

NEW YORK TIMES *BESTSELLER*

CONVERSACIONES

Descubre la sabiduría de las personas
más influyentes del mundo



DAVID M. RUBENSTEIN

Autor de *THE AMERICAN STORY*

CONVERSACIONES

Descubre la sabiduría de las personas
más influyentes del mundo

**DAVID M.
RUBENSTEIN**





JEFF BEZOS

Fundador y director ejecutivo de Amazon
Propietario del periódico *The Washington Post*

«Si puedes tomar una decisión habiéndola analizado, hazlo. Pero resulta que, en la vida, las decisiones más importantes son las que se toman por instinto, intuición, gusto y corazón».

Jeff Bezos no se inventó lo de vender libros por internet. Cuando fundó Amazon en 1994, otros ya lo estaban haciendo, pero él tuvo una visión: cómo utilizar mejor el software para que el proceso de venta fuera más eficiente. Aún más importante que esto es que Jeff decidiera vender todo tipo de productos online, en una época en la que este procedimiento estaba todavía en pañales.

Conocí a Jeff Bezos en 1995, en las modestas oficinas que tenía la *start-up* Amazon en Seattle. Fui para ver si podía renegociar el acuerdo que una de las compañías de Carlyle —Baker & Taylor, el mayor distribuidor de libros del país después de Amazon— había

roto con él unos dos años antes. Gracias a ese acuerdo, Baker & Taylor permitía a Amazon utilizar su catálogo para venderlo a través de internet.

La primera vez que Jeff habló con Baker & Taylor, apenas tenía dinero, así que les ofreció una participación en el capital social de la nueva compañía (en torno al 20 o 30%). Pero nuestro representado quería efectivo; al final llegaron a un acuerdo por 100.000 dólares al año durante cinco años.

Cuando empecé a darme cuenta de que una participación en el capital social de Amazon iba a ser mejor que el dinero contante y sonante, me decidí a visitar a Jeff en Seattle. Entonces me dijo, con mucha educación, que ya no dependía de un catálogo bibliográfico y que su empresa había crecido bastante; pero que, como Baker & Taylor le había ayudado en sus comienzos, estaba dispuesto a ofrecernos una participación de casi el 1% en Amazon, en lugar de los pagos anuales en efectivo. Por desgracia, no teníamos suficiente confianza en el futuro de Amazon y vendimos nuestra participación, tras la OPA en 1996, por unos 80 millones de dólares.

Ese ha sido mi mayor error empresarial. En la actualidad, nuestra participación (después de la división de acciones y la emisión de nuevas acciones) valdría unos 4000 millones de dólares.

A partir de aquel momento, Jeff ha ido transformando el mundo de la venta minorista, la tecnología informática y la exploración espacial, y se ha convertido en la persona más rica del mundo y una de las más famosas. A principios de 2020, Amazon tenía un valor de mercado superior al billón de dólares y más de 840.000 empleados a jornada completa o tiempo parcial; es una de las marcas más conocidas del mundo y prácticamente omnipresente en Estados Unidos; y en el resto del planeta cada vez más.

Con los años he ido conociendo mejor a Jeff y le he entrevistado en varias ocasiones (una de ellas fue en privado con Bill Gates, la primera vez que estos dos vecinos y líderes empresariales eran entrevistados juntos. Ojalá hubiera una grabación o una transcripción de esa entrevista, porque es mi favorita). Además de ser un gran líder, resulta muy agradable entrevistar a Jeff: se involucra, es

sincero, perspicaz, autocrítico, sabio e interesante; una combinación poco habitual.

Todo el mundo quiere saber cómo fundó Amazon y logró tanto éxito en tan poco tiempo. En esta entrevista, que tuvo lugar en septiembre de 2018 en Washington D. C., Jeff revela algunos secretos acerca de ello: que hay que estar dispuesto a correr riesgos y a fracasar; que hay que centrarse en el largo plazo, dar prioridad a los clientes, dormir bien, no tomar decisiones importantes demasiado pronto ni demasiado tarde... y que hay que tener unos padres que te apoyen.

Aunque, si todo eso fuera suficiente, habría muchos más Jeff Bezos y muchos más Amazon. Por tanto, creo que existen otros ingredientes exclusivos en la «receta» de Jeff Bezos.

DAVID RUBENSTEIN (DR): Sus acciones han subido un 70% este año (2018). ¿Este incremento se debe a un solo motivo o a varios?

JEFF BEZOS (JB): Solemos tener reuniones periódicas en Amazon y llevo veinte años diciendo lo mismo en esas reuniones: «Cuando las acciones suban un 30% en un mes, no os sintáis un 30% más inteligentes; porque cuando bajen un 30% no os caerá nada bien sentir os un 30% más tontos».

Lo que pasa es esto: Warren Buffett siempre cuenta que el gran Benjamin Graham dijo que, a corto plazo, el mercado de valores se comporta como una máquina de registro de votos, pero a largo plazo actúa como una báscula. En otras palabras, lo que debes hacer es dirigir tu empresa sabiendo que algún día se reconocerá su valor. Pero no te preocupes demasiado por el precio de las acciones. Yo no me preocupo.

DR: Y gracias a ello se ha convertido en el hombre más rico del mundo. ¿Aspiraba a ese título?

JB: Nunca he pretendido ser el hombre más rico del mundo. Me conformaba con ser el segundo más rico del mundo. Me gustaría más ser conocido como «el inventor», o «el emprendedor», o incluso «el padre Jeff Bezos»; estas cosas son más importantes para mí.

Poseo el 16% de Amazon, una empresa valorada ahora mismo en un billón de dólares más o menos. Esto quiere decir que hemos generado 840.000 millones de dólares de riqueza para otras personas.

Creo firmemente en la capacidad del capitalismo emprendedor y del libre mercado para resolver muchos de los problemas del mundo. No todos, pero sí muchos.

DR: Vive en Washington, cerca de Seattle. El que fue el hombre más rico del mundo durante veinte años se llama Bill Gates. ¿Cuál

es la probabilidad de que las dos personas más ricas del mundo vivan no solo en el mismo país, sino también en el mismo estado, la misma ciudad y el mismo barrio? ¿Hay algo en ese barrio que debamos conocer? ¿Hay alguna casa en venta en su barrio?

JB: Vi a Bill hace poco y estuvimos bromeando sobre esto de ser el hombre más rico del mundo. Le dije: «Bienvenido», y él me miró y me dijo: «Gracias».

Medina es un pequeño gran suburbio de Seattle. No creo que haya nada especial en el agua de allí. Abrí Amazon en Seattle porque Microsoft estaba allí y pensé que una cantera tan grande de talentos tecnológicos sería un buen lugar donde reclutar a gente para Amazon. Al final resultó ser así, no es pura coincidencia.

DR: Hábleme de su método para tomar decisiones.

JB: Todo lo que he hecho en mi vida ha empezado siendo pequeño. Amazon abrió con un par de empleados; Blue Origin (su compañía aeroespacial) empezó con cinco personas y su presupuesto era muy, muy bajo; ahora es de casi mil millones de dólares al año y lo más probable es que el año próximo supere esa cifra.

Al principio, en Amazon éramos diez personas; ahora cuenta con una plantilla de más de medio millón. Y a mí me parece que fue ayer cuando empezamos. Yo mismo llevaba los paquetes a la oficina de correos y confiaba en que algún día pudiera comprar una carretilla elevadora.

He visto esas pequeñas cosas hacerse grandes. Pero me gusta tratarlo todo como si fuera pequeño. Aunque Amazon es una gran empresa, me agrada que tenga el corazón y el espíritu de una pequeña empresa.

Así será, por ejemplo, el fondo benéfico Day One Families Fund —que fue creado en 2018 y cuyos fines son ayudar a personas sin hogar y abrir escuelas en barrios pobres—. Nosotros también «vagabundaremos» un poco. Tenemos algunas ideas sobre lo que queremos hacer, pero también creo en el poder de divagar; las

mejores decisiones que he tomado en la vida y en los negocios las he tomado dejándome llevar por el instinto, la intuición, el gusto y el corazón.

Charlo a menudo con otros consejeros delegados de compañías y emprendedores, y le puedo decir que, aunque hablen de sus clientes, en realidad lo que les preocupa es la competencia. Es una gran ventaja para una empresa estar centrada en el cliente y no en la competencia.

Pero, para ello, primero debes identificar a tus clientes. En *The Washington Post*, por ejemplo, ¿son nuestros clientes quienes nos compran los anuncios? No, nuestros clientes son los lectores. Y punto.

Porque ¿dónde quieren estar los publicistas? Donde están los lectores. No es tan complicado.

Otro ejemplo: en una escuela, ¿quiénes son los clientes? ¿Son los padres? ¿Los profesores? No, son los niños. Así que eso es lo que haremos con el fondo Day One, centrarnos en los niños. Seremos científicos cuando podamos serlo y nos dejaremos llevar por el corazón y la intuición cuando tengamos que hacerlo.

DR: ¿Por qué compró *The Washington Post*? ¿Quién le convenció para hacerlo? No tenía ninguna experiencia en ese ámbito.

JB: La verdad es que no tenía ninguna intención de comprar un periódico, nunca lo había pensado; no era el típico sueño de infancia.

Lo que ocurrió fue que mi amigo Don Graham, al que conozco desde hace veinte años, se puso en contacto conmigo, en principio a través de un intermediario, para saber si estaría interesado en comprar el periódico. Le contesté que no, porque no sabía nada del sector de la prensa.

Después de una serie de conversaciones, Don me convenció de que eso daba igual, porque en *The Washington Post* ya tenían gente que conocía a fondo el mundo periodístico; lo que necesitaban era alguien que supiera de internet.

Así que reflexioné al respecto, pero muy poco; mi decisión sobre algo así debía guiarse por la intuición, no por el análisis.

La situación económica de *The Washington Post* en ese momento, en 2013, era muy, muy delicada. Es un negocio de costes fijos y en los cinco o seis años anteriores habían bajado mucho los ingresos. Me pregunté si de verdad quería implicarme, porque si decidía hacerlo debería ponerle un poco de corazón y de trabajo. De modo que decidí que lo haría solo si creía que merecía la pena.

Y en cuanto empecé a pensar en ello desde ese punto de vista, fue como decir: «Sí, claro que merece la pena, es el periódico de la capital del país más importante del mundo. *The Washington Post* juega un papel clave en esta democracia».

Ahora mismo, con internet, tienes la oportunidad de la distribución gratuita; teníamos que aprovechar esa oportunidad. Y esa fue la estrategia básica: pasar de un modelo de negocio en el que ganábamos mucho dinero por lector, con un número relativamente bajo de lectores, a otro en el que ganamos poco dinero por lector, pero con un número muy alto de lectores. Esa es la transición que hicimos.

Y tengo el gusto de informarle de que el *Post* es rentable en la actualidad. La redacción está creciendo.

DR: Cuando aceptó comprar el periódico, el precio era de 250 millones de dólares. ¿Lo negoció?

JB: No, le pregunté a Don cuánto quería y me respondió eso, 250 millones. Estuve de acuerdo, no negocié con él. No hice una auditoría externa. No lo necesitaba con Don.

DR: Bueno, tengo algo que me gustaría vender... ¿Se crio usted en Texas?

JB: Nací en Albuquerque, pero cuando tenía tres o cuatro años nos trasladamos a Texas.

DR: ¿Y desde pequeño fue inteligente?