

Un apasionante viaje al interior de Amazon
para descubrir todos sus secretos

un click



Jeff Bezos y el auge
de amazon.com

RICHARD L. BRANDT

El secreto de Amazon es de una simplicidad sorprendente: convertir el proceso de compra online en algo tan sencillo que los clientes no se lo piensen dos veces. Basta con pulsar un botón para adquirir un producto: de este modo, cualquier libro, CD, videojuego, electrodoméstico o lo que desee comprar está a tan sólo un click de distancia.

Cabe atribuir gran parte del éxito de Amazon a Jeff Bezos, su CEO y fundador, cuya combinación única de visión, capacidad de liderazgo y estrategia empresarial han llevado a Amazon a convertirse en la mayor y mejor tienda online del planeta.

En este libro se analiza la estrategia de Bezos, se describen sus métodos de trabajo y se ahonda en su particular manera de entender la relación con el consumidor. Asimismo, se descifran las claves que han convertido a Amazon en lo que es y explica cómo ha utilizado la innovación continua para ser siempre punta de lanza en el campo del comercio online. Pero, sobre todo, responde a la pregunta que todos nos hacemos: ¿por qué, cuando uno compra por vez primera en Amazon, lo más probable es que deje de comprar en cualquier otro sitio?

Para Kim y Leila, por todo.
Para Al Zuckerman, por ser un gran agente.
Para Courtney Young, por ser una gran editora.
Y a la memoria de Lindy Howe, quien siempre creyó en
mí.

1

Un click no es suficiente

Ser la compañía que más se centre en el consumidor del mundo, en la que la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quiera comprar en línea.

Declaración de objetivos de amazon.com

El 22 de septiembre de 1994, dos meses después de constituir amazon.com y diez meses antes de lanzar la empresa al mercado, Jeff Bezos decidió aprender a vender libros. Hizo un curso patrocinado por la Asociación Americana de Libreros sobre cómo abrir una librería. Un grupo de entre cuarenta y cincuenta aspirantes a libreros, desde jóvenes que querían empezar hasta parejas jubiladas con una segunda carrera en mente, asistieron al curso de cuatro días en el hotel Benson de Portland. Participaron en ponencias sobre temas como las operaciones financieras relacionadas con las librerías, la atención al cliente y la gestión de inventarios. Uno de los profesores era Richard Howorth, propietario de Square Books de Oxford (Misisipí).

Howorth es un fanático del servicio de atención al cliente (que resulta ser la única forma de competir con amazon.com y las cadenas de tiendas hoy en día). Para recalcar la importancia de tal servicio, les contó la historia de su ejemplo más extremo en cuanto a atender a un cliente se refiere.

En una ocasión, uno de los responsables de la tienda subió al despacho de Howorth para decirle que una clienta tenía una queja. Éste bajó tranquilamente para ver cuál era el problema. La clienta le dijo, enfadada, que había aparcado el coche enfrente de la tienda y que la suciedad de los tiestos de los balcones del local había caído no se sabía cómo, encima del vehículo. Entonces, Howorth se ofreció a lavárselo. Subieron al coche y se dirigieron a una estación de servicio con túnel de lavado. Pero estaba cerrada por reformas. Ella se enfadó aún más. Dadas las circunstancias, Howorth sugirió ir a su casa, donde cogió un cubo, jabón y una manguera, y lavó el automóvil él mismo.

Mientras lo llevaba de vuelta al establecimiento, la actitud de la clienta cambió. Se volvió de lo más amable. De hecho, regresó a la tienda más tarde ese mismo día y se llevó un montón de libros.

Un poco después, Bezos le comentó a uno de los directivos de la Asociación Americana de Libreros que había quedado impresionado con la historia y que estaba decidido a hacer que el servicio de atención al cliente fuera «la piedra angular de amazon.com».^[1] Bezos lo consideró su arma más importante. «Sabemos que si podemos mantener a nuestros competidores centrados en nosotros, mientras nosotros nos centramos en el cliente, nos saldrá todo bien», sentenció.

Curiosamente, el concepto de servicio de atención al cliente de Jeff es diferente del de Howorth, quien opina que el trato personal, cara a cara, es lo más importante. En el juego de internet, el servicio de atención al cliente se lleva a cabo principalmente por medio de ordenadores insensibles. «Apuesto a que él no ha lavado el coche de ningún cliente», dijo Howorth en referencia a Bezos, quizá con un ligero toque de amargura. De hecho, a pesar de su supuesta dedicación al cliente, la obsesión de Bezos parece limitarse a construir una página web increíble y asegurarse de que las entregas lleguen cuando se ha prometido. Incluso

es difícil encontrar un número de teléfono de atención al cliente en amazon.com. Bezos quiere que todo se haga por correo electrónico. En un principio era el propio Bezos quien respondía personalmente, pero hacia 1999 este servicio se gestionaba ya por medio de quinientos responsables de «cuidar al cliente», todos ellos agrupados en cubículos y pegados a sus líneas de teléfono y cuentas de correo electrónico para responder a las preguntas de los consumidores.

Quienes manejan estos correos electrónicos, por lo general, son personas sobrecualificadas, mal pagadas y sin experiencia alguna en la venta de libros. Desde el principio, los universitarios desencantados fueron populares por su bagaje literario y porque supuestamente podían ayudar a encontrar libros de una gran variedad de temas. Se les pagaba entre 10 y 13 dólares por hora, aunque la posibilidad de conseguir ascensos y opciones de compra de acciones se balanceaba ante los cristales de sus gafas.

No todos encontraron su nirvana en este entorno. Richard Howard,^[2] por ejemplo, tiene un máster en literatura, pero decidió aceptar un puesto en el nivel básico de atención al cliente en Amazon en 1998, con la esperanza de ascender al departamento editorial, donde podría escribir reseñas de libros. Lo que encontró fue un puesto de trabajo con cuatro «agentes de enlace por correo electrónico del servicio de atención al cliente de nivel 1» metidos en un cubículo. Los supervisores inspeccionaban las comunicaciones para hacer un seguimiento del trabajo y evaluaban a los trabajadores por el número de correos electrónicos o llamadas que podían responder por minuto.

Howard relató su experiencia para un periódico de Seattle en un artículo titulado «How I 'Escaped' from Amazon.cult» (Cómo escapé de la secta de Amazon).

La interacción humana se trataba casi como un mal necesario. A Howard se le entregó un «índice de notas», que consistía en una lista de cientos de respuestas cortas, pre-

determinadas, para cubrir casi cualquier pregunta que pudiera hacer un cliente. En su opinión estaban diseñadas para crear una «área de contacto tópica y convencional entre los agentes [de Amazon] y los clientes».

Cuando un día Howard recibió una llamada de un cliente preguntando cómo podía encontrar un ejemplar de *Centennial* de James A. Michener porque estaba interesado en la ficción de la época de la guerra civil, Howard le sugirió *Lincoln* de Gore Vidal como mejor opción, justo lo que habría hecho un empleado experto de una buena librería. Howard pasó tres o cuatro minutos con la llamada, según dijo, y recibió una reprimenda por parte de su supervisor. Después de tres semanas y media en el puesto, fue despedido por no ser lo suficientemente productivo. Entonces, aceptó un contrato laboral en Microsoft.

Cuando empezaron a trabajar en Amazon, los ingenuos agentes del servicio de atención al cliente con expectativas de grandes opciones de compra de acciones se encontraron con interminables jornadas laborales y derechos para adquirir sólo un centenar de títulos de Amazon, siempre y cuando trabajaran bien durante tres años. Los mejores podían responder doce correos electrónicos por minuto. Los que no llegaban a siete a menudo eran despedidos. *The Washington Post* desveló ese lado «oscuro» de Amazon y citó a uno de los agentes, que había dicho: «Se supone que tenemos que atender debidamente a los clientes, con la condición de que podamos hacerlo a una velocidad increíble».

Los agentes del servicio de atención al cliente también tuvieron que aprender el funcionamiento del software UNIX que utilizaba la empresa y debieron asistir a un curso de tres semanas en Amazon para aprender cómo funcionaba todo, lo que incluía cómo se enviaban los pedidos de libros, cómo se entregaban al almacén, cómo se almacenaban, cómo se relacionaban los pedidos con los libros empaquetados y cómo se elegía el mejor modo de envío. Las

preguntas más frecuentes procedían de gente que necesitaba ayuda para hacer el pedido de un libro en la página web, o bien que quería saber dónde estaba el libro que había solicitado.

Pero Bezos era consciente de que jamás sería capaz de ofrecer el tipo de servicio que uno recibe en una tienda física con personal de carne y hueso. «Nunca tendremos sofás; nunca tendremos cafés con leche», dijo a la revista *Business Week* en junio de 1997.^[3] Donde Bezos realmente consiguió brillar fue en la creación de una gran experiencia en línea con muy poca interacción humana con los clientes. La página web tenía que ser simple, rápida e intuitiva. Debía ofrecer un número de libros sin precedentes al mejor precio posible y entregarlos rápidamente. Todo ello tenía que *funcionar* sin problemas, de modo que la gente saliera de la página web contenta. Al parecer, este procedimiento era suficiente para la mayoría. «Si realmente un cliente no se siente satisfecho en algún punto —explicó Bezos, más tarde—, esta gente aparece al cabo del tiempo y dice: “Bueno, ésa no fue mi mejor experiencia”. El boca a boca es muy poderoso.»^[4]

Esto es especialmente cierto en internet, donde el boca a boca puede ser viral. En la Red, «todo el mundo es editor», dice Bezos. Escriben blogs, mandan correos electrónicos y pueden ponerse desagradables muy rápidamente. El correo electrónico «tiene una habilidad mágica para desactivar el gen de la educación del ser humano..., y luego te llegan esos informes tan sinceros que te dicen exactamente cómo puedes mejorar tu servicio. Si entro en un restaurante y me sirven mala comida, simplemente me marchó; nunca voy a por el chef, lo agarro por la solapa y le digo: “¿Sabes?, realmente no deberías cocinar”».

Pero ha habido veces en las que los correos electrónicos y los comentarios difundidos como un virus por internet pretendían agarrar a Bezos virtualmente por la solapa y gri-

tarle. Bezos no siempre ha previsto bien lo que significa proporcionar un buen servicio de atención al cliente. Al principio, Amazon seguía la política de vaciar los carritos de compra de los clientes si permanecían inactivos durante treinta días. Parecía razonable concluir que transcurrido ese tiempo el cliente no iba a comprar los artículos, pero tal suposición resultó ser errónea. Un cliente muy enfadado envió un correo electrónico en el que decía que se había pasado horas llenando el carrito con artículos que quería y que un día se había encontrado con que había sido vaciado sin previo aviso. En su correo electrónico aseguraba que era una política estúpida. Los programadores accedieron a los archivos de la base de datos y recuperaron sus artículos. También eliminaron la práctica de borrarlos a los treinta días. «Probablemente sí era una política estúpida», admitió después Bezos en un discurso.

No siempre la compañía ha podido mantener sus promesas. Al principio, por ejemplo, el personal, con sobrecarga de trabajo, incumplía de vez en cuando alguna de las fechas de envío convenidas. Para compensarlo, cuando algún cliente se quejaba, los portes eran reembolsados.

A medida que Amazon crecía, el interés de Bezos por hacer lo correcto con respecto a los clientes comenzó a decaer. Con frecuencia recibía reprimendas de los consumidores y tuvo que retractarse más de una vez. En 1998, unos reporteros descubrieron que Amazon había empezado a cobrar 10.000 dólares a los editores por presentar sus libros en la página de inicio bajo encabezados como «nuevo y destacable» o «destinado al éxito», e incluir apoyo editorial, como un perfil del autor o una entrevista.

Según se dice, Bezos había indicado a su personal que estaba bien ofrecer un buen posicionamiento al mejor postor: «Si el editor X nos ofrece un trato mejor [en un nuevo título] que el editor Y, y prevemos que al cliente le van a gustar ambos libros por igual, pero sólo hay espacio para

mostrar uno, mostremos el libro con el que ganaremos más dinero».^[5]

Así pues, ¿dónde está el problema? Al fin y al cabo, las librerías hace tiempo que aceptan comisiones por dar ubicaciones preferentes a nuevos títulos en sus tiendas. Pero en este caso se trataba de Amazon, «la empresa que más se obsesiona con el cliente sobre la faz de la Tierra», según Bezos había presumido. Se suponía que ésta era la compañía que siempre ponía a los clientes por delante, ofreciéndoles los mejores títulos para adaptarse a sus gustos. ¿Quién puede decir que al cliente «le van a gustar ambos libros por igual» cuando se trata de elegir entre uno que proporcionará dinero extra a la compañía y otro que no? Es un terreno tan resbaladizo como una pista de hielo.

Después de que estas prácticas aparecieran en la prensa y los clientes empezaran a enviar sus quejas a Amazon por medio de un aluvión de correos electrónicos, Bezos decidió que la transparencia total era la mejor política. Amazon comenzó a colgar avisos al lado de libros en posiciones preferentes cuando los editores habían pagado por tal ubicación. Cuando se anunció la decisión, Bezos se aseguró de recalcar que Amazon era la única librería que había dado a conocer esta información. También prometió reembolsar los costes de los libros que los clientes hubieran comprado siguiendo estas recomendaciones.

Asimismo, en 1999, los clientes de Amazon se enteraron de que la empresa recopilaba muchos datos sobre sus compras de libros, gustos y preferencias. Salió a la luz después de que la compañía comprara un pequeño sistema en línea llamado PlanetAll, destinado a cruzar las ventas de libros con los códigos postales y las direcciones de correo electrónico de los compradores. Amazon usó la información para recomendar libros a la gente que, según el sistema determinó, podía tener gustos e intereses similares. Bezos también tuvo que retroceder en parte con respecto a esto, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de retirarse

del programa de intercambio de datos. Hoy en día, a nadie parece importarle —o ni se piensa en ello— que Amazon recomiende libros en función de los datos de otros «con gustos similares». El debate por la privacidad se ha redirigido hacia Google y Facebook, aunque estas compañías probablemente no cometen infracciones mucho más graves que Amazon.

Desde el principio, para Bezos fue muy importante que la gente pensara que él *realmente* pertenecía al mundo de la venta por internet, de modo que tenía que impresionarla. La empresa a veces enviaba libros de tapa dura al precio de la edición de bolsillo, en el caso de que la versión en rústica que el cliente hubiera solicitado estuviera agotada. Además, dos años después del lanzamiento, Bezos creó una división de libros descatalogados para buscar títulos difíciles de encontrar. Los clientes se sorprendieron de no poder hallarlos en ninguna parte más que en Amazon. Bezos quería utilizar la tecnología para proporcionar un gran servicio a los clientes. Esta filosofía dio como resultado el posiblemente más famoso —e infame— software patentado por Amazon, conocido como 1-clic (en inglés, 1-Click Ordering).

Este sistema fue elaborado principalmente por un programador llamado Peri Hartman, que había entrado en Amazon en 1997. A Hartman se le encomendó la tarea de trabajar en el software que actuaría a modo de interfaz con los clientes, que debía incluir el sistema de pedidos que utilizarían para comprar los libros.

Hartman recuerda que un día, comiendo con Bezos y Shel Kaphan, el jefe de desarrollo de software, Bezos les dijo: «Necesitamos algo que logre que el sistema de pedidos no tenga complicaciones. Hemos de conseguir que el cliente pueda realizar pedidos de productos con el mínimo esfuerzo. Debería poder hacer click sobre un artículo y listo».

Era una mera idea sobre la simplicidad que Hartman se tomó literalmente. Se puso a trabajar en la creación de un

programa que requiriera un solo click para hacer el pedido de un producto. (Su nombre apareció el primero en la solicitud de patente, que fue concedida bajo el número US5960411.) El título de la solicitud de patente, suficientemente inocuo, fue «Método y sistema para realizar un pedido de compra a través de redes de comunicación». Más reveladora era la etiqueta que se mostraba en uno de los diagramas de flujo de la patente: «Permitir pedido en una sola acción».

De hecho, es una idea sencilla. La solicitud de patente, de noventa páginas, se compone principalmente de diagramas de flujo que muestran la secuencia de acontecimientos que permiten a los compradores hacer un pedido con un solo click: facilitar la identificación y el modo de pago de los clientes la primera vez que compran, e introducirlos en el sistema, de manera que cuando busquen un nuevo libro, verán un botón para realizar el pedido mediante un único click en su página de compra.

¿Parece una tontería? Eso es lo que pensaron los competidores de Amazon. Mucha gente en el sector tecnológico odia este tipo de patentes tan amplias, conocidas como «patentes de procedimiento», dado que describen el método para hacer algo que es evidente; en este caso, reducir a uno el número de clicks necesarios para hacer una compra.

Éste es, sin embargo, el tipo de atención al detalle que ha ayudado a que amazon.com sea un éxito. Jeff Bezos ha hecho todo lo que se le ha ocurrido para que el uso de la página web fuera más sencillo. La genialidad reside en que fue el primero en pensarlo. Sabía que cualquier cosa en línea tenía que ser simple en una época en que la gente se sentía abrumada por complejos ordenadores, programas informáticos y la tecnología de internet. Éste fue, de hecho, uno de los principios que Larry Page y Sergey Brin adoptaron un par de años más tarde, cuando crearon Google. Sin embargo, pocos competidores han tenido el sentido común de seguir esta norma. Aún hoy en día, la mayoría de

las páginas web parecen un laberinto de textos, gráficos, vídeos, anuncios que emiten destellos e intrincadas series de enlaces. amazon.com no llega a la simplicidad de la famosa página web de Google, pero está bien diseñada y es fácil navegar por ella.

«Su filosofía general era ser amable con los clientes —recuerda Hartman—. El centro de atención debía ser el cliente, no la página web. Es francamente evidente que una página web simple es más fácil de usar que otra con una gran cantidad de gadgets extravagantes. Era categórico al respecto».

Su objetivo no consistía únicamente en facilitar la búsqueda de libros, sino que ésta se convirtiera en una experiencia divertida. «La gente no sólo compra libros porque los necesita —dijo en una ocasión—. Hay productos así. Los productos farmacéuticos lo son. A nadie le parece divertido echar un vistazo a la estantería del preparado H. Pero muchos estarán encantados de pasar horas en una librería, así que lo que debes hacer es conseguir que la experiencia de compra sea divertida y atractiva.»^[6]

No hizo falta regalar un café con leche en línea para hacer que los consumidores apreciaran amazon.com. A finales de los noventa había tanto que innovar en diseño de páginas web que cualquier avance sustancial era como una botella extra de oxígeno en una ascensión a la cima del Everest. «Para ser nueve veces mayor que tu competidor más directo —explicó Jeff a *The Washington Post* en 1998—, realmente sólo tienes que ser un 10 por ciento mejor.»^[7] Tres años después del lanzamiento de la página, Bezos afirmó que la mayor parte de sus clientes entraban en la página no por la publicidad, sino gracias al boca a boca positivo.

Desde los inicios de la empresa hasta la actualidad, Bezos ha sido un fanático en cuanto a sacar el máximo partido a cualquier incremento en el porcentaje de utilidad de

amazon.com se refiere. Con frecuencia han sido cosas simples, como la compra mediante un solo click o, más tarde, un botón para elegir un regalo y pedir que fuera envuelto también con un único click. Bezos no va a lavar el coche de un cliente (hay demasiados clientes en Amazon como para prestar una atención individualizada), pero se contenta con implementar nuevas políticas si éstas van a ayudar a todos los consumidores. Cuando una anciana mandó un correo electrónico a la compañía diciendo que le encantaba comprar libros en la página web, pero que tenía que esperar a que su nieto la visitara para que rompiera esos envoltorios tan difíciles de abrir, Bezos rediseñó los embalajes para que su apertura fuera más fácil.^[8]

Estos servicios de atención al cliente a menudo son recibidos con cierta reticencia por los demás. Cuando se lanzó la página, Bezos permitió a los clientes que hicieran comentarios de los libros, tanto positivos como negativos. La gente pensó que estaba loco por consentir comentarios negativos, puesto que no es algo que ayude a vender libros precisamente, como mínimo a corto plazo. Pero al admitir tanto los comentarios negativos como los positivos, los clientes supieron que podían confiar en amazon.com para que les sugiriera libros que no los decepcionarían, por lo menos hasta cierto punto. Los amigos y la familia de los autores a menudo echan una mano con comentarios en Amazon para ayudar a que las ventas arranquen. Los comentarios negativos suelen ser auténticos, a menos que sean publicados por un autor cuyo libro entre en competencia.

Desde muy temprano, Bezos empezó a incluir en Amazon listas de los libros más vendidos. Hacia 1998, los clientes podían ver la posición de los libros en dos mil tipos de listas diferentes. Una de las historias favoritas de Bezos es la de un libro llamado *Endurance*, de Alfred Lansing.^[9] Cuenta la historia real de la aventura del explorador polar Ernest Shackleton, cuyo barco quedó destrozado por un

témpano de hielo. Él y sus veintiocho hombres sobrevivieron tras caminar durante seis meses para salir de la Antártida. Se publicó originalmente en 1956. En 1998, acabó siendo uno de los cien libros más vendidos de Amazon. Su popularidad, según dijo Bezos, «se alimentó únicamente de los comentarios de los clientes». (Hoy en día, la edición de bolsillo publicada en 1999 se sigue vendiendo en la página web, y se encuentra entre los dos mil libros más vendidos; además, es el número uno de los libros de historia sobre regiones polares, así como de los libros de viajes sobre la Antártida).

Y, por supuesto, los descuentos son una de las grandes razones del éxito de la compañía. Hacia 1998, Amazon hacía descuentos en cuatrocientos mil títulos de los más vendidos, y su base de clientes había crecido hasta 3,1 millones de usuarios de la página web. Pero no sólo se utilizan los descuentos para atraer clientes. Al recopilar información sobre los libros comprados y comparar los adquiridos por un cliente con los pedidos hechos por otros consumidores de gustos similares, los ordenadores de Amazon pueden recomendar títulos que de otro modo no se hubieran propuesto.

Bezos creía que podía seguir desarrollando esta tecnología hasta superar las recomendaciones que hacen las mejores librerías. En un discurso de 1998, lo describió como tecnología en constante perfeccionamiento.^[10]

Así que lo que pensamos que podemos hacer es utilizar tecnología avanzada, como por ejemplo filtros colectivos y otras herramientas, para acelerar el proceso de descubrimiento. Por ello, si hoy, cuando entráis en una librería, tenéis una posibilidad entre mil de tropezaros con algo que realmente os deje sin aliento, lo que nosotros queremos es emplear la tecnología para conoceros como individuos y hacer que esa posibilidad sea de una entre trescientas. Y luego, de una entre cien. Y después trabajar