





POR QUÉ AMAZON NO ES EL OGRO

EL TAMAÑO QUE HA ADQUIRIDO LA TIENDA DE LIBROS DE SEATTLE ASUSTA A MUCHOS, PERO TROCEARLA COMO A LA STANDARD OIL SERÍA UN ERROR, PORQUE BEZOS NO HA HECHO MÁS QUE FACILITAR LA VIDA AL CONSUMIDOR



AMAZON NO ES EL OGR0



**POR MIGUEL
ORS VILLAREJO**

**ILUSTRACIÓN
RAÚL ARIAS**

AMAZON NO SE LLAMABA

aún Amazon cuando en 1994 Jeff Bezos (Albuquerque, 1964) instaló la sede social en el garaje de su casa de Seattle y armó con sus propias manos los primeros muebles de oficina. En ese tiempo remoto, todo en internet estaba por hacer. “La verdad es que allí no había nada, salvo un tipo con una risa estruendosa que construía mesas de despacho con puertas”, escribe el periodista Brad Stone en *La tienda de los sueños* (Anaya, 2014). Celebraban las reuniones en una cafetería y, como no podían contratar luz suficiente, los plomos saltaban cada dos por tres.

Tras licenciarse en Princeton, Bezos había trabajado una temporada en Desco, una sociedad de Wall Street pionera en la aplicación de la informática a la inversión. Llevaba la división de opciones, pero no estaba pendiente exclusivamente de la bolsa, sino de cualquier oportunidad que pudiera surgir y, cuando en los 90 empezó a hablarse de internet, le encomendaron que averiguara cómo sacar dinero de ahí. Elaboró varios planes de negocio, uno de los cuales era “la tienda que vende de todo”, una compañía que aprovechaba las nuevas tecnologías para poner en contacto directo a fabricantes y consumidores y ahorrarse los costes de intermediación.

Bezos se dio cuenta, sin embargo, de que aquel bazar universal era demasiado ambicioso para la época y concluyó que había que arrancar con un artículo que abultara poco y fuese fácil de describir y barato de transportar: el libro. Podía ofrecer, además, un repertorio de tres millones de títulos, superior al de megatiendas como Barnes & Noble. Finalmente, tras encargar un ejemplar de relatos de Isaac Asimov que le llegó hecho un trapo, se convenció de que había hueco para una librería *on line* decente.

La tarea exigía plena dedicación y Bezos dejó Desco, para consternación de su familia. “¿Qué quieres decir con que vas a vender libros por internet?”,

le gritó su padre desde Colombia, donde la Exxon lo había destinado.

LA GRAN FUENTE. El nombre inicial que Bezos barajó para su proyecto fue Cadabra, por las connotaciones mágicas que entrañaba el comercio *online*, pero por teléfono la gente entendía a menudo *cadáver* y, mientras repasaba una mañana la letra A de la enciclopedia, tropezó con la palabra Amazon. El río más caudaloso, la librería más grande. Era una analogía perfecta y, el 1 de noviembre de 1995, registró la URL.

El pedido inaugural fue el poco glamoroso ensayo *Conceptos fluidos y analogías creativas*, de Douglas Hofstadter. Lo realizó un excolega de Desco el 3 de abril de 1995. En aquella época heroica sonaba un timbre cada vez que se hacía una venta, pero hubo que desear la rutina en seguida porque aquello era un estrépito insufrible.

Amazon iba a revelarse una de las ideas más rentables de la historia. “En los últimos 10 años”, se lee en *Investopedia*, “la acción ha arrojado un enorme retorno”. Cuando salió a bolsa en 1997, valía 18 dólares y, en el momento de cerrar esta edición, cotizaba por encima de los 1.100. Si usted hubiera invertido 1.000 dólares en la OPV, hoy tendría 630.000.

Como imaginó Bezos al escoger el nombre, todo en Amazon es descomunal. Factura 136.000 millones, emplea a 340.000 personas en los cinco continentes y posee un catálogo de 445 millones de productos que van desde libros a joyas, pasando por alimentos, ropa, juguetes o pelucas afro para perros. Igual que otro de los mayores éxitos corporativos de Estados Unidos, la cadena Walmart, su filosofía de precios bajos ha mejorado la capacidad adquisitiva de las clases más humildes.

Y, sin embargo, Amazon no acaba de caer bien.

Bezos es plena y dolorosamente consciente. Stone cuenta que en 2011 dirigió a sus ejecutivos un memorándum en el que exponía que algunas grandes compañías habían desarrollado una base de “clientes apasionados” que “las adoran”, y citaba los casos de Apple, Disney y Google. Por el contrario, otras como Mi-

crosoft y Goldman Sachs resultaban antipáticas. Le preocupaba terminar metido en este último paquete y propuso efectuar “un análisis más a fondo de este asunto”.

No sabemos en que quedó el encargo, pero las críticas a Amazon no han dejado de arreciar. Los motivos alegados son variados. “No me extraña que Amazon sea impopular”, me dijo un familiar cuando le comenté que preparaba este reportaje. “Bezos es insoportable”.

No he tenido ocasión de saludarlo nunca, pero *La tienda de los sueños* abunda en anécdotas que confirman que no es alguien de trato fácil. “Cuando un empleado no daba la respuesta adecuada”, dice Stone, “la vena de la frente de Bezos se hinchaba y perdía el control”. La propia “risa estruendosa” mencionada más arriba puede volverse aterradora dependiendo de las circunstancias. “Más de un colega ha sugerido que [...] la emplea como arma”.

Pero el temperamento explosivo parece la norma entre los líderes de las grandes tecnológicas. Los arrebatos de cólera de Bill Gates son legendarios, su sucesor Steve Ballmer tenía propensión a lanzar sillas al aire y Andy Grove (Intel) logró que uno de sus subordinados se desmayara durante una revisión de productividad.

La palma en este torneo se la lleva, no obstante, Steve Jobs. No solo era cruel en sus recriminaciones, sino físicamente sucio. “Estaba convencido, contra toda evidencia, de que su dieta vegetariana lo eximía de usar desodorante o ducharse con regularidad”, cuenta su biógrafo Walter Isaacson.

A pesar de ello, pocas marcas suscitan tanto entusiasmo como Apple.

FISCALIDAD Y EMPLEO. Más allá de los dimes y diretes sobre su fundador, los cargos fundamentales que se le hacen a Amazon son tres: no paga impuestos, destruye puestos de trabajo y abusa de su tamaño para eliminar competidores.

El primero es rigurosamente falso. “Si no pagara impuestos, los auditores no podrían firmar sus cuentas”, señala un experto en distribución que prefiere conservar el anonimato.

“Ninguna empresa”, añade José Antonio Herce, socio de AFI, “puede funcionar en la UE sin cumplir sus leyes tributarias. Otra cosa es que cada cual se instale allí donde le resulte más ventajoso”.

Un establecimiento tradicional no tiene más remedio que declarar en el país en el que opera. Carrefour, El Corte Inglés o Mercadona no pueden llevarse sus edificios a Holanda o Irlanda. “Pero en el co-

mercio electrónico”, dice el experto, “las transacciones se imputan donde están los servidores”, y estos se mueven fácilmente para optimizar la factura fiscal.

“Un estudio del *New York Times* y S&P Global Market Intelligence revelaba que, entre 2007 y 2015, Amazon tributó a una tasa media del 13%, la mitad que el 26,9% que pagaron en promedio las sociedades del S&P500”, explica *Investopedia*.

Hay muchos a quienes indigna este doble rasero, pero ¿de quién es la culpa? “Las autoridades tienen el BOE”, dice



TODO EN AMAZON ES COLOSAL. FACTURA 136.000 MILLONES, EMPLEA A 340.000 PERSONAS EN LOS CINCO CONTINENTES Y POSEE UN CATÁLOGO CON 445 MILLONES DE PRODUCTOS

Herce, “y las multinacionales, sean de lo que sea, harán lo que se les permita”. Además, Amazon no hace nada que no haga el resto del sector. “Otros gigantes de internet como Facebook, Apple y Alphabet [Google] se beneficiaron de un tipo [fiscal] significativamente inferior”, reconoce *Investopedia*.

Lo mismo sucede con la segunda acusación. El Institute for Local Self-Reliance, una ONG muy activa en la defensa del pequeño comercio, y la Asociación de Libreros Americanos sostienen que Amazon ocasionó en 2015 unas pérdidas netas de 148.774 y 222.000 empleos, respectivamente, en el sector minorista estadounidense, pero se trata de la manifestación particular de un fenómeno más general. La revolución informática está sustituyendo las tareas menos cualificadas o rutinarias en todos los ámbitos. Los agoreros hablan del fin del trabajo, pero por ahora no hay la menor evidencia de ese apocalipsis. Lo que sí está acreditado es que la mayor eficiencia que comporta el uso del ordenador ha abaratado infinidad de artículos y, con la renta ahorrada, los ciudadanos han podido gastar más en otros bienes y servicios, cuyos oferentes han debido realizar nuevas contrataciones. Y si al final el paro no aumenta y ▶

AMAZON NO ES EL OGR

cada vez compramos más con nuestro salario, ¿cuál es el problema?

EL TERCER CARGO. “Google y Apple han acabado con tantos negocios antiguos como Amazon”, dice el profesor de Esade Jaume Hugas. “Pero la percepción es distinta porque a sus víctimas no les ponemos cara”. Pensemos en lo que hizo el iPhone con Nokia, que pasó en cinco años de tener más de la mitad del mercado de móviles a una cuota del 3%. Sin embargo, “lo que nos da pena es que cierre el ultramarinos de la esquina”.

La cercanía multiplica el impacto emocional y otorga una relevancia especial a la destrucción creadora de Amazon. Y cuando leemos que las quiebras se extienden a centros comerciales y a cadenas enteras, nos reconcome la duda. ¿No estará abusando efectivamente de su tamaño?

“*To be amazoned*”, explica Stone, “significa ‘contemplar sin poder remediarlo cómo le empresa de Seattle vacía de clientes y beneficios las tiendas tradicionales’”.

“[Amazon] se ha vuelto ubicua”, observa Suzanne McGee en *The Guardian*. “¿Muebles o accesorios? Lo tiene. ¿Pienso para perros? Lo tiene. [...] Suena cómodo, ¿verdad?”, pero “¿qué pasará cuando haya machacado a todos sus rivales? [...] Seremos un mercado cautivo”.

“Es como el proverbial elefante de la cacharrería”, denuncia en *Forbes* Steve Dennis. “Su irrupción en un segmento [...] descabala la cadena de suministro y somete precios y márgenes a una presión tremenda”. De ahí el espectáculo actual. “Grandes almacenes en liquidación. Quiebras”.

El propio Donald Trump cree que “Amazon controla demasiado” y el *Financial Times* le dedicó en octubre un reportaje titulado “¿Muy grande para romperla?”, en el que señalaba que era “una versión moderna de Standard Oil”.

Se trata de una clara exageración.

“Al analizar la posición de preeminencia de una compañía, lo primero que hay que valorar es cómo la ha conseguido”, explica Antonio Maudes, técnico comercial y exdirector de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). “Hay tres posibles modos. Uno,



porque el Estado así lo decide, como cuando regula que hace falta una licencia para ejercer de taxista. Dos, porque la naturaleza del bien impide que haya competidores, como ocurre con el transporte de electricidad. Y tres, porque la compañía invierte recursos para que los consumidores la elijan, bien introduciendo barreras artificiales, bien ofreciendo mejores productos”. Este último sería el caso de Amazon. “Dispone de un catálogo interminable, te lo lleva todo a casa, adivina lo

que quieres antes de que tú mismo lo sepas...”

Y luego están los precios. La versión inicial de la web que Bezos preparó en la primavera de 1995 consistía en una página es-

partana, sin más ilustración que un río serpenteando dentro de una A gigantesca y con el siguiente lema: “Un millón de títulos a precios siempre bajos”.

El mantenimiento de este compromiso contra viento y marea casi le supone la ruina.

PESADILLA ANTES DE NAVIDAD. En febrero de 2001, un joven analista de Lehman Brothers llamado Ravi Suria anunció que



Amazon estaba a punto de quedarse sin liquidez y mandó sus acciones al ignominioso territorio del dígito único. “Veíamos la muerte cara a cara”, recuerda uno de sus vicepresidentes.

Tras su exitosa OPV, Bezos se había embarcado en un crecimiento frenético. El departamento de *marketing* le había informado de que la mayoría de la gente jamás usaría Amazon porque leía pocos libros y empezó a expandirse a otras categorías: música, vídeos, juguetes... Aupado en la burbuja bursátil, también absorbió cualquier puntocom que le pareció interesante (IMdB, Telebuch, PlanetAll) y se gastó una fortuna en resolver la pesadilla lo-

gística que planteaba la campaña de compras de fin de año.

Los mejores expertos en distribución trabajaban para Walmart y Bezos fichó a varios de ellos, pero la cadena de supermercados enviaba decenas de contenedores enormes a un número limitado de sitios una vez al día y Amazon debía despachar miles de bultos menudos a cientos de destinos varias veces al día.

“La logística de la época no era tan buena y se vio obligado a organizar sus propios centros”, dice el profesor de IE Business School Enrique Dans.

“Un almacén tradicional”, explica Jaume Hugas, “tiene estanterías muy altas y usa palés para mover las mercan-

LOGÍSTICA DEL SIGLO XXI

A la derecha, el centro de San Fernando de Henares, capaz de preparar medio millón de envíos al día. Esa capacidad es aún mayor allí donde los robots naranja de Kiva se ponen bajo las estanterías de ruedas y las mueven, como ya pasa en California (izquierda).

cías y cargarlas en los camiones que las reparten por la ciudad. Pero el *ecommerce* es distinto. Necesitas estanterías pequeñas, para las que los palés no sirven. Hay que coger los paquetes uno a uno, meterlos en una máquina para que los clasifique y los agrupe por destino, embalarlos... Esto no lo puedes hacer como se hacía entonces, porque los costes te desangran”.

Para las Navidades de 1999, los exdirectivos de Walmart diseñaron una nave altamente automatizada, con luces parpadeantes en pasillos y baldas que guiaban al personal hasta el hueco indi-

cado, y cintas que transportaban y ordenaban los artículos. La mejora de eficiencia fue espectacular y, mientras los pedidos de Macy's o Toys "R" Us quedaban atascados en los cuellos de botella de sus redes de distribución, Amazon entregó los regalos a tiempo de que los padres pudieran depositarlos debajo del árbol.

Todo esto requirió, sin embargo, un gran esfuerzo financiero y, aunque la revista *Time* nombró a Bezos Persona del Año, la euforia en Wall Street se estaba desinflando. *Barron's* ya había publicado un artículo titulado “Amazon.bomb” en el que explicaba que, a los niveles a los que cotizaba, la compañía tardaría décadas en ser rentable.



AMAZON NO ES EL OGRO

Entonces Ravi Suria realizó su demoleedor anuncio

La respuesta de Bezos fue sorprendente. Se fue a ver a Jim Sinegal, fundador de Costco, otro negocio de márgenes estrechos, que es algo que espanta a los analistas de bolsa. Sinegal le contó que su modelo dependía de la fidelidad del cliente y que esta se alimentaba de un hecho muy sencillo: "Aquí va a encontrar cosas realmente baratas". La fidelidad generaba volumen, el volumen permitía pactar mejores condiciones con los proveedores y el ahorro se trasladaba al cliente, lo que reforzaba la fidelidad y daba un nuevo empujón al círculo virtuoso.

Tras el encuentro, Bezos reunió a sus directivos y les dijo que, pensara lo que pensara Wall Street, ellos iban a abaratar los libros, los cedés y los vídeos entre un 20% y un 30%. Como Sinegal había predicho, la decisión multiplicó el tráfico y, en enero de 2002, Amazon cerró su primer trimestre rentable. La acción se disparó el 25%.

"Los ejecutivos estaban eufóricos", cuenta Stone. "Habían comprendido finalmente su propio negocio".

MÁS QUE UNA TIENDA. Como Jobs, Bezos es un visionario capaz de detectar oro donde otros ven un erial. La idea de alquilar capacidad de almacenamiento en sus servidores (lo que hoy conocemos como la nube) fue tan revolucionaria que Microsoft tardó cuatro años en imitarle y Google seis.

Tampoco parecía muy prudente invitar a compartir el escaparate de su tienda electrónica a otros comerciantes, pero los ingresos del *marketplace* aportaron en el último ejercicio 22.993 millones de dólares, el 16,9% de la facturación total.

La ocurrencia más controvertida fue, con todo, Amazon Prime, un servicio que garan-

tiza la entrega rápida a cambio de una cuota anual. "En muchos sentidos, su introducción fue un acto de fe", escribe Stone. Aunque los financieros le advirtieron de que "era caro y no existía seguridad de terminar sin pérdidas", Bezos siguió adelante porque estaba convencido de que aceleraría el círculo virtuoso que había vislumbrado tras su entrevista en Costco.

No se equivocaba.

"Prime funciona como una tarifa plana", explica Enrique Dans. "Es un proceso psicológico interesante. Aunque al usuario no se le cobra una barbaridad, entiende que debe rentabilizar el gasto y ordena más pedidos [según datos de Amazon, el triple]". Bezos no se detuvo además ahí y ha ido "endulzando Prime con televisión, música, ocio... Llega un momento en que las familias que lo tienen no quieren deshacerse de él, porque se quedarían sin series ni lectura. Se han vuelto adictos".

"El éxito de Bezos", dice el experto en distribución, "se basa en tres claves: (1) una oferta muy amplia, que (2) llega cuando te conviene y (3) sin sorpresas en el pago. A partir de aquí, se construye una relación de confianza que genera más oportunidades de venta, de modo que Amazon acaba viéndose

LA TIENDA DE TODO

Uranio. Con radiactividad garantizada. Es difícil imaginar qué uso se le puede dar a este mineral, pero en todo caso viene con certificado de calidad.

Camiseta perro. El diseño está tan conseguido que parece que el animal va a babearte en cualquier momento.

Papel higiénico que brilla en la oscuridad. Quien enciende la luz cada vez que entra en el baño es porque aún no lo conoce.

Almohada rodaja de salmón. Un rico filete para echar una cabezadita.

Cucaracha de Madagascar de mascota.



como un solucionador de problemas, no como una tienda *online*".

LA NUEVA NORMALIDAD. Al situar al cliente en el centro de su estrategia, Bezos ha contribuido a inaugurar "una era dorada de la elección", escribe John Maxwell, responsable mundial de comercio minorista de PwC, en el informe *Total Retail 2017*. "El poder ha pasado de quienes elaboran y venden los artículos a quienes los compran".

En esta nueva realidad los comercios tradicionales van a sufrir, pero su situación dista de ser tan desesperada como la pintan Steve Dennis o Suzanne McGee.

De hecho, la compra en tienda sigue siendo la favorita de los ciudadanos. En torno al 41% de los encuestados por PwC la practican cada semana. A la gente le gusta mirar y tocar el género y, de todas las categorías por las que la consultora pregunta, únicamente prefiere adquirir dos por internet: juguetes y ocio.

Por otra parte, es una simplificación contemplar la competencia mercantil como una guerra con dos bandos claramente delimitados: el frente electrónico y el de ladrillo.

"Vamos a la omnicanalidad", dice Jaume Hugas. "La tienda física debe hacer venta *online* y la tienda *online* debe hacer venta física".

Vinilo de un hombre asiático para la pared. Tan realista, que nunca te sentirás solo.



sica. Por eso Amazon ha comprado [la cadena de alimentos orgánicos] Whole Foods. Ha visto que Alibaba se estaba quedando con centros comerciales y grandes superficies y que JD.Com suscribía acuerdos con Walmart y Baidu y no quiere rezagarse". Y el enemigo no le castiga solo por el flanco del ciberespacio. "Walmart vende cada día más en internet: muebles, ropa, de todo".

Hugas no cree que Amazon vaya a ser nunca el lobo feroz.

"Le han cogido el truco", dice. "En España El Corte Inglés ya te hace entregas en dos horas".

Esto constituye una bendición para el consumidor.

"Yo he tenido la experiencia de llegar a casa tarde", cuenta Dans, "encontrarme con que no tenemos nada para desayunar

y, en hora y media, llegar el repartidor de Amazon con la leche, el pan de molde, la mantequilla y la mermelada. Esto no es comercio, es magia. Cuando mis padres vienen de Galicia y ven cómo funciona, se quedan pasmados".

Y el tendero de toda la vida, ¿qué puede hacer?

"Si no ofreces nada especial, abres de nueve a dos y de cinco a ocho y tus precios no son atractivos, eres una especie en vías de extinción", sentencia el experto en distribución.

Pero cuando una puerta se cierra, otra se abre y el ciberespacio está ahí para cualquiera dispuesto a dar el salto. "Hace un año", continúa el experto, "se me rompieron las patas metálicas de un mueble. Me metí en Google, puse *patas metálicas* y me llevó hasta Amazon, donde me sugirió comprárselas a un señor de San Cugat del Vallès. Si ese señor tuviera que vender en internet por su cuenta, difícilmente habría llegado hasta mí. Bezos ha democratizado el acceso al *ecommerce*".

"Sin los mar-



Un osito de goma que es, a la vez, un instructivo rompecabezas anatómico.



Almohada con forma de cuerpo de hombre, para dormir siempre cálidamente abrazada.



Peluca de león para que nadie se le suba a las barbas a tu perro.



Pis de lobo para mantener a raya a los ciervos que disfrutan destruyéndote el jardín. Ecológico y efectivo.



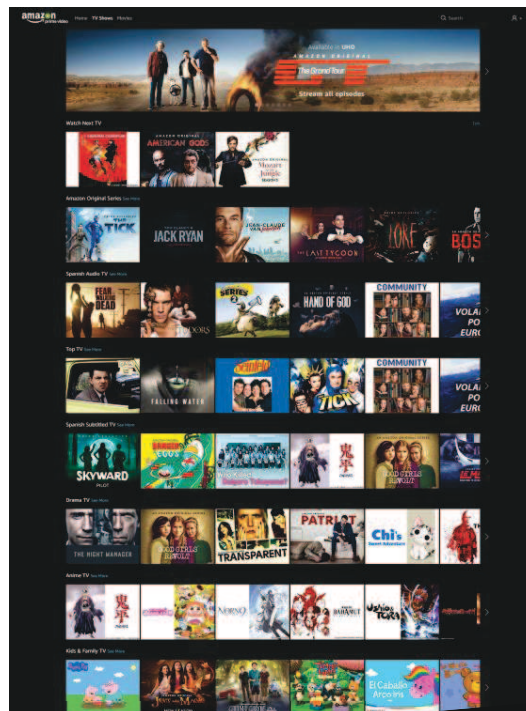
AMAZON NO ES EL OGR

ketplace de Amazon o Alibaba, muchos talleres no habrían salido de su pueblo", coincide José Antonio Herce.

"Esto es una oportunidad", dice Alexandre Saiz. "Amazon pone a tu disposición un mercado de 500 millones de personas, aunque te obliga a peleártelo, porque quiere los mejores precios y atiza la competencia. Al principio cuesta, pero ¿qué prefieres: facturar mucho con un beneficio del 10% o no facturar nada con otro del 25%? Aparte de que no hay elección: es el comercio electrónico o la muerte. Te tienes que montar en el dinosaurio".

Saiz es directivo de Microapps y autor de *Multiplifica tus ventas con Amazon*, un manual en el que enseña justamente a cabalgar el dinosaurio. "En el marketplace se puede estar de tres maneras", explica. "La primera consiste en aparecer en el catálogo. Amazon te manda el pedido y tú lo empaquetas y lo despachas. Pero, ¿qué pasa a veces? Que la mensajería no es puntual y te hacen una mala review. Por eso muchos optan por la segunda modalidad: suministran la mercancía a Amazon y ella la entrega. Esto requiere controlar que haya stock, vigilar la tesorería y asegurarse de que se está listado en todos los países".

La última fórmula es para los que, además de distribuir, fabrican. "¿Cuál es aquí el peligro? Que ya no compites con otros minoristas, sino con Amazon". Y pone el siguiente



Disfruta de series y películas

Con tu suscripción Amazon Prime, disfruta de series y películas, incluyendo series Amazon Originals como *The Grand Tour*, *Sneaky Pete* y *The Man in the High Castle* y disfruta de envío en 1 día gratis e ilimitado en dos millones de productos.

Empieza tu prueba de 30 días gratis*

¿Ya eres Cliente Amazon Prime? Identifícate.
*19,99€ al año una vez finalizado el periodo de prueba gratis. La página web PrimeVideo.com y la aplicación Prime Video están disponibles en inglés. Muchos títulos están disponibles con subtítulos o doblaje al castellano.

AUNQUE PRIME NO ES CARO, EL USUARIO ENTIENDE QUE DEBE RENTABILIZAR EL GASTO Y ORDENA MÁS PEDIDOS. AMAZON HA ENDULZADO ADEMÁS EL SERVICIO CON SERIES, MÚSICA, OCIO...

ejemplo: "Supongamos que haces cuchillos y colocas una parte en tu red de ferreterías y otra en el marketplace. ¿Qué sucede si, por los motivos que sea, Amazon saca una promoción? Que tus ferreteros se encuentran con que tienen que abaratar los cuchillos o comérselos".

"Amazon es duro", admite, "pero se le puede ganar con productos exclusivos. Por colosal que sea el almacén de San

Fernando de Henares, nunca podrá tener cinco unidades de cada artículo. Ahora", advierte, "como te dediques a las commodities, estás perdido, porque su capacidad de compra es brutal y, en cuanto ve que vendes mucho de algo, va a tu proveedor y te quita de en medio".

EL ÉXTASIS Y LA IRRELEVANCIA. El tamaño que ha adquirido la tienda de libros de

Seattle intimida a muchos, pero es dudoso que las autoridades la troceen como a la Standard Oil por dos razones. Primero, porque la doctrina antimonopolio vigente pone por delante de cualquier consideración (como no podía ser de otro modo) el bienestar del ciudadano y Bezos no ha hecho más que facilitar la existencia. Y segundo, porque nadie sabe qué será de Amazon dentro de cinco años.

"La rivalidad en internet es ferroz", dice Antonio Maudes. "En el negocio de la electricidad cuesta mucho entrar. Hay que construir centrales y tendidos, lo que exige tiempo y dinero. Pero en el mundo digital la innovación es constante y las empresas pierden cuota de un día para otro. Todos creían que IBM era inatacable, pero surgió Microsoft, se centró en el software y la desbancó. Luego Microsoft pensó que podía limitarse a gestionar tranquilamente sus aplicaciones, pero Google hizo que lo relevante fuera la prestación de servicios. Y cuando Google consideraba que podía explotar la publicidad en exclusiva, Facebook se quedó con buena parte de los anuncios... En el ciberespacio

la competencia está a un clic y, si Amazon se equivoca con la entrega de paquetes o con su política de devoluciones, otros como Alibaba, Rakuten o Walmart se aprovecharán".

Nadie es más consciente que Bezos de esta realidad. "Mi despacho", recordaba en su última carta a los accionistas, "está en un edificio que se llama Primer Día y, cada vez que me mudo, me llevo el nombre conmigo". Esa inscripción en el frontispicio de Amazon pretende alertar contra el riesgo letal de caer en la auto-complacencia. "El segundo día", dice, "es el éxtasis. Seguido por la irrelevancia. Seguido por el agudísimo dolor del declive. Seguido por la muerte. Por eso aquí vivimos siempre como si fuera el primer día".