

LAUREANO TURIEÑO

JEFF BEZOS



· JEFFREY PRESTON JORGENSEN ·

EL GENIO VISIONARIO
Y CONTROVERTIDO
DETRÁS DE AMAZON



«Laureano Turienzo ha escrito una biografía excepcionalmente interesante con datos increíbles y fundamental para entender la personalidad, el genio y la estrategia de Jeff Bezos y de Amazon. Todos los directivos y profesionales de cualquier empresa del *retail* deberían leerlo. Es un libro extraordinario».

David Álvaro

Director *Retail* General de Galp Iberia

«Un libro espectacular. Una de la mejores biografías del *retail*. Lectura fundamental y necesaria».

José Antonio Iturriaga (Pepino)

CEO de Grupo EFE (Perú)

«Una biografía fascinante de alguien capital en el siglo XXI, un genio y un personaje controvertido que los libros de historia recordarán como la persona que cambió las formas de consumo de la humanidad. Un relato apasionante de una vida apasionante».

Eva Ivars

CEO de Alain Affelou

«Una obra muy interesante para aprender cómo piensan los grandes creadores de tendencias. Siempre hay gente adelantada a su tiempo, y está claro que Bezos vio la oportunidad antes que nadie».

Jaime Pfretzschner

CEO de Phone House

«Una lectura muy recomendable para entender el panorama actual. Laureano Turienzo descifra en él reglas y estrategias que marcaron las nuevas formas de consumir».

Marcos Ruao

CEO de IskayPet (Tiendanimal, Kiwoko, Kivet y Clinicanimal)
y ex-CEO de FNAC Iberia

ÍNDICE

Introducción.....	7
1. Jeffrey Preston Jorgensen.....	11
2. ¿Cómo empezó todo?	19
3. Jeff, el librero	31
4. Bezos toca la gloria.....	45
5. 2001, el año que pudo terminar todo.....	53
6. ¡Amazon está vivo!.....	65
7. Bezos, Bezos, Bezos.....	75
8. Jeff, ¿nos mientes?	81
9. Los grandes fracasos de Jeff.....	89
10. Jeff, el ecologista.....	97
11. Bezos, candidato a hombre más rico de la historia de la humanidad	107
12. Jeff, el jefe.....	127
13. Jeff, ¿nos abandonas?	135
14. Bezos, el astronauta vaquero	141
15. Jeff y la caridad	153
16. Bezos, descomunamente genio	159
Notas.....	167

INTRODUCCIÓN

Jeffrey Preston Jorgensen (Albuquerque, 1964), conocido como Jeff Bezos, es el padre de una criatura llamada Amazon que ha cambiado la forma de consumo en Occidente.

Este libro es el fruto de una década leyendo todo lo que he podido sobre este magnífico personaje, un genio con un trillón de luces y sombras. Siempre me interesó el lado humano de Jeff Bezos para comprender al Bezos que es capaz de dejar, con apenas treinta años, una prometedora carrera en Wall Street para fundar una empresa dedicada a algo tremendamente embrionario por entonces como era el comercio electrónico.

En esta obra encontrarás un personaje poliédrico que es odiado, admirado o amado, pero nunca ignorado; un personaje excepcional con cientos de personajes habitándolo.

Bezos es un tipo hecho a sí mismo, abandonado por su padre y con una madre que hizo muchos sacrificios para que saliera adelante. Es el chico raro de la clase que, siendo un adolescente de 18 años y el primero de una clase de 680 estudiantes, en su discurso de graduación en el instituto dijo que quería construir hoteles espaciales, parques de atracciones, yates y colonias que orbitaran alrededor de la Tierra para dos o tres millones de personas. Un chico cuyo objetivo en la vida era preservar la Tierra: sacar a todas las personas de ella y verla convertida en un enorme parque nacional.

Bezos es el astronauta con sombrero de vaquero que cumple su sueño (que le cuesta 5500 millones de dólares) y, durante aproximadamente cuatro minutos, siente la ingravidez en el espacio suborbital. Es el chico de 18 años que quería llevar a la humanidad fuera del planeta Tierra y que ha creado la que será la mayor organización de todos los tiempos. Todo ello en menos de quince mil días, casi cuarenta años, desde aquel discurso de fin de curso. ¿Y cómo se pasa de ser un chico normal a aspirar a ser el hombre con más dinero de la historia de la humanidad? En este libro trato de revelar cómo ha sido ese viaje.

A Bezos se le ha nombrado, con absoluta justicia, como una de las mentes empresariales más brillantes de las últimas décadas, pero también se le ha acusado de explotador. Es un personaje que ha entendido a los consumidores como nadie pero que a veces parece vivir en una realidad paralela a la de la mayoría de los mortales. Se trata de un hombre que estuvo a punto de morir en un accidente de helicóptero pero que, cuando le preguntaron si había tenido miedo o si había sido un momento de pensamientos trascendentales cuando vio que el helicóptero se caía en picado, respondió que no pasó por su cabeza ningún sentimiento demasiado profundo salvo que era una de las maneras más tontas de morir. Pero es posible que mintiera: durante esos pocos segundos mientras el helicóptero se desplomaba, seguramente calculó un sinfín de posibilidades y de porcentajes en su cerebro.

Bezos es el niño que prefería estar encerrado en su habitación leyendo en vez de jugar con otros niños al béisbol; el joven que no tenía éxito con las chicas; el mejor de su clase; aquel a quien los chicos más grandes empujaban en el patio; el muchacho que aprendió a tener un plan para todo; el joven más prometedor de Wall Street que echó su impresionantemente prometedor carrera por el retrete al ver una estadística; el chico que se preguntó si su futura esposa podría sacarle de una prisión del Tercer Mundo para decidir si era la mujer de su vida; el hombre que viste mal, delgado y desgarbado; el de la risa estruendosa que se hace fotos haciendo el loco; el fan de *Star Trek*; el hombre que conduce con su recién esposa en busca de un sueño, que empaqueta los pedidos y que hace trampas diciendo que tiene un millón de libros en su minúsculo almacén; el que no respeta las reglas del sector; aquel a quien todos veneran y a quien todos odian; el que está a punto de

morir en un accidente de helicóptero pero no lo hace; el que ve más allá que los demás; el que de un día para otro es multimillonario; el peor jefe del mundo y el que cree que los empleados son vagos por naturaleza; el hombre que viste trajes carísimos y ahora está musculado; el genio que crea la compañía más brillante de todos los tiempos; el que se divorcia de su esposa, que le ayudó a crear su criatura, y se enamora de una periodista latina; el hombre que intercambia números de teléfono con príncipes herederos de Arabia Saudí pero a quien al poco tiempo hackean su teléfono; el que está obsesionado con la satisfacción individual de sus clientes pero no paga impuestos para que las comunidades donde viven sean mejores; el hombre que representará nuestra era; el que aparecerá en los libros de historia; el que salvará a la humanidad o el que ve en la salvación de esta el negocio del siglo XXI... el astronauta vaquero...



1

JEFFREY PRESTON JORGENSEN



En 1994 Jeffrey Preston Jorgensen dejó un trabajo tremendamente prometedor en Wall Street y decidió crear una empresa. Con el tiempo se convertiría en el hombre más rico de la historia de la humanidad. Jeffrey Preston Jorgensen es Jeff Bezos.

Bezos es un genio. Sabe que es un genio y que todos los demás estamos por detrás. Es un ser seguramente superior. Por eso quiere salvarnos. Bezos creó Amazon, ese ecosistema que no es solo una empresa de comercio electrónico que te lleva las cosas a tu casa rápidamente; ni siquiera es esa compañía que coló a Alexa en tu casa y que te escucha sonámbulamente, la compañía que gana premios cinematográficos, la que compra la Metro-Goldwyn-Mayer Studios ni la que va camino de conquistar el mundo occidental. Bezos creó un ecosistema total en torno a ti que aspira a ser tu única y conveniente opción. Bezos sabe que es un genio. Y todos los demás también. Warren Buffett afirmó a la *CNBC* que nunca había visto a muchos hombres de negocios como él; que había descubierto una manera de hacer más feliz a los consumidores cuando compran productos,

sea mediante la entrega rápida, los precios u otras cosas. La misma *CNBC* le preguntó a Buffett cómo sería enfrentarse a Bezos en su propio terreno, y él respondió que sería como jugar al ajedrez con el maestro Bobby Fischer: «Todo terminaría en el primer movimiento».

Hace un cuarto de siglo Bezos nos dijo a los consumidores del mundo: «Ayudadnos a ser la empresa más centrada en el cliente». Y le ayudamos. Y creó la organización más centrada en el cliente de la historia. Al menos eso asegura él... y muchos analistas, y muchos estudios, y muchos consumidores, y muchos, y muchas. En 2021 Bezos nos dijo que iba a dejar el día a día en Amazon, pues quería centrarse en su misión vital más importante: salvarnos. Desea construir las bases para que la humanidad, o parte de ella, abandone este planeta. Nos espera la Luna. Desde pequeño soñó con capitanearnos. Quién sabe; quizás quiere ser el nuevo Moisés de la humanidad.

Bezos quiere llevarnos a un entorno más hostil que la cima del Everest o que la Antártida. Para ello creará enormes ciudades encapsuladas donde habitarán los humanos y serán felices. Es la terraformación de la Luna. Muchos críticos levantan la mano y se preguntan si no será mejor arreglar la Tierra, poner las medidas para que no avance el cambio climático o intentar acabar con el hambre en el mundo. Pero ellos y ellas no son genios y quizás no tengan la capacidad de contemplar lo que contempla Bezos.

Muchos científicos piensan que no tiene sentido esta diáspora de la humanidad, ya que el problema no es el número de personas en el planeta, sino el de consumidores y la escala y la naturaleza de su consumo. El número de «seres humanos modernos» (*Homo sapiens*) en la Tierra ha sido comparativamente pequeño hasta hace muy poco. Hace solo diez mil años podría haber solo unos pocos millones de personas en el planeta. La marca de los mil millones no se pasó hasta principios del siglo XIX y la de los dos mil millones, hasta la década de 1920. Sin embargo, tal como está ahora, la población mundial supera los 7300 millones y, según las predicciones de las Naciones Unidas, podría llegar a los 9700 millones en 2050 y a más de 11 000 millones en 2100. El crecimiento de la población ha sido tan rápido que no existe un precedente real al que podamos acudir en busca de pistas sobre las posibles consecuencias. En otras palabras:

si bien el planeta podría albergar a más de 11 000 millones de personas a finales del siglo XXI, nuestro nivel actual de conocimiento no nos permite predecir si una población tan grande es sostenible simplemente porque no ha sucedido nunca. Pero podemos obtener pistas si consideramos dónde se espera que el crecimiento de la población sea más fuerte en los próximos años.

David Satterthwaite, investigador principal del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), dice que se prevé que la mayor parte del crecimiento durante las próximas dos décadas se produzca en los centros urbanos de lo que actualmente son países de ingresos bajos y medios. En su discurso de graduación como mejor estudiante de la clase de 1982 de la Miami Palmetto Senior High School, un Bezos de 18 años recién cumplidos proclamó que su visión era que millones de humanos se reubicaran en colonias en el espacio.

El periódico local *Miami Herald* informó de que su intención era «sacar a toda la gente de la Tierra y verla convertida en un enorme parque nacional». Los chicos y las chicas de 18 años no suelen pensar en salvar a la humanidad a esa edad, pero Jeffrey era un chico distinto; quizás el típico friki al que robaban el bocadillo en el recreo, que se sentaba en la primera fila y que era invisible para las chicas más admiradas. Jeffrey simplemente era un genio, y los genios suelen ser incomprendidos.

El 20 de julio de 2021 Bezos dijo a multitud de medios de prensa que era el día más feliz de su vida. Acababa de volver de su fugaz viaje espacial a bordo de la nave New Shepard para impulsar los proyectos de su compañía de cohetes Blue Origin. Después de esta experiencia quiso agradecer a los usuarios y a los empleados del gigante del comercio electrónico que hubieran costado ese sueño que tuvo desde pequeño: «También quiero dar las gracias a todos los empleados de Amazon y a todos los clientes de Amazon, porque vosotros habéis pagado todo esto».



Ver el vídeo de la rueda de prensa de Jeff Bezos tras llegar al espacio con su nave New Shepard.

A las 9:11 a. m. del 20 de julio, Bezos y su tripulación se lanzaron al espacio, viajando más de 62 millas en el aire. En ese momento pasaron lo que técnicamente se considera «espacio exterior» y experimentaron unos cuatro minutos de caída libre, en los que Bezos se desabrochó el cinturón y sintió la gravedad cero. Volvieron a entrar en la atmósfera a las 9:21.

Ese brevísimo viaje al espacio exterior le costó 5500 millones de dólares. Los empleados y los clientes de Amazon habían pagado esos minutos, los más felices de la vida de Bezos. Muchas gracias, Bezos, de parte de tus clientes.

Bezos ese día era ya el hombre más rico del mundo. Argumentó que realmente no lo hacía por satisfacer un viejo sueño que le acompañaba desde los cinco años, sino por el bien de la humanidad. Ese día y los posteriores las redes se llenaron de comentarios; algunos le replicaban que lo hacía porque intuía que la salvación de la humanidad sería el negocio más rentable en las próximas décadas.

Por primera vez en la historia de la humanidad las empresas miran hacia fuera de la Tierra y se preparan para un nuevo sistema económico que irá más allá de nuestro planeta, a los planetas más cercanos. Es el universalismo.

Bezos ya nos ha dicho que en no muchas décadas «millones de personas vivirán y trabajarán en el espacio». Y por ello está invirtiendo miles de millones de dólares de su bolsillo en su empresa de transporte aeroespacial Blue Origin. Una población espacial de millones de personas requerirá enormes inversiones. Y Bezos quiere estar en esa primera fase. Seguramente él no llegará a ver hechas realidad sus predicciones. Morirá antes, pero quiere ser recordado en los libros de historia como el mecenas de este paso hacia delante de la humanidad.

Y de paso... hacer negocio.

Algunos analistas ya afirman que antes del fin de esta década Bezos será la primera persona en tener una fortuna valorada en más de un trillón de dólares estadounidenses. ¿Cómo puede una persona en menos de tres décadas acumular una fortuna tan insondable? Esto es lo que me interesa de un personaje como Bezos: ¿cómo es posible pasar en menos de treinta años de ser un «tipo normal» a aspirante a «hombre más rico de la historia de la humanidad»? ¿Qué pasó en esos 10 950 días?

Bezos ya no es Jeffrey Preston Bezos. Solo basta ver fotos suyas de hace unos quince años. La transformación física es extraordinaria. Antes era un tipo de aspecto olvidable con pintas de empollón despistado que vestía pésimamente. Hoy es un hombre musculado, perfectamente vestido, que viaja al espacio exterior y que sonríe en la rueda de prensa con su traje de astronauta y su sombrero de vaquero. Esa transformación estética revela lo que ha sucedido en estos años.

Bezos sabe que es escandalosamente rico (fue el hombre más rico del mundo hasta el 2022, año en el que fue destronado por Elon Musk) y debe ser duro encabezar la lista de los hombres más ricos del mundo y saber que no eres inmortal. Si al menos pudiera comprar algo más de vida... Por eso quizás se rumorea que ha hecho una inversión millonaria en Altos Labs, una *startup* que rejuvenece las células en el laboratorio y se ocupa de la reprogramación biológica. En otras palabras: intenta lograr que vivamos más.

Bezos es el padre de algo que se llama Amazon. Quiere que casi todos los hogares del mundo avanzado tengan algún miembro adherido a su programa de membresía Prime Member; desea cambiar las formas de consumo del siglo XXI. Su ambición, creatividad y visión de negocio no tienen antecedentes en la historia del *retail*.

Poner en duda que Bezos es un genio de los negocios es absurdo. Fue y es un visionario y ha aportado muchísimo al *retail* mundial. Cuando pasen varios siglos la mayoría de nosotros seremos engullidos por el olvido de la historia, pero Bezos quedará, será estudiado obsesivamente en las universidades y en las escuelas de negocio; será el hombre de nuestra época; nuestro héroe y nuestro villano.

Bezos siempre ha alardeado de eso llamado *customer centric* (poner al consumidor en el centro); tanto, que es público su correo electrónico: jeff@amazon.com.

No es broma. Es su correo, y es público. Puedes enviarle un correo electrónico si quieres. Haz la prueba. Es evidente que hay muchas opciones de que no te conteste o de que lo lean subordinados para hacer un filtro antes de pasárselo al jefe. Pero el caso es que es su dirección de correo. Yo he hecho la prueba varias veces... No hubo respuesta, pero quién sabe, quizás algún día le envíe este libro.

Bezos afirma en su libro *Invent and Wander: The Collected Writings of Jeff Bezos* que ve muchos de los correos que le envían

y utiliza su curiosidad para seleccionar algunos. Y reconoce que la mayoría están relacionados con fallos de su compañía. Bezos asegura que se toma estos correos en serio y que, si recibe una queja, inmediatamente pide a alguno de los equipos que haga un estudio del caso y resuelva el problema.

Pero ¿es de verdad su correo electrónico? ¿El hombre más rico del mundo lee los correos que le envían sus clientes, los que pagaron su viaje estelar de diez minutos y de miles de millones de dólares? Sí y no.

Esa dirección es real y pertenece a Bezos pero, como puedes imaginar, tiene asistentes que clasifican su bandeja de entrada por él, según Brian Krueger, antes vicepresidente de Adquisición de Talento Global de Amazon. Los correos electrónicos que requieren los ojos de Bezos van a una carpeta que revisa personalmente. Esto incluye los internos de su equipo de Amazon. Si Bezos recibe el correo electrónico y lo reenvía a alguien de su equipo, generalmente es con un solo carácter: un signo de interrogación (?).

¿Imaginas cómo debe ser recibir un correo titulado (?) del hombre candidato a ser el hombre más rico de la historia de la humanidad sobre un pedido de un pueblo perdido de Ohio porque resulta que el gato de peluche que una abuela ha comprado para dar una sorpresa a su nieto es una mierda de mucho cuidado y pide que le devuelvan echando leches su dinero? ¿Puedes imaginar el rostro del sujeto que está ahí enfrente de la pantalla del ordenador?

Son las cosas de Bezos.

Todos los años envía una carta a todos sus accionistas para informar de la situación de Amazon, de sus planes de futuro y de otros aspectos macroeconómicos. Sin embargo, la carta que recibieron en 2020 se trataba más bien de un largo comunicado donde informaba de que se despedía de su posición de director ejecutivo (CEO) de la compañía y donde repasaba todo lo que había sucedido en Amazon en estos años. A pesar de estar en plena pandemia mundial, solo mencionó una vez la COVID-19, y lo hizo para explicar que Amazon brindaba un entrenamiento con los empleados excelente que resultaba positivo en el 82 % de los casos y que la compañía solo había prescindido del 2.6 % de su plantilla debido a su incapacidad para realizar su trabajo, resaltando que «ese número fue aún menor en 2020 debido al impacto operativo de la COVID-19».

En 2020 habían muerto en todo el mundo varios millones de personas por la pandemia. Estábamos confinados, inseguros y temerosos ante el mayor impacto emocional y humano desde la Segunda Guerra Mundial. No creo que ningún CEO del mundo hiciera una mención especial de esta situación y de su impacto en las personas, en el negocio, en el mercado a sus accionistas... y mucho menos que lo mencionara de paso. Bezos sí.



2

¿CÓMO EMPEZÓ TODO?



En 1994 a Jeff Bezos se le ocurrió lanzar al mundo una empresa con nombre de río ciclópeo desde el garaje de una casa de Seattle. Ese año fue convulso: entre abril y julio unas ochocientas mil personas fueron asesinadas en Ruanda en las guerras étnicas entre hutus y tutsis; murieron Kurt Cobain, Jacqueline Kennedy y Richard Nixon; Nelson Mandela se convirtió en el primer presidente negro electo en Sudáfrica; otorgaron el Premio Nobel de la Paz a Arafat, Peres y Rabin... y comenzó la era del comercio electrónico.

Ese año solo el 0.447 % del mundo tenía acceso a Internet, pero esa cifra estaba creciendo exponencialmente. Un año antes había sido del 0.252 % y en 1995 sería del 0.777 %. Para que te hagas una idea, hasta noviembre de 1994 la Casa Blanca no tenía un sitio web.

Para entender cómo era Internet en el año en el que Amazon comenzó a vender, debemos remitirnos al maravilloso estudio realizado en febrero de 1995 por la famosa analista de Internet y tendencias tecnológicas Mary Meeker y su equipo de Morgan Stanley. Se trata de uno de los informes más importantes de la historia del *retail*,

posiblemente el documento más visionario y lúcido sobre lo que sería Internet años más tarde, donde cartografía una nueva forma de consumo que lo cambiaría todo. Son 322 páginas brillantes a las que puedes acceder a través del siguiente código QR. Este estudio se realizó tan solo veinte años después de que Bill Gates creara Microsoft junto con Paul Allen y hablaran de una meta ambiciosa: poner un ordenador en cada escritorio de cada hogar.



Ver el estudio de tendencias de Internet de Mary Meeker de 1995.

Por aquel entonces una encuesta realizada por Dataquest mostró que en el 60 % de cien organizaciones medianas y grandes en EE. UU. todos los departamentos tenían algún acceso a Internet, sobre lo que Mary Meeker apuntaba: «Se estima que hay ciento cincuenta millones de usuarios de PC en todo el mundo, y de estos, 35 millones (23 %) han usado el correo electrónico en sus negocios, nueve (6 %) la web y solo ocho (5 %) un servicio en línea. Sentimos que ese correo electrónico, el acceso en línea/web, puede ser omnipresente para los usuarios de PC dentro de una década».

En 1995 unas cuarenta mil empresas utilizaban la web para publicitar, ofrecer servicios, comunicar o vender productos y servicios directamente a través de Internet. En ese momento se podían comprar todo tipo de productos en línea, de flores a ropa, y recibirlos en casa, aunque, como puedes imaginar, muy pocos consumidores optaban por este nuevo canal para hacer sus compras.

Pero eso de recibir cosas en la casa de los consumidores era ya muy viejo. La venta directa o por correo era común en Europa y en Norteamérica. En EE. UU., por ejemplo, la cadena estadounidense Sears enviaba su catálogo de productos a veinte millones de estadounidenses en 1900, cuando la población era de 76 millones.

Según la Asociación de Marketing Directo, en 1992 en este mismo país más de diez mil empresas de venta por correo enviaron 13.5 mil millones de catálogos y alrededor del 55 % de los adultos norteamericanos compraron por correo por valor de 51.5 millones de dólares. Estas cifras habían ido en constante aumento y subieron

abruptamente durante la década de 1980, cuando los negocios de venta por correo crecieron al triple de la tasa de la mayoría de los minoristas.

Hacia finales de 1994 unos 98 millones de norteamericanos realizaron compras desde casa por valor de 60 000 millones de dólares, casi todas a través de pedidos telefónicos mediante catálogos por correo y canales de compra por televisión, según un reportaje de *TIME* de la época.

El 12 de agosto de 1994 se publicó un artículo mítico en *The New York Times* donde se contaba la historia de la primera compra realizada por Internet. En dicho artículo, cuyo título se traduciría como: «Atención, compradores: Internet está abierto», se habla de un tal Phil Brandenberger, de Filadelfia, quien se conectó a un ordenador y usó un código secreto para enviar su número de tarjeta de crédito Visa para pagar 12.48 dólares más los costes de envío por un disco compacto (CD) de Sting, *Ten Summoner's Tales*. Según muchos analistas esa fue la primera transacción minorista en Internet.



Ver artículo de *The New York Times*:
«Atención compradores, Internet está abierto».

En 1994 Bezos había dejado su brillante empleo como vicepresidente de D. E. Shaw & Co., una empresa de Wall Street, para fundar Cadabra. ¿Pero por qué? La culpa la tuvo un hombre apellidado Quaterman.

Estamos en Seattle, octubre de 1996. Erik Lundegaard es un joven que trabaja como *freelance* especializado en críticas de cine y libros. *The Seattle Times* lo llama para que entreviste a un tipo llamado Jeffrey Preston Bezos. Apenas ha pasado un año desde que Amazon ya es una realidad. Erik entra en la habitación. Dice que iba preparado para hablar sobre literatura, pero resulta que Bezos no sabe mucho sobre ello y terminan hablando sobre tecnología y negocios.

En dicha entrevista Erik le pregunta cómo se le ocurrió crear Amazon. Entonces Bezos le confiesa que en la primavera de 1994 se encontró con un tipo llamado Quaterman que en esos momentos estaba recopilando estadísticas sobre el crecimiento en Internet. Bezos

cuenta a Erik que nadie sabía cuántas personas estaban diariamente en línea. Quaterman le indica a Bezos que, según sus estimaciones, la tasa de crecimiento podría ser del 2300 % al año. Y Bezos no da crédito: nunca ha visto crecer nada de esa forma, y eso que en esos momentos estaba trabajando para un banco de inversiones muy especializado en la ciudad de Nueva York llamado D. E. Shaw & Co., el mayor fondo de cobertura cuantitativo del mundo.

Entonces Bezos se preguntó qué tipo de negocios podrían triunfar en la Red. Tenía que ser uno en el que la propuesta de valor para el cliente fuera increíblemente alta, pero cabe recordar que en ese momento se estaba en el Paleolítico del comercio electrónico y aquellos eran los primeros días de Internet con uso comercial directo a los consumidores. Bezos hizo una lista de veinte productos y los clasificó, buscando el mejor para vender en línea. Entre los cinco primeros estaban suscripciones a revistas, *hardware* y *software* de ordenador y música. Finalmente, se decantó por los libros porque se dio cuenta de que había millones de títulos activos e impresos en todo el mundo en todos los idiomas y eso era clave para desarrollar una tienda en Internet donde podría vender miles, cientos de miles, cosa que no podría hacer una librería normal, ya que un ordenador podría clasificar, buscar y organizar mucho mejor que una tienda física. Por aquel entonces las librerías más grandes del mundo tenían alrededor de 175 000 títulos. Una tienda digital en Internet podría superar de largo esa cantidad. Y, lo más importante, Bezos sabía que no debería tener un inventario físico de todos los libros, como pasaba en las librerías de calle. También contó a Erik que Amazon tenía cinco categorías de entrega de libros al cliente: entregas dentro de las 24 horas, en dos a tres días, en una a dos semanas, en cuatro a seis semanas y en cuanto el libro estuviera disponible. De esta forma Amazon solo tenía en inventario en sus almacenes los libros que se indicaba que podían tenerlos los compradores en 24 horas, que eran los libros más vendidos.

Bezos detalló a Erik que en la categoría de dos a tres días de tiempo de entrega había unos cuatrocientos mil títulos, que eran los que pedían a los mayoristas próximos a Seattle, como Pacific Pipeline o Ingram. Bezos había ubicado su empresa en Seattle precisamente porque estaba cerca de los almacenes de los grandes mayoristas en EE. UU., lo que le permitía utilizar una red de una docena de mayoristas para tener acceso rápido a esos títulos más vendidos. Luego había

unos quinientos mil títulos en los que se retrasaba la entrega hasta seis semanas; Amazon recibía estos títulos de veinte mil editores.

Bezos también contó en la entrevista de su deseo de aumentar la cantidad de interacciones de cliente a cliente y de cliente a autor. Su objetivo era configurar la tienda en línea de tal modo que cada cliente tuviera un perfil personalizado y que se le mostraran títulos conforme a las preferencias que hubiera indicado anteriormente en una lista de cien libros que pertenecían a un género determinado. Y si, por ejemplo, nunca leía novelas románticas, jamás se le mostraban libros de esa temática.

En 1996, el año en el que se realizó esta entrevista, además de Amazon, había solo en EE. UU. más de mil librerías en línea, aunque Amazon era el más conocido y grande. Su gran competidor era Book Stacks Unlimited, creado en 1992, tres años antes que Amazon, y que llegó a tener seis millones de visitantes anuales. Su fundador, Charles Stack¹, fue un visionario olvidado que creó la primera librería en línea del mundo; a él le debe mucho Bezos. Stack vendió el negocio en 1996 por 4.2 millones de dólares a la empresa que desde entonces se convirtió en Cendant Corporation.

En la entrevista Bezos también habló sobre cómo podía afectar a las librerías físicas el ascenso de una empresa como Amazon y sobre las grandes diferencias entre la compra digital y la física. Explicó también que Amazon tenía estructuras de costes más bajas porque gastaba dinero solo en cosas importantes para los clientes. Por ejemplo: los escritorios de la empresa estaban hechos de puertas viejas, pero tenían los mejores servidores del mundo y contrataban a los programadores con más talento del mercado.

Es 1996 y Bezos demuestra con sus respuestas no solo que es un genio, sino también un visionario: contó que las librerías físicas se convertirían en los mejores lugares para estar, que tendrían mejores cafés y sofás en ambientes más cómodos y que «serían más experienciales». Confesó que él compraba la mitad de sus libros en las librerías físicas porque le gusta estar en ellas: «Las buenas librerías físicas son como los centros comunitarios de finales del siglo XX. Tienen grandes autores y puedes conocerlos y darles la mano, y eso es algo diferente. No puedes replicar eso en línea».

En ese año Amazon publicaba ya comentarios de los consumidores sobre los libros. Y Bezos declaró en la entrevista que estaba

de acuerdo en publicar todo tipo de comentarios, incluso los que destrozaran el libro, porque eso ayudaría a las personas a tomar decisiones de compra, lo que era bueno para Amazon.

En ese momento, con apenas 15 meses de vida y un crecimiento del 34 % al mes, Amazon apenas tenía poco más de cien empleados. Bezos señalaba que ese porcentaje mensual suponía un crecimiento del 3000 % al año. Una de las cosas más interesante de esta entrevista fue la revelación de Bezos de que en esos meses se cambiaron cuatro veces de oficinas porque todas se iban quedando pequeñas a medida que crecían y de que en ese tiempo también habían enviado libros a más de 95 países.

También explicó cómo habían abierto su sitio web a terceros, que llamaron Programa de Asociados, y en apenas dos meses ya tenían más de mil sitios web asociados. Puso el ejemplo de uno que solo vendía libros sobre meteoritos. Como es lógico, si abriera una tienda en el mundo físico donde solo se vendieran libros sobre meteoritos, sería un desastre. Y Bezos hizo una reflexión en ese sentido: «Se me ocurrió la idea al tratar de averiguar cómo puede amazon.com convertirse en experto en las trescientas mil categorías de temas específicos de la Biblioteca del Congreso. Simplemente no hay forma. Pero existen esos expertos por ahí. Y ya tienen sitios web. Que lo hagan ellos».

En esa entrevista habló de muchas cosas a Erik, como que su libro favorito es *Dune*, de Frank Herbert, pero también mencionó otros, como *Los restos del día*, de Kazuo Ishiguro, o la biografía de *sir* Richard Francis Burton.



Ver entrevista de Erik Lundegaard
a Jeff Bezos en 1996.

Durante mucho tiempo me interesó saber quién era ese tal Quarterman. Al fin y al cabo, Bezos le debe mucho. ¿Quién sabe? Si no se hubiera topado con él, ¿hoy existiría Amazon? Me fue muy difícil dar con esta persona, ya que en todas las entrevistas Bezos se refería a él como un tal Quarterman, pero no había ningún rastro del que tirar. Hasta que di con esta noticia de WWALS², una

organización benéfica educativa que aboga por la conservación de las cuencas hidrográficas de ríos de Georgia y Florida, y encontré el hilo del que tirar. John S. Quarterman³ resultó ser un demógrafo de Internet de Austin, Texas, que dirigía MIDS Inc., una empresa de consultoría de Internet. Bezos oyó hablar de él y fue a visitarle. Hoy es un agricultor y defensor del medioambiente de Georgia.

El 21 de agosto de 1994 Bezos publicó este anuncio de trabajo en Usenet, un sistema similar a los foros de discusión en Internet, en el que buscaba desarrolladores de Unix de gran talento en Seattle. Al igual que la mentalidad y cultura de la empresa, Bezos esperaba que los candidatos trabajaran de forma inteligente, rápida y colaborativa. Quería que diseñaran y construyeran sistemas grandes y complejos «en aproximadamente un tercio del tiempo que la mayoría de la gente competente cree posible». Si encontraba al candidato adecuado, estaría dispuesto a pagarle la mudanza si fuera necesario.



Ver anuncio de trabajo de Jeff Bezos para Amazon.

En la primavera de 1995 Bezos invitó a un pequeño grupo de amigos y antiguos colegas a ver una versión beta del sitio web de Amazon. El 16 de julio de 1995 Amazon se presentó como vendedor de libros en línea y se anunció con el reclamo publicitario: «Un millón de títulos en su catálogo, la librería más grande de la Tierra». Y el 4 de octubre de ese mismo año a las 12 h Amazon lanzó un comunicado a una persona que no estaba al otro lado, una especie de botella con mensaje lanzado a la inmensidad del océano con la esperanza de que alguien lo leyera: «La librería más grande del mundo abre sus puertas en la web. amazon.com ofrece más de un millón de títulos y recibe pedidos de más de 45 países en las primeras cuatro semanas».

En el comunicado Bezos dejó constancia en todo momento del alcance, la magnitud y las ventajas de amazon.com: «amazon.com ofrece a los consumidores una experiencia de compra que sería imposible sin Internet. Una librería física tan grande como amazon.com es económicamente imposible porque ninguna área metropolitana es

lo suficientemente grande para albergar una tienda tan gigantesca. Si amazon.com imprimiera un catálogo de todos sus títulos, sería del tamaño de siete guías telefónicas de la ciudad de Nueva York.

Los navegadores de la World Wide Web han reconocido rápidamente el valor único de amazon.com. Solo en sus primeras cuatro semanas de operación, la organización envió libros a clientes en los cincuenta estados y más de 45 países.

Desde la ciencia ficción hasta la cocina, pasando por la ficción literaria y las últimas publicaciones técnicas y de informática, amazon.com se esfuerza por ofrecer todos los libros impresos. La compañía hace descuentos del 10 al 40 % en todos los títulos menos comunes. «Nuestro lema es: “Si está impreso, está disponible”». Además el presidente de amazon.com deja clara su apuesta por la personalización para sus clientes según gustos e intereses: «La compañía también ofrece la suscripción gratuita a su servicio de notificación personal Eyes & Editors, que permite a los clientes registrar sus intereses en autores, categorías, temáticas o títulos particulares. Siempre que se publica un nuevo libro de interés, amazon.com envía automáticamente al cliente un mensaje de correo electrónico para notificarle la disponibilidad del libro. Además, amazon.com permite a los lectores compartir sus pensamientos sobre libros en particular e intercambiar ideas con otros lectores de todo el mundo en la página de reseñas de sus usuarios».



Ver comunicado del lanzamiento
de amazon.com.

Unos días antes Bezos ya había logrado un hito: que el principal periódico de la ciudad, *The Seattle Times*, se fijara en él y apareciera en su portada del 19 de septiembre de 1995.

Tanto el primer comunicado de Amazon como la portada de *The Seattle Times* propagan algo falso. Toda la publicidad de Amazon en los primeros años se basaba en que era la librería más grande del mundo, que tenía más de un millón de libros, pero era mentira: solo disponía de varias decenas de miles de los títulos que más rotaban.

¿Cómo trabajaba entonces Amazon? Sus almacenes de Seattle (y más tarde el de Delaware) tenían almacenados los libros más populares, pero en absoluto millones de libros, como Bezos no paraba de alardear y de usar como mensaje fundamental de su marketing. La compañía estuvo durante mucho tiempo no diciéndole la verdad a sus clientes.

Amazon solicitaba a los editores o mayoristas el libro solo después de recibir el pedido pagado. En aquellos años los tiempos de entrega eran muy largos, por lo que le daba tiempo a recibir el pedido (ya pagado), solicitar el libro a los mayoristas cercanos a Seattle, recibirlo, empaquetarlo y enviarlo.

En una entrevista de 1999 Bezos confesó a la revista *Wired* que el problema con el que se encontró era que los mayoristas tenían pedidos mínimos de diez libros, por lo que trató de negociar con ellos pagarles una pequeña tarifa a cambio de que renunciaran al pedido mínimo. Pero estos no aceptaron la propuesta. Poco después el equipo de Amazon descubrió una laguna en las condiciones de los mayoristas; comprendió que Amazon tenía que hacer un pedido mínimo de diez libros, pero si, por ejemplo, no tenían cuatro de esos diez libros solicitados, los mayoristas se los enviaban igualmente, así que encontraron un libro sobre líquenes que ninguno de sus mayoristas tenía realmente. Durante años Bezos se estuvo jactando de cómo les engañó.

Un par de años después el mayor *retailer* de EE. UU. en la distribución de libros demandó a Amazon. La demanda, presentada en un tribunal federal de Manhattan, decía que amazon.com, con sede en Seattle, afirmaba falsamente en sus anuncios y en su sitio web ser «La librería más grande del mundo», sosteniendo que tenía un número de títulos «mucho mayor» que Barnes & Noble. Esta librería opera 439 supertiendas de libros y 569 tiendas en centros comerciales en EE. UU. «Barnes & Noble almacena más libros que Amazon y no hay libro que Amazon pueda obtener que Barnes & Noble no pueda», dijo la compañía en su demanda.

Antes de llamarse así Amazon tuvo otros nombres: Cadabra nació el 5 de julio de 1994, pero este nombre no era lo suficientemente brillante, así que Bezos lo cambió por Relentless; pero tampoco terminaba de convencerle, por lo que, finalmente, escogió Amazon, nombre inspirado en el río Amazonas. Bezos, su creador, apostó a lo grande: el río más largo del mundo. El nombre sería premonitorio de lo que luego ocurrió.

El primer libro vendido y remitido al comprador, por 27.95 dólares, fue *Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought*, de Douglas Hofstadter. Y lo compró un ingeniero de *software* australiano que vivía en Sunnyvale, California. Se llamaba John Wainwright, y el 3 de abril de 1995 se convirtió en el primer cliente de Amazon. Unos años después se levantó un edificio en el campus de Amazon de Seattle con su nombre. El edificio de oficinas Wainwright de Amazon se encuentra en el 535 Terry Avenue North en Seattle.

El 15 de mayo de 2017 *MarketWatch* logró localizar a Wainwright y lo entrevistó. Durante la entrevista contó cómo hizo su primera compra en amazon.com: él era un amigo muy cercano de Shel Kaphan⁴, el que fue el primer empleado de Amazon y que había trabajado con él en una empresa conjunta de Apple/IBM llamada Kaleida Labs hasta que este la dejó para ir a trabajar a Amazon. Kaphan envió un correo electrónico a Wainwright y le dijo que creara una cuenta y que pidiera algún libro. Wainwright pensó que le iba a regalar uno, pero tomaron los datos de la tarjeta que había indicado y le hicieron un cargo. Acababa de realizar la primera compra en amazon.com.

En la entrevista también le preguntaron si todavía tenía el libro de Douglas Hofstadter y confesó que aún lo tenía en la estantería y que esperaba que alguna vez fuera Bezos y le ofreciera una gran cantidad de dinero por él. Tantos años después el libro aún se vende en Amazon⁵.



Ver la entrevista de *MarketWatch* a John Wainwright: «Conoce al primer cliente de Amazon: este es el libro que compró».

Un año después de su nacimiento, amazon.com tenía más de dos mil visitantes al día; dos años después ya eran cincuenta mil...

Bezos había dado en el clavo. Pero realmente en 1995 la librería más grande de todos los tiempos era apenas una minúscula empresa formada por Bezos, su esposa MacKenzie, Shel Kaphan y seis colaboradores más.

Bezos se refirió a Kaphan como «la persona más importante en la historia de amazon.com». Pero la relación actual es inexistente. En 1999 contrató a dos nuevos gerentes de tecnología y nombró a Kaphan director de tecnología (CTO), una forma muy sutil de quitárselo de en medio.

Paul Davis⁶ fue el segundo empleado de Amazon y trabajó de la mano Kaphan. Solo estuvo de otoño de 1994 a mediados de 1996, pero fue una figura clave para el desarrollo de Amazon. Más tarde confesaría en una entrevista a *Business Insider* que se fue a pesar de que le ofrecieron acciones y otros incentivos para quedarse porque era una persona con perfil técnico y tenía poco interés en desempeñar un papel en el crecimiento de la empresa. En esta otra entrevista explica toda su experiencia:



Escucha la entrevista a Paul Davis,
el segundo empleado de Amazon.

Los otros cinco primeros empleados se llamaban: Nicholas Lovejoy, quien dejó la empresa en 1998 para ir de mochilero por el mundo con su novia de entonces, Laurel Canan, Susan Benson, Tom Schonhoff y Eric Benson⁷. Ninguno de los siete sigue en Amazon. Lo abandonaron. Hoy la mayoría de ellos viven en Seattle. Quizás de haber seguido hoy serían millonarios, pero la mayoría han confesado que son personas felices.

¿Qué buscaba Bezos en sus colaboradores? En 1998, en una carta a sus accionistas, dio a conocer las tres preguntas que solía hacerse para elegir a las personas correctas:

1. ¿Admirarías a esta persona?
2. ¿Esta persona mejorará la efectividad del sector?
3. ¿En qué área podría ser una superestrella esta persona?