

# Crea & Divaga

*Vida y reflexiones de*

**JEFF  
BEZOS**

*Prólogo de*  
WALTER ISAACSON

Traducción de Albert Beteta Mas  
y Arnau Figueras Deulofeu

**PAIDÓS** EMPRESA

## PRIMERA PARTE

### LAS CARTAS A LOS INVERSORES

# Todo se reduce al largo plazo

## 1997

**A**MAZON.COM alcanzó muchos hitos en 1997: a finales de año habíamos atendido a más de 1,5 millones de clientes, incrementamos un 838% nuestros ingresos, que ascendieron a 147,8 millones de dólares, y ampliamos nuestro liderazgo de mercado a pesar de la agresiva entrada de la competencia.

Pero este es el día uno para Internet y, si lo hacemos bien, también para Amazon.com. Hoy el comercio electrónico ahorra dinero y un tiempo precioso a los clientes. Mañana, a través de la personalización, el comercio electrónico acelerará el mismo proceso de búsqueda y compra de productos. Amazon.com utiliza Internet para crear valor real para sus clientes y, al hacerlo, espera establecer una franquicia duradera, incluso en mercados grandes y consolidados.

Tenemos una oportunidad de oro ya que, por un lado, las grandes empresas están organizando sus recursos para establecerse en el comercio electrónico y, por el otro, los clientes, que están empezando a comprar *online* por primera vez, se están mostrando receptivos ante las nuevas relaciones comerciales. El marco competitivo ha seguido evolucionando a un ritmo acelerado. Muchas grandes empresas han irrumpido en el mercado electrónico con buenas ofertas y han dedicado energía y recursos sustanciales a generar conciencia, tráfico y ventas. Nuestro objetivo es movernos rápido para consolidar y expandir nuestra posición actual mientras empezamos a explorar las oportunidades del comercio

electrónico en otras áreas. Vemos una oportunidad trascendental en los grandes mercados que tenemos como objetivo. Esta estrategia no está exenta de riesgos: requiere una inversión seria y una ejecución meticulosa frente a los líderes de franquicias ya establecidas.

### **Todo se reduce al largo plazo**

Consideramos que una de las claves de nuestro éxito será el valor accionista que creamos *a largo plazo*. Este valor será un resultado directo de nuestra capacidad de expandir y consolidar nuestra posición actual de liderazgo en el mercado. Cuanto más fuerte sea nuestro liderazgo de mercado, más poderoso será nuestro modelo económico. El liderazgo de mercado puede traducirse directamente en mayores ingresos, mayor rentabilidad, mayor velocidad de movimiento del capital y, en consecuencia, mayor retorno del capital invertido.

Nuestras decisiones han reflejado sistemáticamente este enfoque. Primero nos autoevaluamos con base en los indicadores más significativos de nuestro liderazgo de mercado: el crecimiento de clientes e ingresos, el grado en que nuestros clientes nos siguen comprando de forma continuada y la fortaleza de nuestra marca. Hemos invertido y continuaremos invirtiendo agresivamente para ampliar y potenciar nuestra base de clientes, nuestra marca y nuestra infraestructura mientras avanzamos para consolidar una franquicia duradera.

Debido a nuestro énfasis en el largo plazo, podemos tomar decisiones y plantear compensaciones de forma distinta a otras empresas. Por consiguiente, queremos compartir con ustedes nuestra estrategia básica de gestión y de toma de decisiones para que ustedes, nuestros inversores, puedan confirmar que es coherente con su filosofía inversora:

Seguiremos centrándonos incansablemente en nuestros clientes.

Seguiremos tomando decisiones de inversión atendiendo a las consideraciones de liderazgo de mercado a largo plazo y no en función de las consideraciones de rentabilidad a corto plazo o de las reacciones de Wall Street a corto plazo.

Seguiremos analizando cuidadosamente nuestros programas y la efectividad de nuestras inversiones, para desestimar aquellos que no ofrezcan una rentabilidad aceptable y aumentar nuestra inversión en aquellos que funcionen mejor. Continuaremos aprendiendo tanto de nuestros éxitos como de nuestros fracasos.

En lugar de decisiones de inversión timoratas, tomaremos decisiones audaces allí donde constatemos cierta probabilidad de obtener ventajas de liderazgo de mercado. Algunas de estas inversiones tendrán éxito, otras no, pero en ambos casos habremos aprendido una valiosa lección.

Cuando nos veamos obligados a escoger entre optimizar nuestras prácticas de contabilidad generalmente aceptadas y maximizar el valor actual de los flujos de caja futuros, escogeremos los flujos de caja.

Compartiremos nuestros procesos de planteamiento estratégico con ustedes cuando tomemos decisiones audaces (en la medida en que la presión competitiva lo permita), de modo que puedan valorar por ustedes mismos si estamos llevando a cabo inversiones racionales a largo plazo.

Nos esforzaremos para invertir sabiamente y mantener nuestra cultura *Lean* de mejora continua. Comprendemos la importancia de reforzar continuamente una cultura de optimización de costos, especialmente en un negocio que incurre en pérdidas netas.

Equilibraremos nuestro enfoque en el crecimiento poniendo énfasis en la rentabilidad a largo plazo y en la gestión de capital. En esta etapa, preferimos priorizar el crecimiento porque creemos que esa escala es fundamental para lograr el potencial de nuestro modelo de negocio.

Seguiremos enfocándonos en contratar y conservar a perso-

nas versátiles y talentosas, y proseguiremos mejorando su retribución anteponiendo las opciones sobre acciones al dinero en efectivo. Sabemos que nuestro éxito dependerá principalmente de nuestra capacidad de atraer y conservar una base de empleados motivados, cada uno de los cuales debe pensar como un propietario, por lo que, por consiguiente, debe serlo.

No somos tan osados como para afirmar que esta sea la filosofía de inversión «correcta», pero es la nuestra, y seríamos deshonestos si no fuéramos claros en el objetivo que nos hemos fijado y en el que nos seguiremos centrando.

Con esta base, nos gustaría pasar a analizar nuestro enfoque comercial, nuestro progreso en 1997 y nuestras perspectivas de futuro.

### **Obsesionarnos con los clientes**

Desde el principio, nuestro objetivo ha sido ofrecer a nuestros clientes un valor convincente. Nos dimos cuenta de que Internet era, y sigue siendo, la World Wide Wait. Así que nos propusimos ofrecer a nuestros clientes algo que simplemente no podían obtener de ninguna otra forma, y empezamos a vender libros. Les ofrecimos una oferta mucho más amplia que la disponible en una tienda física (actualmente nuestra tienda ocuparía seis campos de fútbol), y la presentamos en un formato fácil de utilizar que permite encontrar volúmenes en una tienda abierta las 24 horas los 365 días del año. Nos esforzamos en mejorar la experiencia de compra, y en 1997 mejoramos sustancialmente nuestra tienda. Ahora ofrecemos a nuestros clientes cupones de regalo, la posibilidad de realizar pedidos con 1-Clic y muchas más reseñas, contenidos, opciones de navegación y funciones de recomendación. Bajamos drásticamente los precios, y con ello incrementamos todavía más la satisfacción del cliente. El boca a boca sigue siendo la herramienta más poderosa que tenemos para captar clientes, a quienes

agradecemos la confianza que han depositado en nosotros. Las compras habituales y el boca a boca han convertido Amazon en el líder del mercado de la venta de libros *online*.

En muchos aspectos Amazon.com hizo grandes progresos en 1997:

— Las ventas pasaron de 15,7 millones de dólares en 1996 a 147,8 millones de dólares, un incremento de más del 838 %.

— Las cuentas totales de clientes aumentaron de 180.000 a 1.510.000, un incremento de más del 738 %.

— El porcentaje de pedidos de clientes habituales pasó del 46 % en el cuarto trimestre de 1996 a más del 58 % en el mismo periodo de 1997.

— En términos de audiencia, según Media Metrix, nuestra página web pasó de estar entre las 90 mejores a posicionarse entre las 20 mejores.

— Establecimos relaciones a largo plazo con muchos socios estratégicos importantes, entre ellos America *Online*, Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, AltaVista, @Home y Prodigy.

## Infraestructura

Durante 1997 nos esforzamos en expandir nuestra infraestructura de negocio para mantener el gran aumento del nivel del tráfico, de las ventas y del servicio:

La base de empleados de Amazon.com creció de 158 a 614, y reforzamos significativamente nuestro equipo de gestión.

La capacidad de nuestro centro de distribución pasó de 15.240 m<sup>2</sup> a 86.868 m<sup>2</sup>, incluyendo un 70 % de expansión de nuestras instalaciones en Seattle y el lanzamiento de nuestro segundo centro de distribución en Delaware en noviembre.

Los inventarios se incrementaron en 200.000 títulos más a

final de año, lo que nos permitió ampliar la oferta a nuestros clientes.

Nuestros balances de saldo e inversión a finales de año eran de 125 millones de dólares, gracias a nuestra oferta pública inicial en mayo de 1997 y a nuestro crédito de 75 millones de dólares, que nos permitieron disponer de una importante flexibilidad estratégica.

### **Nuestros empleados**

El éxito del año pasado es el producto de un grupo de trabajo talentoso, inteligente y trabajador, y para mí es un gran orgullo formar parte de este equipo. Poner el listón alto en nuestros criterios de contratación es y seguirá siendo la clave del éxito de Amazon.com.

No es fácil trabajar aquí (cuando entrevisto a alguien le digo: «Puedes trabajar mucho, puedes trabajar muchas horas o puedes trabajar con eficacia, pero en Amazon.com no puedes escoger dos de las tres»), pero trabajamos para construir algo relevante, algo que importa a nuestros clientes, algo que podremos contar a nuestros nietos. Estas cosas no se antojan fáciles. Nos sentimos increíblemente afortunados de contar con este grupo de empleados comprometidos cuyo sacrificio y pasión construyen Amazon.com.

### **Metas para 1998**

Todavía estamos en las primeras etapas de aprender a aportar un nuevo valor a nuestros clientes a través del comercio y de la comercialización por Internet. Nuestro objetivo sigue siendo consolidarnos y ampliar nuestra marca y nuestra base de clientes. Esto requiere una inversión constante en sistemas e infraestructuras



para garantizar a nuestros clientes la máxima comodidad, las mejores gamas de productos y un servicio excelente a medida que nos expandimos. Estamos pensando en añadir música a nuestra oferta, y con el tiempo consideraremos otros productos para invertir prudentemente. También consideramos que hay oportunidades significativas para atender mejor a nuestros clientes en el extranjero, como reducir los tiempos de entrega y adaptarnos mejor a la experiencia del cliente. Para asegurarnos de ello, buena parte del desafío consistirá en priorizar nuestras inversiones, más que en encontrar nuevas formas de ampliar nuestro negocio.

Ahora sabemos mucho más sobre el comercio electrónico que cuando fundamos Amazon.com, pero todavía nos queda mucho por aprender. Aunque somos optimistas, debemos mantener el sentido de urgencia y no bajar la guardia. Los desafíos y obstáculos que tendremos que afrontar para hacer realidad nuestra visión a largo plazo de Amazon.com son varios: una competencia agresiva, hábil y bien financiada; desafíos importantes de crecimiento y riesgos de ejecución considerables; riesgos de la expansión geográfica y de productos, y la necesidad de llevar a cabo grandes inversiones constantemente para aprovechar las oportunidades de un mercado en crecimiento. Sin embargo, como llevamos tiempo diciendo, la venta de libros *online* y el comercio electrónico en general pasarán a convertirse en un mercado muy grande, y es probable que muchas compañías se beneficien significativamente de ello. Estamos muy contentos de todo lo que hemos hecho y aún más entusiasmados con todo lo que queremos hacer.

1997 fue ciertamente un año increíble. En Amazon.com estamos muy agradecidos a nuestros clientes por su actividad y su confianza, a nuestra plantilla por el gran trabajo desempeñado y a nuestros inversores por su apoyo y aliento.