

Crea & Divaga

Vida y reflexiones de

JEFF
BEZOS

Prólogo de

WALTER ISAACSON

Jeff Bezos

Crea y divaga

Vida y reflexiones

Prólogo de Walter Isaacson

Traducción de Albert Beteta Mas
y Arnau Figueras Deulofeu

Título original: *Invent and Wander: The Collected Writings of Jeff Bezos,*
With an Introduction by Walter Isaacson

© Jeffrey P. Bezos, 2021

Publicado en acuerdo con Harvard Business Review Press

© del prólogo, Walter Isaacson, 2021

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Primera edición: noviembre de 2020

Primera edición en esta presentación: abril de 2025

© de la traducción del inglés, Albert Beteta Mas y Arnau Figueras Deulofeu, 2020

© Editorial Planeta, S.A., 2025

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2025

Ediciones Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición
Impresión y encuadernación: Arteos Digital
Depósito legal: B. 5.384-2025
ISBN: 978-84-1100-354-4

Printed in Spain - Impreso en España



Índice

Prólogo de Walter Isaacson	11
Fuentes de referencia	41

PRIMERA PARTE LAS CARTAS A LOS INVERSORES

Todo se reduce al largo plazo (1997)	47
Obsesiones (1998)	54
Construir a largo plazo (1999)	61
Adoptar una perspectiva a largo plazo (2000)	69
Nuestra cartera de clientes es nuestro valor máspreciado (2001)	73
Lo que beneficia a nuestros clientes beneficia a nuestros accionistas (2002)	79
Pensar en el largo plazo (2003)	84
Pensar en clave financiera (2004)	87
La toma de decisiones (2005)	93
Expandir nuevos negocios (2006)	98
Un equipo de misioneros (2007)	102
Trabajar a la inversa (2008)	106
Establecer metas (2009)	111
Herramientas esenciales (2010)	115

El poder de la innovación (2011)	120
Iniciativa propia (2012)	127
«Guau» (2013)	132
Tres grandes ideas (2014)	150
Los grandes ganadores invierten en numerosos experimentos (2015)	163
Evitar el día 2 (2016)	178
Construir una cultura de excelencia (2017)	186
Intuición, curiosidad y el poder de divagar (2018)	203
Avanzar por el buen camino (2019)	213

SEGUNDA PARTE

VIDA Y OBRA

El don de mi vida	229
Un momento crucial en Princeton	231
Somos las decisiones que tomamos	233
Saber espabilarse	238
¿Por qué dejé un fondo de inversión para ponerme a vender libros?	241
Encontrar la raíz del problema	245
Generar riqueza	246
La idea de Amazon Prime	247
Pensar a tres años vista	249
¿De dónde salió la idea de Amazon Web Services?	251
Alexa, la IA y el aprendizaje automático	253
Tiendas físicas y Whole Foods	258
Comprar el <i>Washington Post</i>	260
Confianza	263
Armonía entre el trabajo y la vida personal	265
Contratar talento: ¿queremos mercenarios o misioneros?	267
Decisiones	269

Competencia	272
Someter a escrutinio al Gobierno y entender la función de las grandes empresas	274
Asumir un compromiso por el clima	276
El Bezos Day One Fund	282
El propósito de ir al espacio	287
En los Estados Unidos conservamos el espíritu del primer día	302

Todo se reduce al largo plazo

1997

AMAZON.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 en base a 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 vosotros nuestra estrategia básica de gestión y de toma de decisiones para que vosotros, nuestros inversores, podáis confirmar que es coherente con vuestra 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 vosotros cuando tomemos decisiones audaces (en la medida en que la presión competitiva lo permita), de modo que podréis valorar por vosotros 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 costes, 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 personas versátiles y talentosas, y proseguiremos mejorando su retribu-

ción 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 m² a 86.868 m², 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.

Obsesiones

1998

Los últimos tres años y medio han sido apasionantes. Hemos atendido a un total de 6,2 millones de clientes, hemos terminado el año con una tasa de proyección de ingresos de 1.000 millones de dólares, hemos empezado a vender música y vídeos, hemos abierto tiendas de regalos en los Estados Unidos, hemos inaugurado tiendas en el Reino Unido y Alemania, y muy recientemente hemos lanzado Amazon.com Auctions, un servicio de subastas online.

Presagiamos que los próximos tres años y medio van a ser todavía más emocionantes. Estamos trabajando para crear un lugar donde decenas de millones de clientes puedan venir a buscar y descubrir todo aquello que puede que quieran comprar online. Es realmente el día uno para Internet y, si desarrollamos bien nuestro plan de negocio, seguirá siendo el día uno para Amazon.com. Dado lo que ha ocurrido, puede que sea difícil de imaginar, pero creemos que las oportunidades y los riesgos que tenemos por delante son incluso mayores que los que hemos dejado atrás. Tendremos que tomar decisiones conscientes y deliberadas, algunas de las cuales serán audaces y poco convencionales. Con suerte, algunas tendrán éxito. Sin duda, otras resultarán un fracaso.

Un resumen de 1998

Centrar nuestra atención en los clientes nos ha ayudado a hacer progresos sustanciales en 1998:

Las ventas aumentaron de 148 millones de dólares en 1997 a 610 millones de dólares, un incremento de más del 313 %.

El número de cuentas totales de clientes ascendió de 1,5 millones a finales de 1997 a 6,2 millones a finales de 1998, un incremento de más del 300 %.

A pesar de este fuerte aumento de nuevos clientes, el porcentaje de pedidos realizados en la web de Amazon.com por clientes habituales pasó del 58 % en el primer trimestre de 1997 al 64 % en el mismo periodo en 1998.

Nuestra primera gran expansión de productos, la tienda de música de Amazon.com, se convirtió en el principal minorista de música online en su primer trimestre completo.

Después de su lanzamiento en octubre bajo la marca de Amazon y con la tecnología de Amazon.com, las ventas combinadas del cuarto trimestre en las tiendas del Reino Unido y Alemania casi se cuadruplicaron durante el tercer trimestre, lo que convirtió a Amazon.co.uk y a Amazon.de en los principales minoristas de libros online de sus respectivos mercados.

Tras la incorporación de música, en noviembre añadimos vídeos y regalos, y nos convertimos en el principal minorista de vídeos online en tan solo seis semanas.

Las recientes iniciativas de Amazon.co.uk y Amazon.de, junto con las ventas de música, vídeo y regalos, generaron el 25 % de las ventas del cuarto trimestre de 1998 de Amazon.com.

Mejoramos significativamente la experiencia del cliente, con innovaciones como los pedidos en 1-Clic, regalos en 1-Clic, Gift Click y la opción de consultar el ranking de ventas en toda la tienda y de recibir recomendaciones instantáneas.

El aumento de ingresos y de clientes en 1998 y el objetivo de continuar creciendo para 1999 dependían y siguen dependiendo

de la expansión de nuestra infraestructura. Algunos puntos que destacar:

En 1998 nuestra base de empleados creció de aproximadamente 600 a más de 2.100 trabajadores, y reforzamos significativamente nuestro equipo de gestión.

Abrimos centros de distribución y de atención al cliente en el Reino Unido y Alemania, y, a principios de 1999, anunciamos el arrendamiento de un centro de distribución altamente mecanizado de aproximadamente 30.000 m² en Frenley (Nevada). Esta última incorporación aumentará en más del doble nuestra capacidad total de distribución y nos permitirá mejorar todavía más el tiempo de envío a nuestros clientes.

Los inventarios aumentaron de 9 millones de dólares a principios de año a 30 millones de dólares a final de año, lo que nos permite mejorar la disponibilidad de productos para nuestros clientes y reducir su coste a través de la compra directa a nuestros fabricantes.

Nuestros balances de saldo e inversión, tras nuestra oferta de deuda de alto rendimiento de mayo de 1998 y la oferta de deuda convertible de principios de 1999, ahora superan los 1.500 millones de dólares (sobre una base pro forma), lo que nos proporciona solidez financiera y flexibilidad estratégica.

Somos afortunados por beneficiarnos de un modelo de negocio que favorece la liquidez y la eficacia del capital. Dado que no necesitamos construir tiendas físicas ni almacenar existencias en ellas, nuestro modelo centralizado de distribución nos ha permitido impulsar nuestro negocio con una tasa de ventas de 1.000 millones de dólares con tan solo 30 millones de dólares en inventario y 30 millones de dólares en planta y equipo netos. En 1998 generamos un flujo de caja operativo de 31 millones de dólares que compensa con creces las adiciones netas de activos fijos de 28 millones de dólares.

Nuestros clientes

Nuestro objetivo es crear la empresa más orientada al cliente del mundo. Damos por hecho que los clientes son perspicaces e inteligentes, y que la imagen de marca refleja la realidad y no al revés. Nuestros clientes nos dicen que escogen Amazon.com y les hablan a sus amigos de nosotros por nuestra oferta, facilidad de uso, precios bajos y servicio.

Pero no hay descanso para los incansables. A nuestros empleados les recuerdo constantemente que tengan miedo, que cada mañana se levanten atemorizados. No de nuestros competidores, sino de nuestros clientes. Nuestros clientes han hecho de nuestro negocio lo que es, es con ellos con quienes mantenemos una relación y tenemos un gran compromiso. Y consideramos que nos serán fieles hasta el momento en que venga otro y les ofrezca un mejor servicio.

Debemos comprometernos a mejorar constantemente, a experimentar y a innovar en cada iniciativa. Nos encanta ser pioneros, es el ADN de la empresa, y eso es bueno porque necesitaremos mantener ese espíritu pionero para triunfar. Estamos orgullosos de haber marcado la diferencia a través de la innovación constante y de poner persistentemente nuestro foco de atención en la experiencia del cliente, y creemos que nuestras iniciativas de 1998 son un reflejo de ello: nuestras ofertas de música y vídeo, nuestras tiendas en el Reino Unido y Alemania, así como nuestra tienda de libros en los Estados Unidos son las mejores del sector.

Trabaja duro, diviértete, haz historia

Sería imposible obtener resultados positivos en un ambiente tan dinámico como Internet sin gente extraordinaria. Trabajar para hacer un poco de historia no se antoja una tarea fácil, y, bueno, ¡estamos descubriendo que las cosas son tal y como esperábamos que fueran! Ahora tenemos un equipo de 2.100 personas inteli-

gentes, trabajadoras y apasionadas que ponen al cliente en primer lugar. Poner el listón alto en nuestros criterios de contratación es y seguirá siendo la clave del éxito de Amazon.com.

En nuestras reuniones sobre nuevas contrataciones, pedimos a nuestra gente que considere tres preguntas antes de tomar una decisión:

¿Admirarás a esta persona? Si piensas en una persona que has admirado a lo largo de tu vida, probablemente sea alguien de quien has podido aprender algo o has tomado como ejemplo. En mi caso, siempre me he esforzado por trabajar solo con gente a la que admiro, por lo que animo a mis compañeros a ser tan exigentes como yo. La vida es demasiado corta para no serlo.

¿Esta persona alcanzará el nivel de eficiencia del grupo con el que vaya a trabajar? Queremos combatir la entropía. El nivel de exigencia tiene que aumentar constantemente. Propongo a la gente que visualice la empresa dentro de cinco años.

Para entonces, cada uno de nosotros debería mirar a su alrededor y decir: «Los estándares son muy altos ahora. ¡Menos mal que entré en su momento!».

¿En qué faceta esta persona podría llegar a ser una superestrella? Mucha gente tiene habilidades, intereses y perspectivas particulares que enriquecen el ambiente de trabajo de todos los que les rodean. A menudo es algo que ni siquiera está relacionado con el trabajo que desempeñan. Hay una persona aquí que es campeona nacional del concurso de deletreo National Spelling Bee (de 1978, creo). Supongo que eso no la ayuda en su trabajo diario, pero hace que trabajar aquí sea más divertido si de vez en cuando te cruzas con ella en el pasillo y la retas a un desafío rápido: «¡Onomatopeya!».

Metas para 1999

Cuando miramos hacia adelante, creemos que la oportunidad de comercio electrónico global es enorme y 1999 será un año importan-

te. Aunque Amazon.com ha consolidado una posición de liderazgo importante, es cierto que la competencia será todavía más fuerte. Planificamos invertir agresivamente para crear las bases de una empresa con ingresos multimillonarios que atienda a decenas de millones de clientes con excelencia operativa y alta eficiencia. Aunque este nivel de inversión futura es costoso y conlleva muchos riesgos inherentes, creemos que proporcionará la mejor experiencia integral para los clientes y que, en realidad, constituye la estrategia de creación de valor a largo plazo menos arriesgada para los inversores.

Los elementos de nuestro plan de 1999 puede que no os sorprendan:

Capacidad de distribución: intentamos crear una importante infraestructura de distribución que nos permita acceder rápidamente a un extenso inventario de productos para garantizar que podemos asumir todas las ventas que exigen nuestros clientes.

Capacidad de los sistemas: Ampliaremos la capacidad de nuestros sistemas para alcanzar niveles de crecimiento similares. El grupo de sistemas tiene una tarea importante: expandirse para conseguir crecimiento a corto plazo, reestructurar los sistemas para gestionar miles de millones de dólares y decenas de millones de clientes, desarrollar funciones y sistemas para poner en práctica nuevas iniciativas e innovaciones, e incrementar la excelencia y la eficiencia de nuestro funcionamiento. Todo ello manteniendo una tienda que factura 1.000 millones de dólares y con 8 millones de clientes abierta las 24 horas todos los días del año.

La promesa de la marca: Amazon.com todavía es una empresa joven y pequeña en comparación con los grandes minoristas físicos, y debemos asegurarnos de establecer relaciones amplias y sólidas con los clientes durante este periodo crítico.

Ofertas ampliadas de productos y servicios: en 1999 continuaremos aumentando el marco de nuestra oferta de productos y servicios actuales, así como añadiendo nuevas iniciativas. Amazon.com Auctions es nuestra novedad más reciente. Si todavía no habéis probado este nuevo servicio, os animo a que vayáis corriendo —no

andéis— a www.amazon.com y hagáis clic en la pestaña de Auctions. Como clientes de Amazon.com, ya estáis prerregistrados tanto para pujar como para vender. Como vendedores, tenéis acceso a los 8 millones de expertos compradores online de Amazon.com.

Desarrollo de talento y procesos: hemos complicado excesivamente nuestra actividad con nuevos productos, servicios, áreas geográficas, adquisiciones e incorporaciones a nuestro modelo de negocio. Tenemos la intención de invertir en equipos, en procesos, en comunicación y en la formación de nuestros recursos humanos. Crecer de esta forma es uno de los desafíos más grandes a los que nos enfrentamos.

Amazon.com ha hecho grandes avances durante el último año, pero todavía nos queda mucho por hacer y por aprender. Aunque somos optimistas, sabemos que debemos mantener el sentido de urgencia y no bajar la guardia. Tenemos muchos desafíos y obstáculos por delante. Entre otros, la competencia agresiva, hábil y bien financiada; los desafíos de crecimiento y el riesgo de ejecución asociados a nuestra propia expansión, y la necesidad de hacer grandes inversiones constantemente para aprovechar las oportunidades de un mercado en expansión.

Lo más importante que puedo decir en esta carta ya lo dije en la carta del año pasado, que detallaba nuestro objetivo de inversión a largo plazo. Como tenemos tantos nuevos accionistas (este año hemos impreso más de 200.000 cartas, el año pasado imprimimos unas 13.000), hemos adjuntado la carta del año pasado inmediatamente después de la de este año. Os invito a leer la sección titulada «Todo se reduce al largo plazo». La podéis leer dos veces para aseguráros de que somos el tipo de empresa en la que queréis invertir. Como dije allí, no garantizamos que esta sea la filosofía correcta, ¡simplemente reivindicamos que es la nuestra!

Os deseo lo mejor y doy las gracias de corazón una vez más a nuestros clientes y accionistas y a toda nuestra gente, que trabaja apasionadamente cada día para crear una empresa importante y duradera.