julio de 1998. <<

[6] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[7] **Ibíd.** <<

[8] Peter de Jonge, «Riding the Wild, Perilous Waters of amazon.com», *The New York Times*, 14 de marzo de 1999. <<

[9] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[10] **Ibíd.** <<

[¹¹] R. M. Ballardini, «The Software Patent Thicket: A Matter of Disclosure», (2009) 6:2SCRIPTed 207, <http://www.law.ed.ac.uk/ahrc/scripted/vol6-2/ballardini.asp>. <<

[12] http://oreilly.com/amazon_patent/amazon_patent.comments.html <<

[13] Joshua Quittner, «Jeff Bezos: An Eye on the Future», *Time*, 27 de diciembre de 1999. <<

[¹⁴] «Interview with Jeff Bezos», *Time*, 4 de mayo de 2001. <<

[¹⁵] Rob Walker, «America's 25 Most Fascinating Entrepreneurs», *Inc.*, 1 de abril de 2004. <<

[16] Helen Jung, «Amazon's Bezos: internet's Ultimate Cult Figure», *Seattle Times*, 19 de septiembre de 1999. <<

[17] Quittner, «Jeff Bezos: An Eye on the Future». <<

[18] Robert Spector, *amazon.com: Get Big Fast*, HarperCollins, 2000. <<

[19] «Jeff Bezos», CEOBios.com, Kirby Directory, 12 de junio de 2010,
<http://ceobios.com/2010/06/jeff-bezos-amazon-com/>. <<

[20] Entrevista a Jeffrey P. Bezos, Academy of Achievement (sin autor), 4 de mayo de 2001, <http://www.achievement.org/autodoc/page/bez0int-1>. <<

[21] www.absoluteastronomy.com/topics/River_Oaks_Elementary_School (Houston).

<<

[22] Chip Bayers, «The Inner Bezos», *Wired*, marzo de 1999. <<

[23] Entrevista del Academy of Achievement. <<

[24] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[25] *Ibíd.* <<

[26] Sandra Dibble, «"New Pathways of Thought" on Summer Breeze», *Miami Herald*, 4 de julio de 1982. <<

[27] Brad Stone, «Amazon Enters the Space Race», *Wired*, julio de 2003. <<

[28] Robert D. Hof, «Jeffrey P. Bezos», en «The E.Biz 25», *BusinessWeek*, 27 de septiembre de 1999. <<

[29] Dibble, «Ex-Dropout Leads His Class», *Miami Herald*, 2 de junio de 1982. <<

[30] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[31] *Ibíd.* <<

[32] Dibble, «Ex-Dropout Leads His Class». <<

[33] «Interview with Jeff Bezos». <<

[34] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[35] *Ibíd.* <<

[36] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[37] «Interview with Jeff Bezos». <<

[38] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[39] *Ibíd.* <<

[40] *Ibíd.* <<

[41] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[42] James Aley, «Wall Street's King Quant: David Shaw's Secret Formulas Pile Up Money. Now He Wants a Piece of the Net», *Fortune*, 5 de febrero de 1996. <<

[43] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[⁴⁴] Joseph Gallivan, «The Billion-Dollar Bookseller», *Independent*, 12 de mayo de 1998. <<

[45] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[46] *Ibíd.* <<

[47] «Interview with Jeff Bezos». <<

[48] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[49] *Ibíd.* <<

[50] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[51] Streitfeld, «Booking the Future». <<

[52] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[53] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[⁵⁴] De Jonge, «Riding the Wild, Perilous Waters of amazon.com». <<

[55] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[56] **Ibíd.** <<

[57] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[58] *Ibíd.* <<

[59] Quittner, «Jeff Bezos: An Eye on the Future». <<

[60] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[61] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[62] *Ibíd.* <<

[63] *Ibíd.* <<

[64] *Ibíd.* <<

[65] *Ibíd.* <<

[⁶⁶] Dickson L. Louie, «amazon.com», artículo para la Harvard Business School, 9 de abril de 1998. <<

[67] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[68] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[69] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[70] Vídeo de Jeff Bezos sobre Amazon y Zappos, 27 de julio de 2009,
http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA <<

[71] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[72] Bezos, «A Bookstore by Any Other Name». <<

[73] Alan Deutschman, «Inside the Mind of Jeff Bezos», *Fast Company*, 1 de agosto de 2004. <<

[74] William C. Taylor, «Who's Writing the Book on Web Business?», *Fast Company*, octobre de 1996. <<

[75] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[76] Tim Clark, «Turning to a Global Page», CNET, 8 de abril de 1998,
http://news.cnet.com/Turning-to-a-global-page/2009-1082_3-232925.html <<

[77] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[78] **Ibíd.** <<

[79] *Ibíd.* <<

[⁸⁰] Michael S. Malone, «John Doerr's Startup Manual», *Fast Company*, 28 de febrero de 1997. <<

[⁸¹] Seth Schiesel, «Payoff Still Elusive in internet Gold Rush», *The New York Times*, 2 de enero de 1997. <<

[82] Greg Linden, «Early Amazon: Get big fast», *Geeking with Greg*, 25 de enero de 2006, <http://glinden.blogspot.com/2006/01/early-amazonget-big-fast.html>. <<

[⁸³] Kevin Kelleher y David Lazarus, «amazon.com High on IPO. So Is Its Valuation», Wired.com, 26 de marzo de 1997. <<

[84] Michael Krantz, «Amazonian Challenge», *Time*, 14 de abril de 1997. <<

[85] «Amazon.com Is Creative When Hiring Employees», *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 1999. <<

[86] Bayers, «The Inner Bezos». <<

[87] «Amazon Is Creative When Hiring Employees». <<

[⁸⁸] Robert D. Hof, «amazon.com: The Wild World of e-Commerce», *Business Week*, 3 de diciembre de 1998. <<

[89] «Amazon.com Is Creative When Hiring Employees». <<

[⁹⁰] Anthony Bianco, «Virtual Bookstores Start to Get Real», *Business Week*, 27 de octubre de 1997. <<

[91] *Ibíd.* <<

[92] Hof, «amazon.com: The Wild World Of e-Commerce». <<

[⁹³] Saul Hansell, «For Amazon, a Holiday Risk: Can It Sell Acres of Everything?», *The New York Times*, 28 de noviembre de 1999. <<

[⁹⁴] Steve Homer, «Damn! What a Nice, Bookish Tycoon», Independent, 16 de noviembre de 1998. <<

[95] Jonathan Rabinovitz, «Page of Progress: amazon.com's Leader Looks at the Future of Selling on the internet», *San Jose Mercury News*, 11 de octubre de 1998.

<<

[96] Suresh Kotha, «amazon.com: Expanding Beyond Books», University of Washington Business School, 16 de octubre de 1998, http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/cases/Amazon_98.pdf <<

[97] Hof, «amazon.com: The Wild World of e-Commerce». <<

[98] Jonathan Rabinovitz, «amazon.com's Leader Looks at the Future of Selling on the internet», *San Jose Mercury News*, 11 de octubre de 1998. <<

[99] «In Looking to Branch Out, Amazon Goes Out on a Limb», *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 1998. <<

[100] *Ibíd.* <<

[¹⁰¹] Amazon llegó a España el 15 de septiembre de 2011, que se convirtió en el octavo país donde inicia operaciones además de Estados Unidos. (N. del e.) <<

[102] Kotha, «amazon.com: Expanding Beyond Books». <<

[¹⁰³] Jodi Mardesich y Marc Gunther, «Is Competition Closing in on amazon.com?», *Fortune*, 9 de noviembre de 1999. <<

[104] *Ibíd.* <<

[¹⁰⁵] Elisabeth Bumiller, «Public Lives; On-Line Booksellers: A Tale of Two CEOs», *The New York Times*, 8 de diciembre de 1998. <<

[106] *Ibíd.* <<

[¹⁰⁷] De Jonge, «Riding the Wild, Perilous Waters of amazon.com». <<

[¹⁰⁸] Michael J. Martínez, «amazon.com Has a Plan, but Jeff Bezos Isn't Revealing What It Is», *The Times Daily*, 30 de enero de 2000. <<

[109] Quittner, «Jeff Bezos: An Eye on the Future». <<

[¹¹⁰] Katrina Brooker, «Beautiful Dreamer», *Fortune*, 18 de diciembre de 2000. <<

[111] «Amazon Running Dry?», CBSNews.com, 28 de julio de 2000. <<

[¹¹²] Nancy Dillon, «Wall St. Tough Sell for amazon.com», *The Daily News*, 27 de julio de 2000. <<

[113] Brooker, «Beautiful Dreamer». <<

[¹¹⁴] Melanie Warner, «Can Amazon Be Saved?», *Fortune*, 26 de noviembre de 2001.

<<

[115] Onnesha Roychoudhuri, «Books After Amazon», *Boston Review*, noviembre/diciembre de 2010. <<

[116] Dan Farber, “Amazon’s Jeff Bezos: A Passion for Kindle and Digital Content Delivery”, CNET.com, 28 de mayo de 2008. <<

[117] Gregory Allen Butler, «Kindle: To Change the World», HolisticPersonal-Development.com, 20 de noviembre de 2007, <http://holisticpersonal-development.com/2007/11/20/kindle-to-change-the-world/>. <<

[118] «What Is Amazon Up to with Lab126?», *Progress Through Unreasonable Behavior* (blog), 8 de enero de 2006, <http://uf911.blogspot.com/2006/01/what-is-amazon-up-to-with-lab126.html>. <<

[119] «Google Editions: A History of Ebooks», *Telegraph*, 4 de diciembre de 2010.

<<

[¹²⁰] Jenna Goudreau, «Making Digital Books into Page Turners», *Business Week*, 3 de septiembre de 2007. <<

[¹²¹] Michael Arrington, «Amazon Kindle to Debut on Monday-Ugly but Imressive», *TechCrunch*, 18 de noviembre de 2007, <http://techcrunch.com/2007/11/18/amazon-kindle-to-debut-on-monday/> <<

[¹²²] Wade Roush, «Amazon Kindle: One Very Small Step for E-Books», *Xconomy*, 20 de noviembre de 2007, <http://www.xconomy.com/2007/11/20/amazon-kindle-one-very-small-step-for-e-books/> <<

[123] John Sargent, «A Message from Macmillan CEO John Sargent», Macmillanspeaks.com, 3 de febrero de 2010, <http://blog.macmillanspeaks.com/a-message-from-macmillan-ceo-john-sargent/> <<

[¹²⁴] John Walkenbach, «Another Kindle - Price Reduction», *J-Walk Blog*, 7 de
octubre de 2009, [http://j-
walkblog.com/index.php?/weblog/posts/another_kindle_2_price_reduction/](http://j-walkblog.com/index.php?/weblog/posts/another_kindle_2_price_reduction/) <<

[125] Kevin Kelly, «Free Kindle This November», kk.org, febrero de 2011, www.kk.org/thetechnium/archives/2011/02/free_kindle_thi.php <<

[126] Michael Arrington, «Amazon Wants to Give a Free Kindle to All Amazon Prime Subscribers», *TechCrunch*, 12 de febrero de 2010, <http://techcrunch.com/2010/02/12/amazon-wants-to-give-a-free-kindle-to-allamazon-prime-subscribers/> <<

[127] William C. Taylor, «Who's Writing the Book on Web Business?», *Fast Company*, 31 de octubre de 1996. <<

[128] <http://whomovedmybuybutton.com/aboutus.php> <<

[¹²⁹] Doreen Carvajal, «Small Publishers Feel Power of Amazon's 'Buy' Button», *The New York Times*, 16 de junio de 2008. <<

[130] Taylor, «Who's Writing the Book on Web Business?». <<

[131] Alan Deutschman, «Inside the mind of Jeff Bezos», *Fast Company*, 1 de agosto de 2004. <<

[132] Ian Stobie y Wendy Barratt, «Web Forecaster: Forrester Interview», VNUNet, 16 de julio de 1997, <http://www.v3co.uk/vnunet/analysis/2006081/web-forecaster-forrester-interview> <<

[133] Deutschman, «Inside the Mind of Jeff Bezos». <<

[134] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[135] Howard, «How I “Escaped” from Amazon.cult». <<

[¹³⁶] Mark Leibovich, «Not All Smiles Inside Amazon», *The Washington Post*, 25 de noviembre de 1999. <<

[137] De Jonge, «Riding the Wild, Perilous Waters of amazon.com». <<

[138] Quittner, «Jeff Bezos: An Eye on the Future». <<

[139] Deutschman, «Inside the Mind of Jeff Bezos». <<

[¹⁴⁰] Krystal Knapp, «Amazon CEO Urges Princeton Grads to Take a “Less Safe Path”», *The New Jersey Times*, 31 de mayo de 2010. <<

[141] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[¹⁴²] Greg Linden, «Early Amazon: Similarities», *Geeking with Greg* (blog), <http://glinden.blogspot.com/2006/03/early-amazon-similarities.html> <<

[¹⁴³] Spector, amazon.com: Get Big Fast. <<

[144] *Ibíd.* <<

[145] Tim O'Reilly, «Jeff Bezos at Wired Disruptive by Design Conference», *O'Reilly Radar* (blog), 15 de junio de 2009, <http://radar.oreilly.com/2009/06/jeff-bezos-at-wired-disruptive.html> <<

[¹⁴⁶] Wade Roush, «Amazon: Giving Away the Store», *Technology Review*, enero de 2005. <<

[¹⁴⁷] Tony Hsieh, «Why I Sold Zappos», *Inc.*, 1 de junio de 2010. <<

[148] Vídeo de Jeff Bezos sobre Amazon y Zappos, 27 de julio de 2009,
http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA. <<

[¹⁴⁹] Brad Stone, «Bezos in Space», *Newsweek*, 5 de mayo de 2003. <<

[¹⁵⁰] Hof, «Speaking Out: amazon.com's Jeff Bezos», *Business Week*, 18-25 de agosto de 2003. <<

[151] http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA <<