«A lomos de los cuatro caballos del apocalipsis económico, Scott Galloway desvela la naturaleza y la concentración del poder en el mundo de hoy. Su libro es mucho más que un "libro de empresa" y contiene más ideas provocadoras que aviones Boeing 767 posee Amazon…»

Tom Upchurch, *Wired*

EL ADN SECRETO DE AMAZON, APPLE, FACEBOOK Y GOOGLE

Scott Galloway

conecta

Four

El ADN secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google

SCOTT GALLOWAY

Traducción de María Serrano

conecta

SÍGUENOS EN

megustaleer

@megustaleerebooks

@megustaleer

@megustaleer

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Para Nolan y Alec.
Miro hacia arriba, veo las estrellas
y me hago preguntas.
Miro hacia abajo, veo a mis hijos
y recibo respuestas.

1

Los Cuatro

A lo largo de los últimos veinte años, cuatro gigantes tecnológicos han propiciado más alegrías, contactos, prosperidad y descubrimientos que ninguna otra entidad en toda la historia. En su andadura, Apple, Amazon, Facebook y Google han creado cientos de miles de puestos de trabajo con sueldos elevados. Los Cuatro son responsables de toda una variedad de productos y servicios que están totalmente imbricados en la vida diaria de miles de millones de personas. Te han metido un superordenador en el bolsillo, llevan internet a los países en desarrollo, y están cartografiando las masas de tierra y los océanos de todo el planeta. Los Cuatro han generado una riqueza sin precedentes (dos mil trescientos millones de dólares) que, a través de sus acciones, ha contribuido a la seguridad económica de millones de familias en todo el planeta. En resumen, hacen del mundo un lugar mejor.

Todo lo anterior es cierto, y ese es el relato que se defiende, una y otra vez, a lo largo y ancho de miles de medios de comunicación y en cada reunión de la clase innovadora (universidades, congresos, comparecencias parlamentarias, salas de juntas). Aun así, tengamos en cuenta otra perspectiva.

Los Cuatro Jinetes

Imaginemos lo siguiente: un minorista que no paga impuestos, trata mal a sus empleados, destruye cientos de miles de puestos de trabajo y que sin embargo es aplaudido como el parangón de la innovación empresarial.

Una empresa tecnológica que oculta información a los investigadores federales sobre un atentado terrorista ocurrido en suelo nacional, y que lo hace con el apoyo de una base de seguidores que le profesan un culto como si de una religión se tratara.

Una empresa de redes sociales que analiza miles de imágenes de tus hijos, activa tu teléfono como dispositivo de escucha y después vende esta información a las empresas que figuran en la lista Fortune 500.

Una plataforma publicitaria que acapara, en algunos mercados, el 90 por ciento del sector mediático más lucrativo y evita las regulaciones de la competencia a través de agresivas medidas de litigación y de presión.

Esta versión también corre por todo el mundo, pero en voz queda. Aun sabiendo que estas empresas no son entes benévolos, las invitamos a entrar en las zonas más íntimas de nuestra vida. Divulgamos voluntariamente actualizaciones sobre nuestra vida personal, a sabiendas de que serán utilizadas con fines de lucro. Los medios de comunicación elevan a los ejecutivos que dirigen estas compañías al estatus de héroes o genios en quien confiar y a quien debemos emular. Nuestros gobiernos les otorgan un trato especial en lo tocante a la legislación sobre la competencia, el pago de impuestos e incluso el derecho laboral. Además, los inversores hacen subir sus acciones, lo que les genera un capital y una capacidad de maniobra casi infinitos para atraer a las personas de más talento de todo el mundo o para aplastar a sus adversarios.

Entonces, estas organizaciones, ¿son los Cuatro Jinetes de Dios, el Amor, el Sexo y el Consumo o son los Cuatro Jinetes del Apocalipsis? La respuesta a ambas preguntas es sí. Yo los llamaré, simplemente, los Cuatro Jinetes.

¿Cómo llegaron estas empresas a acumular tanto poder? ¿Cómo es posible que un proyecto inanimado, y con ánimo de lucro, consiga arraigarse de tal modo en nuestra psique que pueda llegar a reformular las reglas de lo que puede ser y hacer una empresa? ¿Qué significa para el futuro del mundo empresarial y de la economía global tal escala y capacidad de influencia sin precedentes? ¿Están destinadas, como les sucedió a los titanes empresariales anteriores, a quedar eclipsadas por otros rivales más jóvenes y más sexys? ¿O han llegado a afianzarse de tal modo que nadie (ya sea individuo, empresa, gobierno, u otra cosa) tiene ninguna posibilidad de desbancarlas?

El estado de la cuestión

Aquí es donde se encuentran los Cuatro Jinetes en el momento en que escribo:

Amazon: Ir de compras en busca de un Porsche Panamera Turbo S o de

unos Louboutin de tacón de encaje es divertido. Ir a hacer la compra de pañales ecológicos y pasta de dientes, no lo es. Amazon, el minorista online que eligen la mayoría de los estadounidenses, y cada vez más personas del resto del mundo, alivia el aburrimiento de esa tarea rutinaria de hacerse con lo necesario para la supervivencia.[1],[2] Sin grandes esfuerzos: nada de caza y muy poca recolección, solo (un) clic. Su fórmula: una inversión sin parangón en la infraestructura de «último kilómetro» posibilitada por una entidad de crédito que se muestra generosa hasta lo irracional; inversores del sector de la venta al detalle que tienen ante sus ojos la historia más convincente y sencilla jamás contada del mundo empresarial: la de la tienda más grande del mundo. El relato se combina con una ejecución capaz de rivalizar con la del Día D (sin la parte de valor y sacrificio necesarios para salvar el mundo). El resultado es una tienda que vale más que Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour y The Gap juntos.[3]

Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>

Mientras escribo, Jeff Bezos es la tercera persona más rica del mundo. No tardará en ser el número uno. Los actuales medallistas de oro y plata, Bill Gates y Warren Buffet, pertenecen a grandes industrias (*software* y seguros), pero ninguno de los dos está en la cima de una empresa que crece un 20 por ciento más cada año y que embiste a sectores multimillonarios como si fueran presas aturdidas.[4],[5]

Apple: El logo de Apple, que adorna los ordenadores portátiles y los dispositivos móviles más codiciados, es la insignia global de la riqueza, la

educación y los valores occidentales. En lo fundamental, Apple consigue satisfacer dos necesidades instintivas: estar más cerca de Dios y resultarle más atractivo al sexo opuesto. Con su propio sistema de creencias, sus objetos venerados, sus fieles y su figura de Cristo, Apple emula a una religión. En su congregación cuenta con las personas más importantes del mundo: la Clase Innovadora. Apple se ha convertido en la compañía más rentable de la historia gracias a haber conseguido un objetivo paradójico en el mundo de la empresa: crear un producto de bajo coste que se vende a un precio exorbitante.[6] El equivalente sería una marca automovilística con los márgenes de Ferrari y el volumen de producción de Toyota. En el cuarto trimestre de 2016, Apple registró el doble del total de las ganancias netas cosechadas por Amazon desde su fundación hace veintitrés años.[7],[8],[9] El acopio de liquidez de Apple iguala casi al PIB de Dinamarca.[10],[11]

Facebook: Si lo medimos en términos de adopción y uso, Facebook es el invento de mayor éxito en la historia de la humanidad. En el mundo hay un total de siete mil quinientos millones de personas, y mil doscientos millones de ellas se relacionan con Facebook todos los días.[12],[13] Facebook (1.ª), Facebook Messenger (2.ª) e Instagram (8.ª) son las aplicaciones para móviles más populares en Estados Unidos.[14] La red social y sus propiedades se llevan, de media, cincuenta minutos diarios del usuario.[15] Uno de cada seis minutos que pasamos online lo hacemos en Facebook, y uno de cada cinco minutos de uso del móvil es para Facebook.[16]

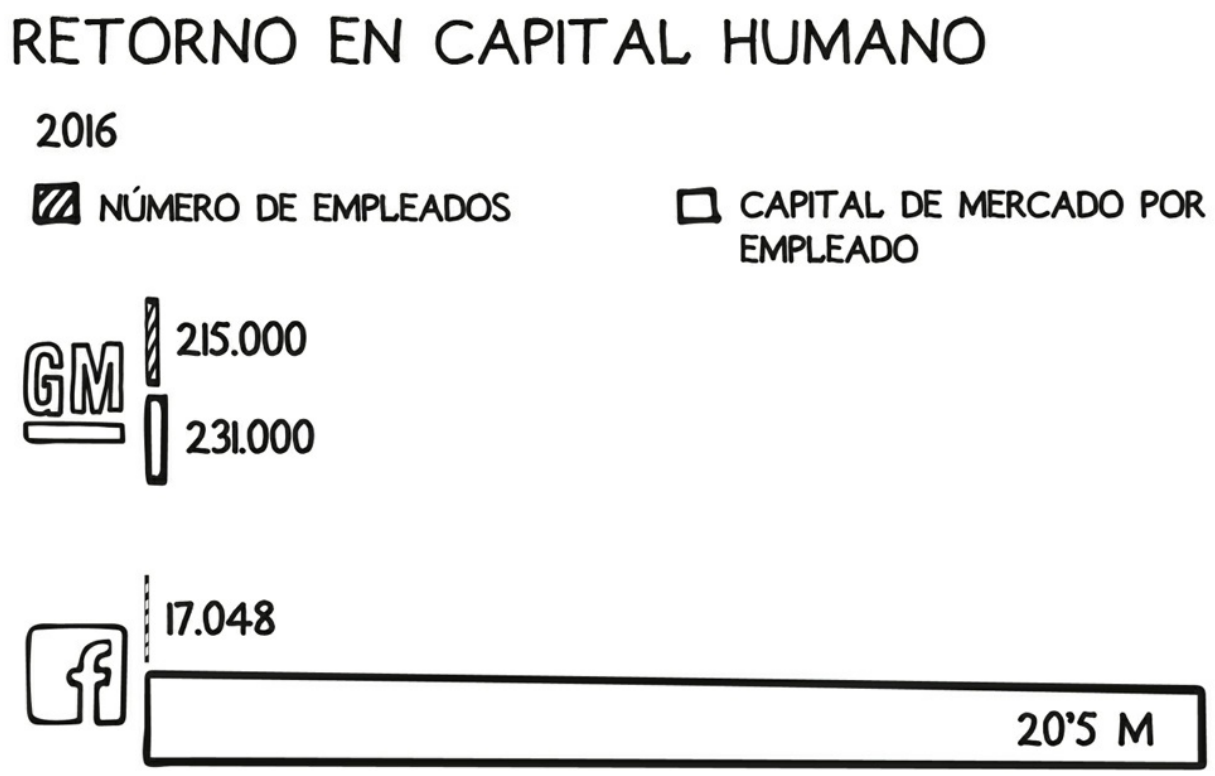
Google: Google es el Dios del hombre moderno. Es nuestra fuente de conocimiento; omnipresente, está al corriente de nuestros secretos más íntimos; nos confirma dónde estamos y hacia dónde tenemos que ir, y responde a todas nuestras preguntas, desde las triviales a las más profundas. No hay otra institución que cuente con la confiabilidad y la credibilidad de Google: entre una y seis de las consultas que se teclean en su buscador nunca antes habían sido formuladas.[17] ¿Qué rabino, sacerdote, académico o coach parece tan sabio y metódico como para que se le presenten tantas preguntas que nunca antes nadie se había planteado? ¿Qué otra persona inspira tantas consultas sobre lo desconocido desde todos los rincones del mundo?

Google, filial de Alphabet Inc., obtuvo, en 2016, veinte mil millones de dólares en beneficios, elevó sus ingresos en un 23 por ciento y redujo el coste para los anunciantes en un 11 por ciento, lo que supuso un golpe durísimo para los competidores. A diferencia de la mayoría de los productos, Google envejece al revés: se vuelve más valioso cuanto más se usa.[18] Emplea la

potencia de dos mil millones de personas que están conectadas, veinticuatro horas al día, por sus intenciones (lo que desean) y sus decisiones (lo que eligen), lo que produce un todo que es infinitamente mayor que la suma de sus partes.[19] La información sobre el comportamiento del consumidor que Google obtiene a partir de tres mil quinientos millones de consultas diarias convierten a este jinete en el verdugo de las marcas y de los medios tradicionales. Tu nueva marca favorita será la que Google te devuelve en 0,0000005 segundos.

Enséñame los billones

Si bien es cierto que hay miles de millones de personas que sacan un provecho significativo de estas empresas y de sus productos, es inquietante lo pocas que son las que recogen los beneficios económicos. General Motors produjo un valor económico de aproximadamente 231.000 dólares por empleado (capitalización/mano de obra).[20] La cifra suena impresionante hasta que te enteras de que Facebook ha creado una empresa con un valor de veinte millones y medio de dólares por empleado… o casi cien veces el valor por empleado del icono de las organizaciones del pasado siglo.[21],[22] Imaginemos que la población del Lower East Side de Manhattan generara el producto económico de una economía del G-10.



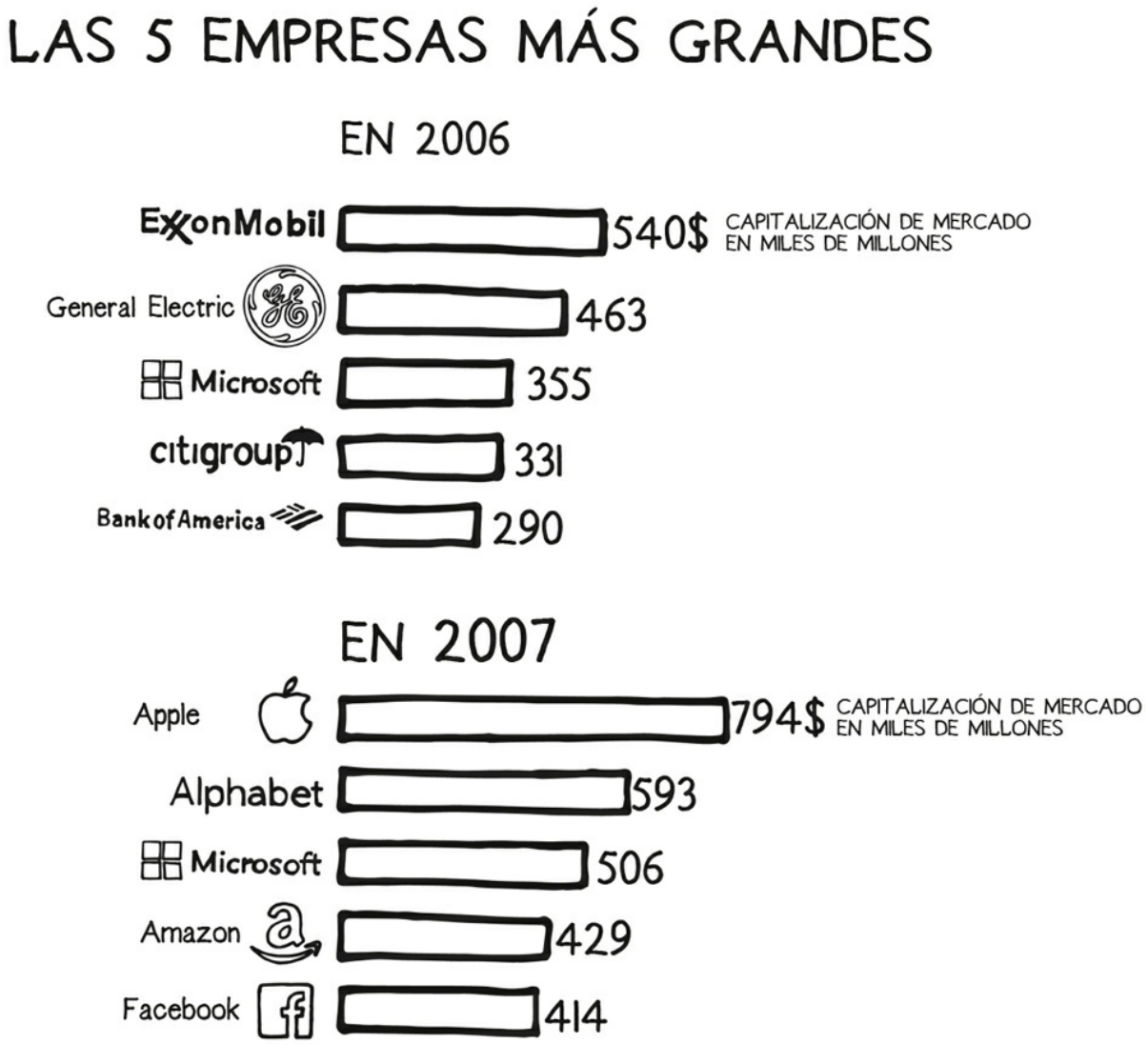
Forbes (mayo de 2016), < https://www.forbes.com/companies/general-motors/>

Facebook, Inc., < https://newsroom.fb.com/company-info/>

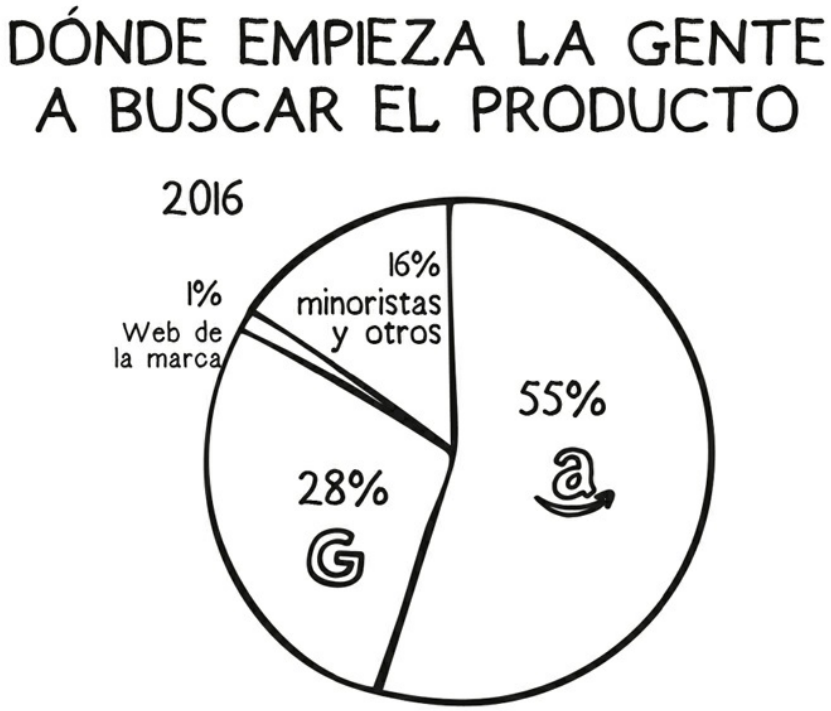
Yahoo! Finance, <https://finance.yahoo.com/>

Parece que el crecimiento del valor económico desafía a las leyes de las grandes cifras y sigue acelerando. En los últimos cuatro años, desde el 1 de abril de 2013 hasta el 1 de abril de 2017, los Cuatro incrementaron su valor en aproximadamente mil trescientos millones de dólares (el PIB de Rusia). [23],[24]

Otras empresas de tecnología, viejas y nuevas, grandes y muy grandes, están perdiendo relevancia. Viejos gigantes como HP e IBM, apenas atraen la atención de los Cuatro. Miles de empresas emergentes revolotean a su alrededor como moscas que apenas merece la pena espantar. Los Cuatro adquieren cualquier empresa que empiece a mostrar potencial para incomodarlos a precios que empresas menores no pueden ni imaginar. (Facebook desembolsó casi veinte mil millones de dólares por la empresa de mensajería instantánea WhatsApp, que contaba entonces con cinco años de existencia y cincuenta empleados.) En los últimos tiempos, los únicos competidores que se enfrentan a los Cuatro son… ellos mismos.



Taplin, Jonathan, «Is it Time To Break Up Google?», *The New York Times*.



Soper, Spencer, «More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search», *Bloomberg*.

La seguridad en el odio

Independientemente del impacto que produzcan los Cuatro en el mundo empresarial, en la sociedad o en el planeta, ni los gobiernos, ni las legislaciones ni las empresas más pequeñas parecen tener ningún poder para detener esta marcha. Sin embargo, hay cierta seguridad en el odio. En concreto, los Cuatro se odian entre sí. Y ahora compiten directamente, porque en sus respectivos sectores están empezando a quedarse sin presas fáciles.

Google marcó el final de la era de las marcas en el momento en que los consumidores, armados con un buscador, dejaron de tener la necesidad de remitirse a la marca, cosa que perjudica a Apple, que a su vez compite con Amazon en el terreno de la música y las películas. Amazon es el mayor cliente de Google, pero también es una amenaza para Google en el terreno de las búsquedas, dado que el 55 por ciento de las búsquedas de producto empiezan en Amazon (frente al 28 por ciento en buscadores como Google). [25] Ante nuestros ojos, en las pantallas televisivas y de los teléfonos, Apple y Amazon se dirigen, a toda velocidad, a chocar la una contra la otra, mientras Google le disputa a Apple ser el sistema operativo del producto que define

nuestra época, el *smartphone*.

Mientras, Siri (Apple) y Alexa (Amazon) han entrado en la cúpula del trueno, donde entran dos voces pero solo sale una. Entre los anunciantes online, Facebook está haciéndose con parte del terreno de Google al tiempo que completa el gran giro de ordenador a móvil. Y la tecnología que muy probablemente será la mayor creadora de riqueza de la próxima década, la nube (una oferta de servicios alojados por todo internet que pueden acelerarse o desacelerarse en función de las necesidades de los usuarios), presenta el combate Ali vs. Frazier de la era tecnológica mientras Amazon y Google chocan sus cuernos con las ofertas respectivas para la nube.

Los Cuatro están metidos en una carrera épica para convertirse en el sistema operativo de nuestras vidas. ¿El premio? Una valoración de más de un billón de dólares y una cuota de poder e influencia mayor que ningún otro organismo de la historia.

¿Y entonces qué?

Entender la serie de elecciones que abrieron paso a los Cuatro es comprender cómo funciona el mundo de los negocios y de la creación de valor en la era digital. En la primera mitad de este libro examinaremos a cada uno de los jinetes y deconstruiremos sus estrategias y las lecciones que los líderes empresariales pueden sacar de ellas.

En la segunda parte, identificaremos y dejaremos a un lado toda la mitología que los Cuatro han permitido que se extendiera en torno a los orígenes de su ventaja sobre la competencia. Después exploraremos un nuevo modelo para entender cómo estas empresas se aprovechan de nuestros instintos más básicos para crecer y obtener beneficios económicos y mostraremos cómo los Cuatro defienden su mercado con fosos analógicos: infraestructuras del mundo físico diseñadas para frenar los ataques de los posibles competidores.

¿Qué pecados cometen estos jinetes? ¿Cómo consiguen manipular a gobiernos y competidores y robar propiedad intelectual? Todo eso está en el capítulo 8. ¿Habrá alguna vez un quinto jinete? En el capítulo 9 evaluaremos a los posibles candidatos, desde Netflix hasta el gigante chino del *retail*, Alibaba, que, en muchos aspectos, deja pequeño a Amazon. ¿Tiene alguno de ellos lo necesario para desarrollar una plataforma con mayor dominio?

Finalmente, en el capítulo 10, examinaremos cuáles son los atributos profesionales que pueden ayudar a prosperar en la era de los Cuatro. Y en el capítulo 11, hablaré sobre el lugar al que los Cuatro nos están llevando.

Alexa, ¿quién es Scott Galloway?

Según Alexa, «Scott Robert Galloway es un jugador profesional de fútbol australiano que juega de defensa en los Central Coast Mariners, en la A-League».

La muy liante...

En todo caso, aunque no juego de defensa, sí he tenido asiento de primera fila en los Juegos del Hambre de nuestra época. Me crie en un hogar de clase media-alta-baja, educado por una superheroína (madre soltera) que trabajaba como secretaria. Tras licenciarme, pasé dos años en Morgan Stanley en un intento descaminado de convertirme en un hombre de éxito e impresionar a las mujeres. Trabajar en banca de inversión es un horror, punto. Además, carezco de las competencias necesarias (madurez, disciplina, humildad, respeto por las instituciones) para trabajar en una gran empresa (es decir, para otra persona), así que me hice emprendedor.

Después de estudiar empresariales en la universidad, fundé Prophet, una consultoría de estrategia de marca que ha ido creciendo hasta contar con cuatrocientas personas que se dedican a ayudar a las marcas de consumo a imitar a Apple. En 1997, fundé Red Envelope, un minorista multicanal que lanzamos en 2002 y que Amazon fue desangrando poco a poco hasta su muerte. En 2010, fundé L2, una empresa especialista en *benchmarking* dedicada a medir el desempeño comparativo de las mayores marcas minoristas y de consumo del mundo en términos sociales, de búsqueda, móvil y de sus sitios web. Usábamos esos datos para ayudar a Nike, Chanel, L'Oréal, Procter & Gamble, y una de cada cuatro de las cien mayores empresas de consumo del mundo a escalar estas cuatro cimas. En marzo de 2017, L2 fue adquirida por Gartner (NYSE: IT).

Por el camino, he sido miembro de las juntas de varias empresas de medios de comunicación (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar), todas ellas aplastadas por Google y Facebook. También fui miembro del consejo de dirección de Gateway, que vendía tres veces más ordenadores al año que Apple, con una quinta parte de su margen de beneficios; la cosa no

terminó bien. Por último, también he formado parte del consejo de Urban Outfitters y de Eddie Bauer, ambos tratan de defender su territorio del gran tiburón blanco del comercio minorista, Amazon.

Sin embargo, mi tarjeta (que no tengo), dice «Profesor de marketing». En 2002, me incorporé al cuerpo docente de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York (NYU Stern), donde enseño estrategia de marca y marketing digital, por mis clases han pasado más de seis mil estudiantes. Es todo un privilegio, pues soy la primera persona de mi familia, por ambas ramas, que terminó el instituto. Soy producto de las políticas públicas, en concreto, de las de la Universidad de California, que, a pesar de que yo era un niño extraordinariamente poco extraordinario, decidió ofrecerme algo muy extraordinario: movilidad social ascendente en forma de una educación de primera clase.

Los pilares de los estudios de ciencias empresariales, que consiguen acelerar (extraordinariamente) el salario medio de los estudiantes desde los setenta mil dólares (aspirantes) hasta más de ciento diez mil (graduados) en tan solo veinticuatro meses, son Finanzas, Marketing, Operaciones y Gestión y administración. Este plan de estudios les ocupa a los alumnos todo el primer año, y lo que aprenden entonces les es de gran utilidad durante el resto de su vida profesional. El segundo año es, en general, un desperdicio: asignaturas optativas (es decir, irrelevantes) que sirven para completar los requisitos de enseñanza del profesorado y permiten a los chavales dedicarse a beber cerveza y a viajar para hacerse con una visión fascinante (y sin ningún valor) sobre «Hacer negocios en Chile». Una asignatura real de la Stern que otorga créditos a los alumnos para sacarse el título.

Necesitamos que exista ese segundo año para cobrar una matrícula de ciento diez mil dólares, en vez de una de cincuenta mil, para mantener el programa de asistencia social para personas con exceso de formación académica: las plazas de profesor titular. Si vamos (las universidades) a seguir aumentando el precio de matrícula más deprisa que la inflación, y no hay duda de que lo haremos, debemos ofrecer una base mejor para el segundo año. Creo que los principios empresariales del primer curso tienen que complementarse con perspectivas similares acerca de cómo se aplican dichas competencias en la economía moderna. Los pilares del programa del segundo curso deberían centrarse en el estudio de los Cuatro y de los sectores en los que estos operan (búsquedas, redes sociales, marcas y venta al consumidor). Al entender mejor estas empresas, los instintos a los que interpelan y su lugar

en la intersección entre tecnología y valor para el accionista adquirimos una nueva perspectiva sobre la actualidad de la empresa, el mundo y nosotros mismos.

A principio y a final de curso, les digo a mis alumnos de la Stern que el objetivo del curso es darles las herramientas para que consigan tener, tanto ellos mismos como su familia, seguridad económica. Escribí este libro por la misma razón. Espero que el lector adquiera conocimiento y ventaja en una economía donde nunca ha sido más fácil llegar a ser mil millonario, pero nunca ha sido tan difícil hacerse millonario.

2

Amazon

En Estados Unidos, hay un arma en el 44 por ciento de los hogares y una suscripción a Amazon Prime en el 52 por ciento.[1] Los hogares de rentas altas es más probable que tengan Amazon Prime que un teléfono fijo.[2] La mitad del total del crecimiento online y el 21 por ciento del crecimiento del sector minorista que experimentó Estados Unidos en 2016 son atribuibles a Amazon.[3],[4],[5] Cuando se encuentran en un comercio físico, uno de cada cuatro consumidores comprueban en Amazon las opiniones de los clientes antes de hacer una compra.[6]

Hay algunos libros buenos, entre ellos el imponente *La tienda de los sueños: Jeff Bezos y la era de Amazon*, de Brad Stone, que cuentan la historia de un analista de fondos de capital riesgo llamado Jeff Bezos que junto con su mujer atravesó en coche Estados Unidos, de Nueva York a Seattle, y formuló el plan de negocio de Amazon en la carretera. Muchos de los que escriben sobre Amazon afirman que los activos clave de la firma son su capacidad operativa, sus ingenieros o su marca. Yo aduciría, sin embargo, que las verdaderas razones por las que Amazon está quitándose de en medio a toda su competencia, y por las que, con toda probabilidad, su valor va a terminar ascendiendo hasta alcanzar el billón de dólares, son otras.[7] Como en el caso de los otros Cuatro Jinetes, el ascenso de Amazon radica en que interpela a nuestros instintos. Otro viento que sopla a su favor es que cuenta con un relato simple y claro que le ha permitido reunir, y gastarse, cantidades asombrosas de capital.

«Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips», Centro de investigaciones Pew.

ACTA, «The Vote Is In—78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association», ACTA.

«2016 November General Election Turnout Rates», United States Elections Project.

Stoffel, Brian, «The Average American Household's Income: Where Do You Stand?», *The Motley Fool*.

Green, Emma, «It's Hard to Go to Church», *The Atlantic*.

«Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice», The Rand Corporation.

Tuttle, Brad, «Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger», *Time*.

Cazadores y recolectores

La dedicación a la caza y recolección, la primera y más exitosa adaptación de la humanidad, ocupa más del 90 por ciento de la historia de la humanidad.[8] Comparada con ello, la civilización no supone más que un parpadeo reciente. No es tan horrible como parece: los habitantes del paleolítico y del neolítico dedicaban entre diez y veinte horas a la semana a cazar o recolectar los alimentos que necesitaban para sobrevivir. Quienes se encargaban de la recolección, mujeres en la mayoría de los casos, eran responsables del 80 o 90 por ciento de la actividad y del producto total.[9] Lo que proporcionaban los cazadores era, en su mayor parte, proteínas extra.

Esto no debería sorprendernos, a los hombres suele dárseles mejor hacer evaluaciones a distancia, donde se detecta la presa por primera vez. En cambio, las mujeres suelen ser mejores en la evaluación de su entorno

inmediato. Las recolectoras tenían que ser también más analíticas con respecto a lo que recogían. Aunque un tomate no podía escapársele a la carrera, la recolectora tenía que desarrollar las competencias necesarias para ser capaz de valorar matices como la madurez, la coloración y la forma para detectar los signos que indican si la pieza es comestible o les haría enfermar. El cazador, en cambio, tenía que actuar con rapidez cuando se le presentaba la oportunidad de cobrarse una pieza. No había tiempo para matices, solo velocidad y violencia. Y, una vez cazada, tenían que recoger la mercancía y volver a casa rápido, dado que la presa recién cobrada, y ellos mismos, eran objetivos suculentos.[10]

Si observamos la forma que tienen de hacer la compra los hombres y las mujeres, veremos que no hay tantas cosas que hayan cambiado. Las mujeres comprueban el tacto de una tela, se prueban los zapatos con un vestido, y piden que les enseñen las cosas en colores distintos. Los hombres ven una cosa que puede saciar su apetito, la matan (compran), y vuelven a su cueva tan rápido como pueden.[11] A nuestros lejanos ancestros, una vez que dejaban la pieza en la cueva, la pila nunca les parecía lo bastante grande. Cada sequía, ventisca o plaga, traía la amenaza de la hambruna. Por tanto, una buena estrategia era recolectar más de lo necesario: el inconveniente de tener demasiadas cosas era el desperdicio de esfuerzo. El inconveniente de recolectar menos de lo necesario era morir de inanición.

Los humanos no están solos en su compulsión por recolectar. Para los machos de muchas especies animales, la recolecta acumulada se traduce en sexo. Pensemos, por ejemplo, en el macho de la collalba negra, una especie aviar que habita en regiones secas y rocosas de Eurasia y África. Acapara piedras. Cuanto mayor sea su montón (cuanto mayor sea el precio de ese loft en Tribeca), más hembras estarán interesadas en aparearse con él.[12] Como ocurre con la mayoría de las neurosis, todo empieza con la mejor de las intenciones y se acaba saliendo de madre. Cada año aparecen multitud de noticias sobre gente cuyo cadáver hay que rescatar de debajo del montón de cosas que se les cayeron encima en la (in)comodidad de su hogar. El tipo aquel al que los bomberos tuvieron que sacar de debajo de una pila de periódicos acumulados durante cuarenta y cinco años no estaba chalado, solo demostraba sus aptitudes darwinianas a quien pasara por allí.

Nuestro yo consumista capitalista

El instinto es una carabina muy insistente, siempre espiándote y susurrándote al oído lo que tienes que hacer sin falta para sobrevivir.

El instinto tiene una cámara, pero es de baja resolución. Adaptarse le cuesta cientos, si no miles, de años. Pensemos en nuestra afición por los alimentos salados, dulces y grasos. En los primeros días de la humanidad esto suponía una estrategia racional, pues eran los ingredientes más difíciles de encontrar. Pero ya no es así. Hemos institucionalizado la producción de estos grupos de alimentos, por ejemplo en la forma del Whopper de Burger King o el Frosty del Wendy's, para saciar nuestras necesidades de una forma rentable. Lo único es que nuestro instinto no se ha actualizado. Con toda probabilidad, en 2050 uno de cada tres estadounidenses padecerá diabetes.[13]

Nuestra ansia de acumular cosas tampoco se ha adecuado a los límites de nuestros armarios ni de nuestras carteras. Muchas personas tienen dificultades para llevar comida a la mesa. Y, sin embargo, millones de personas terminan tomando medicamentos contra el colesterol como Lipitor y usando tarjetas de crédito a un interés altísimo porque no pueden controlar su poderoso instinto de acumulación.

Ese instinto, mano a mano con el afán de lucro, conduce al exceso. Y el peor de los sistemas económicos si no fuera por todos los demás, el capitalismo, está específicamente diseñado para maximizar esa ecuación. Nuestra economía y nuestra prosperidad se basan fundamentalmente en el consumo de los demás.

En la base del mundo empresarial radica la noción de que, en una sociedad capitalista, el consumidor reina sobre todas las cosas y consumir es la más noble de las actividades. Y, por tanto, el lugar que ocupa un país en el mundo tiene que ver con sus niveles de producción y demanda. Después del 11 de septiembre, el consejo del presidente George W. Bush para todo un país en duelo fue «váyanse a Disney World, en Florida, lleven a sus familias y disfruten de la vida tal como deseamos disfrutarla».[14] El consumo ha venido a ocupar el lugar que, en tiempos de guerra y recesión económica, tenía el sacrificio colectivo. Tu país necesita que sigas comprando cosas.

Pocas industrias han producido más riqueza espoleando nuestro yo consumidor que la del *retail*, el sector minorista. En la lista de las cuatrocientas personas más ricas del mundo (salvando a las que lo son por herencia o pertenecen al mundo financiero), figuran más nombres del sector minorista que del tecnológico. Amancio Ortega, el fundador de Zara, es el hombre más rico de Europa.[15] El número tres, Bernard Arnault, de Louis

Vuitton Moët Hennessy (LVMH), puede considerarse el padre de la industria moderna del lujo y posee, y dirige, más de tres mil trescientas tiendas, un número mayor que Home Depot.[16],[17] Sin embargo, todo el bombo promocional en torno a los éxitos del sector minorista, acompañado de las bajas barreras de entrada y del sueño de abrir una tienda propia encantadora, han producido una industria sobredimensionada y que está, como la gran mayoría de las industrias, en un constante estado de flujo. Así de «dinámico» es el contexto del comercio minorista de Estados Unidos:

- Los diez mejores valores de 1982 fueron Chrysler, Fay's Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI y Digital Switch.[18] ¿Cuántas de estas empresas siguen existiendo hoy en día?
- ¿Las acciones más rentables de los años ochenta? Circuit City (con una subida del 8'250 por ciento).[19] Por si no lo recuerdas, Circuit City era aquella gran superficie (que acabaría en bancarrota) que vendía televisores y otros productos electrónicos, y cuyo eslogan rezaba «El servicio es de primera». RIP.
- Solo dos de los diez mayores minoristas de 1990 permanecen en la lista en 2016.[20],[21] Amazon, nacido en 1994, registró un volumen mayor de ingresos después de veintidós años en activo (ciento veinte mil millones de dólares en 2016) de lo que Walmart, fundado en 1962, consiguió en treinta y cinco años (ciento veinte mil millones en 1997).[22],[23]

En 2016, el estado del sector minorista podría resumirse en gran medida como el éxito disparatado de Amazon y el desastre del resto del sector, con algunas excepciones como Sephora, fast fashion y Warby Parker. Las empresas de *e-commerce* mueren exhalando un suspiro, no con una explosión, porque si bien las tiendas físicas tradicionales tienen un rostro, la muerte de las tiendas de comercio electrónico es anónima y menos perturbadora. Un día descubres que ese sitio web que a veces visitas ha desaparecido, así que buscas otro sitio sin mirar atrás.

La condena a muerte del minorista comienza con una erosión en el margen de beneficios, el colesterol del sector, y finaliza en una plétora de promociones y descuentos. Las ofertas permiten comprar algo de tiempo, pero la historia casi siempre acaba mal: en la temporada navideña de diciembre de 2016, con un 12 por ciento más de inventario de media, los minoristas aumentaron las promociones con descuento del 34 al 52 por

ciento.[24]

¿Cómo hemos llegado aquí? Demos un breve paseo por el camino de la memoria del comercio minorista. En Estados Unidos y en Europa, la evolución del sector ha pasado por seis etapas fundamentales.[25]

EL COLMADO

En la primera mitad del siglo XX, la venta al detalle estaba definida por la tienda de barrio, el colmado. Lo que primaba entonces era la proximidad. Ibas a la tienda, a veces incluso a diario, y te llevabas a casa lo que podías. Habitualmente, estos establecimientos eran de propiedad familiar y desempeñaban una función social fundamental para la comunidad, eran los transmisores de las noticias locales antes del dominio de la radio y la televisión. Su especialidad, antes de que se inventara el propio término, era el *Customer Relationship Management* (CRM), la gestión orientada a la relación con el cliente. Los dueños de la tienda conocían a su clientela y extendían crédito en función del buen nombre de cada uno. Nuestro amor por el comercio minorista y la nostalgia que nos invade cuando una tienda legendaria se declara en bancarrota (y fijémonos en que no es noticia cuando es una empresa venerable de equipamiento petrolífero quien se hunde) es consecuencia de nuestro afecto histórico por esta actividad que ha moldeado nuestra cultura.

LOS GRANDES ALMACENES

Las tiendas Harrods de Londres y Bainbridge’s de Newcastle atendían a un nuevo segmento de mercado: el emergente grupo de mujeres adineradas que ya no se sentían atadas a una carabina. En Londres, el icónico Selfridges incluía un centenar de departamentos, restaurantes, una terraza ajardinada en la azotea, salas de lectura y escritura, áreas de recepción para visitas, una sala de primeros auxilios y especialistas en cada planta. A los empleados de planta se les formaba y pagaba según un novedoso concepto: la comisión por ventas. La idea de marcar la diferencia a través del servicio, de actuar a la vez como amigo y asesor de compras del cliente, abrió un nuevo camino. Humanizó el servicio de ventas a gran escala y redirigió las inversiones hacia el capital humano a nivel de tienda. Tras el ejemplo de Selfridges, estas celebraciones de la arquitectura, la iluminación, la moda, el consumismo y la comunidad se extendieron por Europa y por Estados Unidos.

Los grandes almacenes reformularon también la relación entre la empresa y el consumidor. Tradicionalmente, las empresas orientadas al consumo asumían un papel paternalista y se dedicaban a indicar al cliente qué era lo mejor. Quienes estaban al cargo eran la iglesia/el banco/la tienda. Debías sentirte afortunado de ser bendecido con el producto de su sabiduría colectiva. Fue Harry Selfridge quien acuñó la frase «el cliente siempre tiene la razón», que en aquel momento podría haber parecido una debilidad obsequiosa, pero en realidad, encerraba profundidad y un gran alcance: cuatro de los cinco minoristas más antiguos que sobreviven hoy son grandes almacenes: Bloomingdale's, Macy's, Lord & Taylor y Brooks Brothers.[26]

LA LLAMADA DEL CENTRO COMERCIAL

Estados Unidos avanzaba a toda marcha hacia la mitad del siglo XX, y la existencia del automóvil y la nevera significaba que teníamos la posibilidad de recorrer mayores distancias para hacernos con un número mayor de cosas que podríamos almacenar durante más tiempo. Los avances en la distribución redujeron el número de desplazamientos y llevaron al desarrollo de tiendas más grandes con una mayor selección y precios más bajos. Los grandes almacenes evolucionaron y se convirtieron en el centro comercial. Las zonas residenciales florecieron también gracias al automóvil. Los promotores respondieron ofreciendo a los consumidores un destino cómodo que incorporara diversas tiendas en una misma ubicación, conectadas entre sí por áreas de restauración y salas de cine. En las zonas residenciales que carecían de un epicentro claro, los centros comerciales cumplían la función de calle principal. (Siempre me ha dejado perplejo el orgullo que sienten las personas de Short Hills, Nueva Jersey, por su centro comercial. Es como tener un restaurante Quiznos: por mí, puedes quedártelo). En 1987, la mitad de la venta al detalle de Estados Unidos se producía en los centros comerciales.[27]

Pero en 2016, los medios del sector empresarial lloraban el final de toda una institución estadounidense. El 44 por ciento del valor de los centros comerciales de Estados Unidos se acumula en solo cien lugares, y las ventas por metro cuadrado habían caído un 24 por ciento durante la última década.[28] La salud de un centro comercial es más un reflejo de la salud de la economía local que de la del formato en sí, y el deterioro de las zonas residenciales ha acabado con muchos de ellos. Sin embargo, otros muchos siguen prosperando, en particular aquellos que tienen una oferta sólida, una

buena combinación de tiendas, estacionamiento y están próximos a los hogares del cuartil superior de renta.

EL HIPERMERCADO Y EL *MEGASTORE*

1962 nos trajo al primer estadounidense que estuvo en órbita sobre la Tierra, la Crisis de los Misiles de Cuba, los *Beverly Hillbillies*… y Walmart, Target y Kmart.

Estas grandes superficies provocaron un cambio radical en las normas sociales y transformaron el formato del sector minorista. La idea de comprar a granel y repercutir ese ahorro en el consumidor no es, en sí misma, revolucionaria. Lo que resulta más significativo es que, como país, decidiéramos colocar al consumidor en primera línea, en todos los sentidos. En Home Depot, podías elegir tú mismo la madera. En Best Buy podías comprar cualquier televisor que existiera y llevártelo a casa en tu coche.

Conseguir las cosas al menor precio posible empezó a ser más importante que cualquier empresa o sector específico, e incluso que la salud pública. La mano invisible empezó a abofetear a los minoristas pequeños o ineficaces de todo Estados Unidos y Europa. El pequeño comercio de barrio, que hasta hacía poco constituía una parte importante de la vida de la comunidad, se encontró con una competencia imponente. Esta época vio nacer también una nueva generación de infraestructuras tecnológicas comerciales, como el primer escáner de código de barras, que se instaló en un supermercado Kroger en 1967.[29]

Hasta los años sesenta había leyes que prohibían a los minoristas ofrecer descuentos por compras en grandes cantidades. Los legisladores temieron, con acierto, que ello supusiera el fin de miles de comercios locales. Además, generalmente, el fabricante establecía el precio que los minoristas podían cobrar por sus productos. Como resultado, los descuentos eran un arma limitada y poco afilada.

Por diversos motivos, entre ellos el declive en el margen de beneficios y la competencia creciente, en los años sesenta nos quitamos el guante y se inició la gran «Carrera hacia el cero». Actualmente, en la página web de hm.com puedes encontrar un vestido de canalé de cuello alto y manga larga por solo 9,99 dólares. Por el mismo precio, puedes llevarte también un jersey de hombre de punto. Eso es barato no solo en dólares de hoy, sino incluso en dólares de 1962, es un logro asombroso testimonio de la carrera feroz hacia el

fondo.

A medida que se aflojaron los grilletes, el monstruo de las ofertas más-por-menos de los *megastores* empezó a generar cientos de miles de millones de dólares. Los treinta años siguientes vieron nacer, a partir de este formato, a los que entonces fueron la empresa más valorada y el hombre más rico del mundo, Sam Walton, y también a nuestra visión común sobre el lugar que ocupa el consumidor como rey de todas las cosas. Nos quejamos de que Amazon es una máquina destructora de empleos. Pero el gángster original fue Walmart. Su propuesta de valor era clara y convincente: cuando compras en Walmart, es como si te dieran un ascenso: tienes acceso a una vida mejor, con cerveza Heineken en vez de Budweiser y detergente Tide en vez de Sun.

LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS

Walmart fue el gran nivelador. Pero la mayor parte de los consumidores no desean ser iguales, sino especiales. Un segmento considerable de la población que consume está dispuesto a pagar un precio *premium* por esa atención. Dicho segmento tiende a ser también el grupo de consumidores con un mayor volumen de renta disponible.

La marcha hacia el «más por menos» dejó un vacío para esos consumidores que buscan productos fruto de un saber experto que le otorguen a su vida la señal social de algo aspiracional, algo deseable. De ahí el crecimiento de las tiendas especializadas, que permitían a los consumidores de mayor renta optar por una marca o un producto exclusivo sin importar su precio. Así surgieron Pottery Barn, Whole Foods y Restoration Hardware.

A ello también contribuyó que en aquel momento la economía pasara un buen momento. Transcurrían los prósperos años ochenta, y los jóvenes profesionales urbanos encontraron en estas tiendas especializadas su casa lejos de casa: eran palacios del placer en los que podían adquirir cosas para su hogar y para su armario que expresaban a la perfección lo *cool* y cultos que eran. Podías entrar en un establecimiento que no vendía más que jamones braseados a la miel y encontrar la chuleta de cerdo perfecta, o la vela adecuada en una tienda que solo vendía velas (Illuminations), o buscar ropa de cama y demás cosas por el estilo en Linens ‘n Things. Muchas de estas tiendas especializadas hicieron sin problemas la transición a la era del comercio electrónico, pues gran parte de ellas ya tenían experiencia con la venta por catálogo por correo directo y tenían habilidad con el manejo de

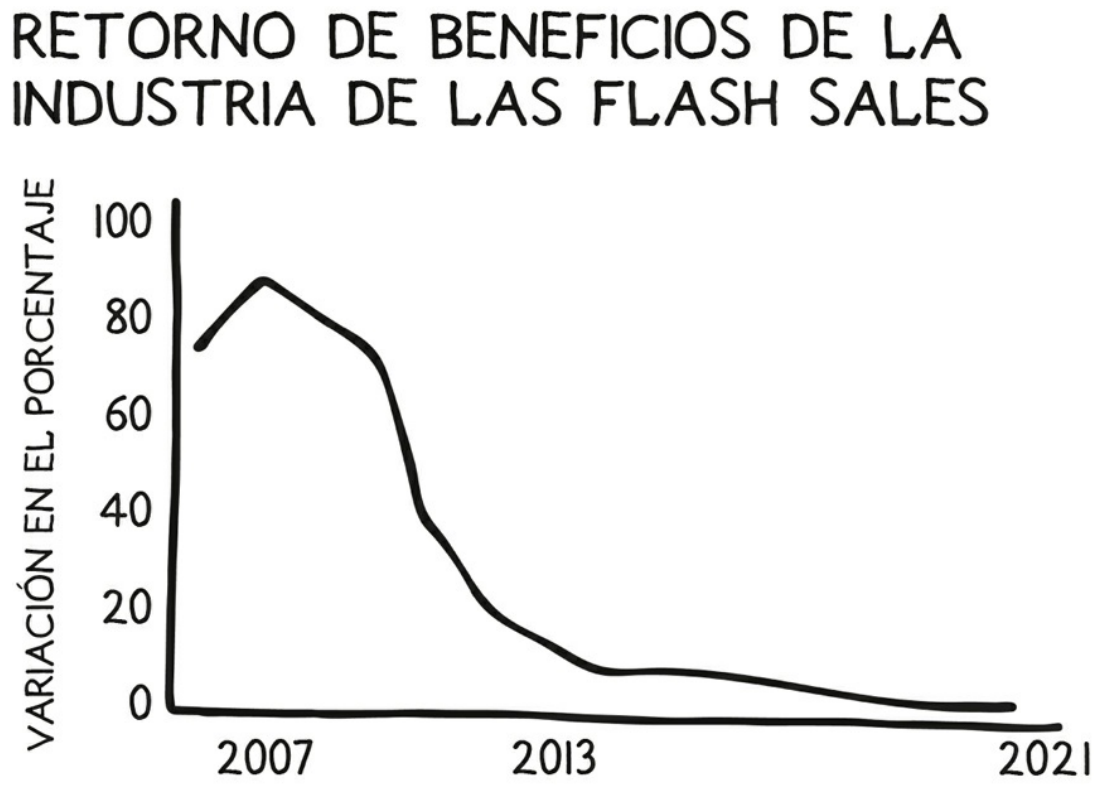
datos y el desarrollo de la operación.

El minorista que definió de verdad la era de la tienda especializada fue The Gap. En lugar de gastarse dinero en publicidad, The Gap invirtió en la experiencia en tienda y se convirtió en la primera de las llamadas marcas de *lifestyle*, representantes de un estilo de vida. Comprar en The Gap te daba la sensación de ser *cool*, y comprarse un sofá en Pottery Barn fue el signo que dio a toda una generación de estadounidenses la sensación de que lo habían «conseguido». Los minoristas especializados se dieron cuenta de que incluso las bolsas de la compra ofrecían oportunidades para expresarse: si llevabas una bolsa de Williams-Sonoma, molabas, sabías disfrutar de las cosas buenas de la vida y te apasionaba la cocina.

LA OPORTUNIDAD DEL *E-COMMERCE*

No es tanto que el sector del *retail* fuera algo que le pasara a Jeff Bezos, como al revés, más bien Jeff Bezos fue algo que le pasó al *retail*. Todas las épocas anteriores del comercio minorista contaron con gente brillante que logró dar con un cambio demográfico o una novedad en los gustos y produjo miles de millones de dólares en valor. Pero lo que vio Bezos fue un cambio tecnológico, y lo empleó para reconstruir de cabo a rabo el mundo del comercio minorista entero. Si Bezos no hubiera aportado su visión y enfoque, el comercio electrónico sería hoy una sombra de sí mismo.

En la década de los noventa, el *e-commerce* era un negocio muy flojo, muy poco gratificante para casi todas las empresas que solo tenían presencia online (y lo sigue siendo). En el comercio electrónico, la clave del éxito no estaba en la ejecución, sino en ser capaz de generar un enorme bombo publicitario sobre el potencial de la empresa y vendérsela a algún ricachón antes de que el castillo de naipes se derrumbara. El ejemplo más reciente son los sitios web que adoptaron el modelo de *flash sales*, prometían lanzar ofertas increíbles pero no se especificaba el momento. La prensa se volvió loca. ¿Ves el patrón? El bombo publicitario no equivale a ventas.



Lindsey, Kelsey, «Why the Flash Sale Boom May Be Over—And What's Next», RetailDIVE.

Puede que el minorista nunca haya sido, en términos de ajuste del riesgo, un buen negocio. Pero antes de que apareciera el gran tiburón blanco de Seattle y empezara a comérselo todo, era bastante menos terrible. En la última década, la capitalización bursátil de los iconos comerciales del siglo XX —desde Macy's hasta JCPenney's— ha oscilado entre malísima y catastrófica. La cantidad de capital que se invierte en cada sector es finita, y la visión y la ejecución de Amazon han absorbido la mayor parte de toda esa inversión. El resultado es que un sector en tiempos populoso está quedando despoblado y devastado por un solo participante.

Debido a que vivimos en una cultura de consumo, la tendencia natural de la venta minorista es al alza. Así que cuando los planetas se alinean y aparece un nuevo concepto que funciona, puede escalar rápidamente y producir enormes cantidades de valor para los consumidores y los accionistas. Walmart permitió a la gente acceder a una vida mejor, o al menos más material. Y es verdad que uno puede sentirse mejor consigo mismo si lleva unos zapatos de charol plateado de Zara y se hace un zumo en una licuadora Breville de Williams-Sonoma.

La diferencia es que esta vez la creación de valor ha ocurrido a una

velocidad sin precedentes y de manos de una sola empresa, puesto que, por el hecho de ser virtual, Amazon puede aumentar el número de sus clientes en cientos de millones y abarcar el espectro casi completo de las industrias minoristas sin tener que cargar con el tradicional peso que suponen la construcción de tiendas físicas y la contratación de miles de empleados. En Amazon, descubrió Bezos, cada página puede ser una tienda y cada cliente un vendedor. Y la empresa podría crecer tan deprisa que no quedaría ni un rincón para que la competencia forjara su nicho.

El que pronto será el hombre más rico del planeta

En el primer boom de las puntocoms, Jeff Bezos era solo otro más de los fugados de Wall Street que contaban con una titulación en informática y estaban enamorados de las promesas que encerraba el comercio electrónico. Pero su visión y su empeño obsesivo le harían destacar por encima del resto. Para su escaparate online, lanzado en Seattle en 1994, Bezos eligió el nombre de «Amazon» (el río Amazonas en inglés) como indicador del nivel de flujo de mercancías que imaginaba. Pero también estuvo valorando otro nombre más apropiado: *relentless.com* («implacable, tenaz») (y aún posee esa URL). [30]

En la época en que Bezos fundó Amazon, la compra online no les servía a los auténticos recolectores, porque la tecnología web, que era limitada (y eso repercutía en una experiencia muy floja), tenía el nivel de matiz y de detalle de un Lada, aquel coche ruso tan feo y sin potencia. En esencia, las marcas son dos cosas: lo que prometen y su resultado. Durante los años noventa y dos mil la marca «internet» era solo una de las dos.

En 1995, por tanto, el comercio electrónico tenía que estar dedicado a una presa que pudieras reconocer fácilmente, matar y llevarte de vuelta a la cueva con la menor pérdida de valor posible o el mínimo riesgo de haber recolectado sin querer una planta que termina envenenando al clan entero. Y Bezos decidió que ese animal era… el libro.

Fácil de reconocer, matar y digerir. Montones de libros guardados en un almacén, con la invitación «Echa un vistazo» que te ofrece una vista previa. A la presa ya la han matado y apilado otros por ti. Y surgió toda una industria, la de las reseñas de libros, dedicada a identificar cuáles eran los que valía la pena comerse/leer, puenteando la cuidada asesoría que ofrecen las

tiendas. Bezos se dio cuenta de que las reseñas y opiniones podían hacer por él la parte difícil del trabajo de ventas. Y Amazon podía apoyarse en los atributos menos flojos de internet: la selección y la distribución. Nada de trivialidades como escaparates bien iluminados, campanillas en la puerta y vendedores amables. En su lugar, Bezos alquiló un almacén cerca del aeropuerto de Seattle y lo ordenó de forma que los robots pudieran maniobrar con facilidad.

En sus primeros días, Amazon se centraba en los libros y en los cazadores: gente con una misión, en busca de un producto específico. Al pasar los años, con la banda ancha empezaron a aflorar distintos tonos y aparecieron los recolectores, dispuestos a tomarse su tiempo para explorar y sopesar distintas opciones. Bezos supo entonces que podía migrar a otras cosas que la gente aún no estaba acostumbrada a comprar online, como CD y DVD. Presagiando la amenaza que Amazon supondría para todas las cosas buenas de nuestra sociedad, el CD *I Dreamed a Dream*, de Susan Boyle marcó récords de venta en la plataforma.

Para dejar atrás a sus competidores y apuntalar el valor central de nuestra capacidad de selección, Amazon abrió Amazon Marketplace, dejando que terceros se pusieran a la larga cola. Los vendedores obtuvieron acceso a la plataforma de *e-commerce* y a la base de clientes más grande del mundo, y Amazon pudo aumentar su oferta sin el gasto que supondría la incorporación de inventario adicional.

Actualmente, Amazon Marketplace es responsable de cuarenta mil millones de dólares (el 40 por ciento) del total de las ventas de Amazon.[31] Los vendedores, contentos con el flujo masivo de clientes, no sienten la necesidad de invertir en canales de venta propios. Mientras tanto, Amazon obtiene los datos y puede ingresar en cualquier sector (comenzar a vender los productos que sean) en el momento en que una categoría se vuelva atractiva. Entonces, Amazon, si lo desea, puede comenzar a ofrecer directamente «Vinilo decorativo de hombre asiático antiguo», «Fundas de almohada Nicolas Cage» y «Tambores de lubricante de doscientos litros».

Amazon apela a ese instinto nuestro de cazadores-recolectores que nos impele a recolectar la mayor cantidad de cosas con el mínimo esfuerzo. Nos entusiasman las cosas, pues la supervivencia recayó en el cavernícola que contaba con más ramas, con las rocas adecuadas para romper las cosas, y con el barro más colorido para dibujar en las paredes imágenes que indicaban a sus descendientes cuándo sembrar, o qué animales peligrosos tenían que

evitar.

La necesidad de poseer cosas es real: las cosas nos mantienen calientes y seguros. Nos permiten almacenar y preparar la comida. Nos ayudan a atraer parejas y a cuidar de nuestra descendencia. Y las cosas fáciles son las mejores, porque consumen menos energía y nos dejan tiempo para dedicarnos a otros asuntos importantes.

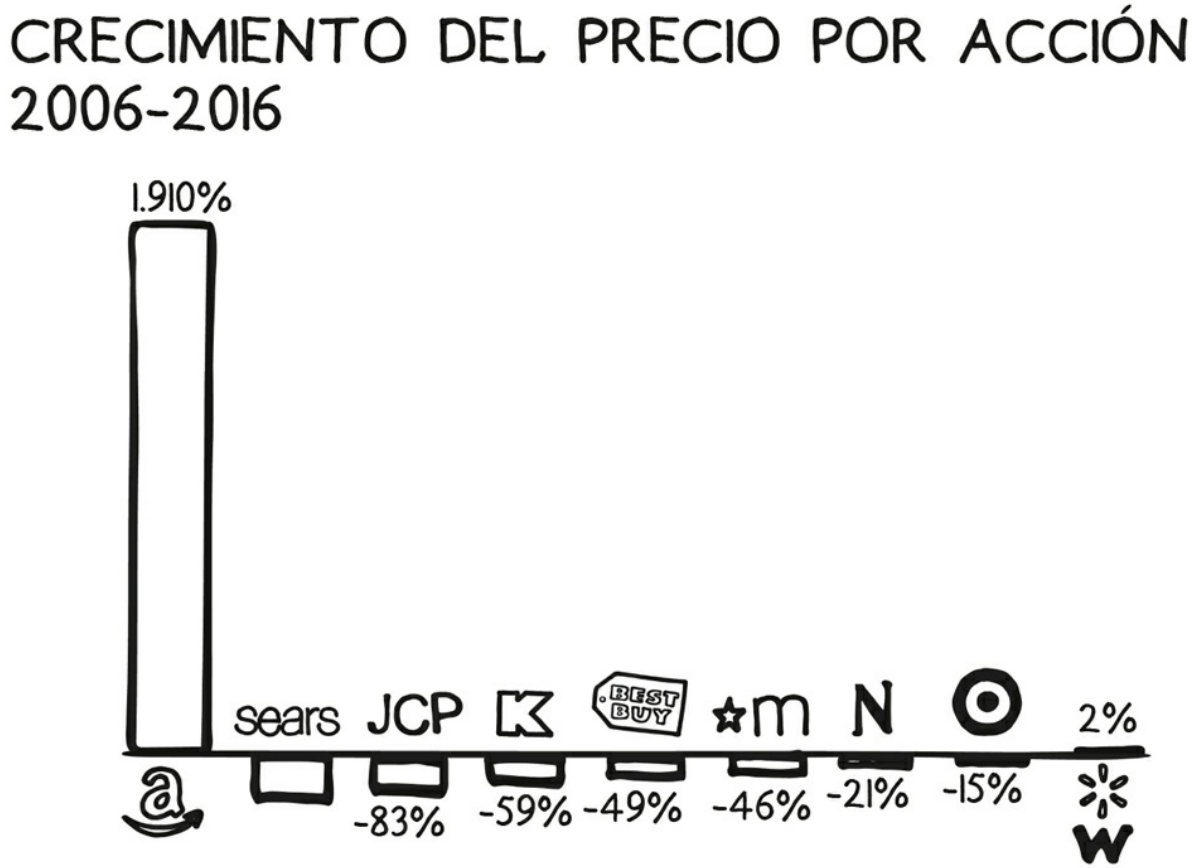
Sin tiendas que se comieran el capital, Bezos era libre para invertir en almacenes automatizados. La escala es poder y, así, Amazon tuvo la posibilidad de ofrecer unos precios que ningún minorista tradicional con tienda física podía ni por asomo permitirse. Hizo ofertas: a los clientes leales, a los autores, a las empresas de reparto, a los revendedores que aceptaban publicar anuncios en sus propios sitios web... Atrajo a un número creciente de socios a Amazon. Bezos salió del estrecho mundo de los libros y los DVD y se metió en... todo. Esta forma de experimentación y agresión es lo que los militares llaman un bucle OODA: «observar, orientarse, decidir y actuar». Al actuar con rapidez y decisión, obligas al enemigo, en este caso, otros minoristas, a reaccionar a tu última maniobra, al tiempo que tú ya estás iniciando la siguiente. Amazon, en su caso, lo hizo con un enfoque implacable en el consumidor.

También contribuyó el hecho de que, durante la mayor parte de los primeros quince años de existencia de Amazon, los CEO del *retail* tradicional no se cansaban de recordar continuamente que el comercio electrónico representaba solo un 1, 2, 3, 4, 5, 6... por ciento del sector. No se produjo un esfuerzo conjunto para responder a la amenaza hasta que Amazon tuvo unos enormes colmillos y un capital ilimitado; y era demasiado tarde.

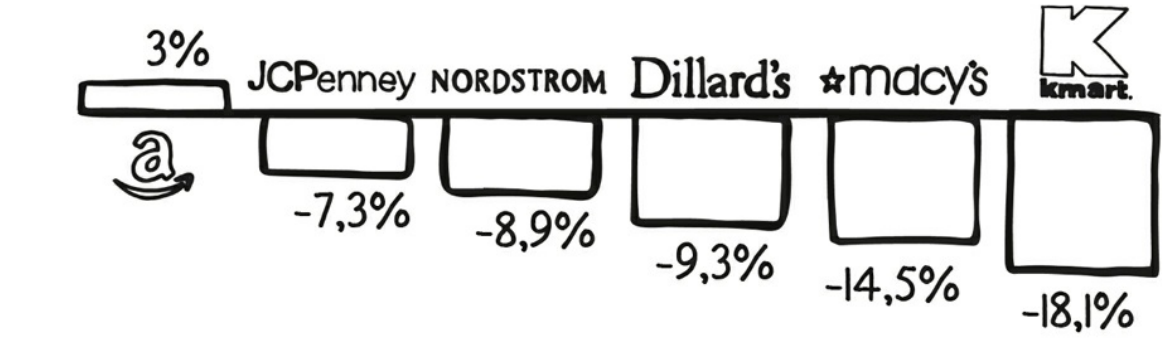
Salto hacia adelante hasta 2016: en Estados Unidos el sector minorista creció un 4 por ciento, y Amazon Prime un 40 por ciento más.[32],[33] Internet es el canal de mayor crecimiento de la mayor economía del mundo, y Amazon copa la mayor parte de dicho crecimiento.[34] En la importantísima temporada de festividades (noviembre y diciembre de 2016), Amazon se hizo con el 38 por ciento de las ventas online. Los siguientes nueve mayores competidores online representaron el 20 por ciento, juntos.[35] En 2016, Amazon fue considerada la firma de mayor reputación de Estados Unidos.[36]

Suma cero

En un momento en el que, dentro de la economía estadounidense, el crecimiento del sector minorista se mantiene prácticamente plano, el crecimiento de Amazon tiene que salir de algún sitio. ¿Quién está perdiendo? Todo el mundo. El gráfico que se muestra abajo, que describe el comportamiento de la valoración de las acciones de las tiendas más importantes de Estados Unidos a lo largo de diez años (2006-2016), habla por sí solo:



Choudhury, Mawdud, «Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value—2006 Vs Present Day», ExecTech.



Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/

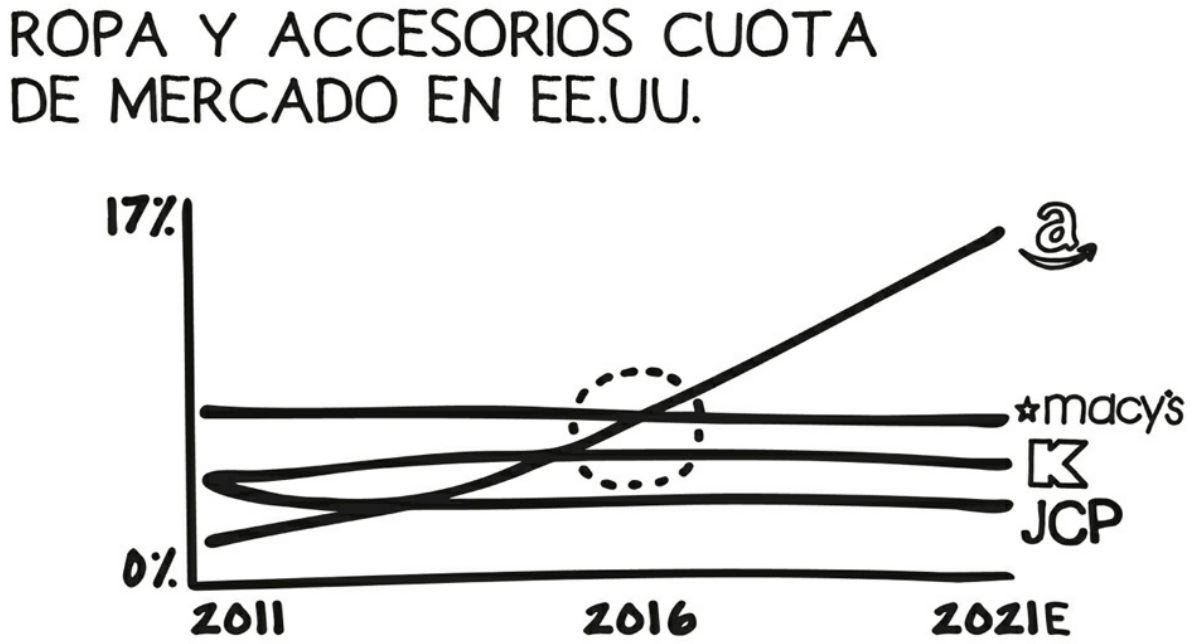
La combinación de tener demasiadas tiendas, unos salarios que apenas suben, unos gustos que van cambiando y Amazon, han creado la tormenta perfecta en el sector de la venta al detalle. En la actualidad, la mayoría de estos comercios están siendo bombardeados. La mayoría, pero no todos.

Amazon se ha convertido en el Príncipe de las Tinieblas del sector minorista, y ocupa una posición única, en relación inversa con el resto del sector.

Tradicionalmente, las acciones de las empresas del mismo sector mantienen un comportamiento similar, al compás unas de otras. Ahora ya no. Actualmente, el mercado de valores cree que lo que es bueno para Amazon, es malo para el sector minorista, y viceversa. Se trata de una situación prácticamente única en la historia empresarial. Y se ha convertido en una profecía autocumplida, con el coste del capital de Amazon descendiendo mientras el de todas las demás tiendas asciende. No importa cuál sea la realidad: Amazon ganará, porque está jugando al póquer con una cantidad diez veces mayor de fichas. Amazon puede sacar a todos los demás del tablero.

El susto de verdad va a llegar cuando la gente empiece a preguntarse si lo que es bueno para Amazon es malo para la sociedad. Es interesante señalar que cuando hay científicos y magnates de la tecnología (Stephen Hawking, Elon Musk) que se muestran públicamente preocupados por los peligros de la inteligencia artificial, y otros (Pierre Omidyar, Reid Hoffman) que están financiando investigaciones acerca del tema, Jeff Bezos está implantando la

robótica en Amazon tan rápido como puede. En 2016, el número de robots presentes en los almacenes de la empresa aumentó en un 50 por ciento.[37]



Peterson, Hayley, «Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US», *Business Insider*.

Con el anuncio de Amazon Go, una tienda de alimentación sin cajas, la empresa ha entrado en el negocio de las tiendas físicas. Pero con una peculiaridad: los clientes de estas primeras tiendas de ultramarinos Amazon Go compran los artículos simplemente con salir de la tienda. Hay unos sensores que pasan por el escáner tus bolsas y tu app cuando sales por la puerta, no hay que pasar por caja.

Los demás minoristas, pillados de nuevo a contrapié, están buscando en tropel formas de eliminar sus propios procesos de paso por caja. ¿A quién está poniendo en riesgo esta última maniobra de Amazon? A los 3,4 millones de estadounidenses (un 2,6 por ciento de la mano de obra de Estados Unidos) que trabajan en las cajas.[38] Eso son muchos trabajadores, casi tantos como profesores de primaria y secundaria hay en Estados Unidos.[39]

Y mientras los minoristas tratan de lidiar con el zig de Amazon Go, los fabricantes de hardware, y pronto las marcas, buscan formas de lidiar con el zag de Amazon Echo.

Echo es un cilindro con pinta de altavoz, y Alexa es su inteligencia artificial, nombrada así por la biblioteca de Alejandría.[40] Alexa está

diseñada para operar como un comunicador personal, permite al usuario pedir música, hacer búsquedas en internet y obtener respuestas a sus preguntas. Fundamentalmente, lo que hace Alexa es llevar el proceso de recolección a otro nivel permitiendo que hagas tus peticiones a través de un potente software de reconocimiento de voz. Di: «Alexa, mete Sensodyne en la cesta de la compra» o (ese rollo) pulsa el Dash Button de los condones Trojan[41] y, en una hora o menos, te llega. Y Alexa se vuelve más inteligente cada vez que la usas.

Esto es lo que obtiene el cliente, pero para Amazon, la recompensa es mayor: los clientes de Amazon confían tanto en la empresa que le están permitiendo escuchar sus conversaciones y recoger sus datos de consumo. Esto dará a Amazon la posibilidad de penetrar en la vida privada y en los deseos de los consumidores más de lo que pueda conseguir ninguna otra empresa.

A corto plazo, Go y Echo indican que la empresa se dirige hacia una política de compra en cero clics en todas sus operaciones. Aprovechando las ventajas del *big data* y de tener un conocimiento sin igual de los patrones de compra de los consumidores Amazon pronto podrá hacer frente a tus necesidades eliminando del proceso el contratiempo que supone tener que decidir o que pedirlas. A este concepto lo llamo Prime al Cuadrado. Quizá tengas que recalibrarlo de vez en cuando, menos cosas cuando te vas de vacaciones, más cuando tienes invitados, menos chocolate Lindt cuando se te pasa el enamoramiento que tienes con él, pero todo lo demás funcionará como el equivalente minorista al pilotaje por mandos electrónicos de un avión. Tu pedido llegará acompañado de una caja vacía, metes en esa caja todas las cosas que quieras devolver y Amazon registrará tus preferencias. La próxima vez, la caja con las devoluciones será más pequeña. Amazon dio otro paso en dirección a la compra en cero clics cuando lanzó su servicio Wardrobe en junio de 2017, que permite a los clientes elegir prendas y accesorios para probárselos en casa y decidir después con cuáles se queda. Los clientes tienen un plazo de siete días para decidirse y solo se les cobra una vez han hecho la selección.[42]

Ahora, comparemos esa experiencia con la de tener que parar en el centro comercial de camino a casa después del trabajo, buscar aparcamiento, hacer cola total para terminar descubriendo que no tienen la bombilla que necesitas, hacer otra cola para pagar el resto de las cosas y, después, volver a aguantar todo el tráfico de camino a casa. ¿Cómo van a competir con Amazon el

centro comercial o las grandes superficies, y no digamos las tiendas de comercio de barrio? Estamos asistiendo a un gran ajuste de cuentas en el sector minorista. Del mismo modo que vimos cómo descendía el porcentaje de población que trabajaba en agricultura del 50 al 4 por ciento en solo un siglo, en los próximos treinta años vamos a asistir a una caída similar en el sector del comercio al detalle.[43]

La decidida apuesta de Amazon por hacer que la experiencia de compra del consumidor sea cada vez más fluida y sin fricciones, su habilidad en la relación con los inversores, y su decisión de invertir en B2B (plataformas de servicios para los competidores) la colocan en la *pole position* de la carrera hacia el billón de dólares. Lo que conseguirá terminar de consolidar el dominio de Amazon sobre el mundo del comercio al menor es su compromiso, en cada uno de los pasos que da, con la recogida de montañas de datos de todos los consumidores del mundo. Amazon sabe ya un montón de cosas de ti y de mí. Pronto sabrá más de nuestras preferencias de compra que nosotros mismos. Y nos parece bien, puesto que le habremos entregado voluntariamente toda esa información.

Storytelling → Dinero barato

Amazon ha tenido un acceso mayor, y durante un período más largo, a dinero barato que cualquier otra empresa de la era moderna.

La mayor parte de las tecnológicas que durante los años noventa se sustentaron con capital riesgo empezar a dar retorno a los inversores antes de alcanzar los cincuenta millones de dólares en ingresos. Amazon, en cambio, llegó a recaudar dos mil cien millones de dólares en inversiones antes de conseguir (más o menos) equilibrar la balanza.[44] Tal como ha demostrado, Amazon es capaz de lanzar un teléfono, invertir decenas, tal vez cientos, de millones de dólares en desarrollo y marketing, fracasar en los primeros treinta días y tratar todo el desastre como un mero bachecito.

Eso sí que es tener capital paciente. Si cualquier otra empresa de la lista Fortune 500, ya sea HP, Unilever o Microsoft, lanzara un teléfono que nace muerto, sus acciones caerían más de un 20 por ciento, igual que hicieron las acciones de Amazon en 2014.[45] Pero, ante los gritos de los accionistas, los CEO de esas otras empresas hubieran parpadeado y ordenado una retirada general de la empresa y frenado al toro agarrándolo por los cuernos si fuera

necesario. No fue el caso de Amazon. ¿Por qué? Porque si tienes las fichas suficientes puedes seguir jugando hasta el amanecer y, al final, harás *blackjack*.

Esto nos lleva a la aptitud central de Amazon: el *storyelling*, su relato.

A través de este relato, perfilando una gran visión de futuro, Amazon ha conseguido reformular la relación de los accionistas con una empresa. Son los medios de comunicación los encargados de narrar este relato, y en especial los medios especializados en negocios y tecnología. Muchos de ellos han decidido que los CEO de las empresas tecnológicas son las nuevas *celebrities* y están dispuestos a conceder a Amazon, en cualquier momento, la luz de los focos, el centro de la escena y el reparto estelar. Hasta ahora, el contrato que tenían las empresas con los accionistas era el siguiente: dennos unos años y decenas de millones de dólares... y empezaremos a devolverles su capital en forma de ganancias. Amazon ha reventado esta tradición, reemplazando las ganancias por visión y crecimiento, a través del relato. La historia convence y es simple: el binomio que hace poderosos los mensajes.

El relato: la tienda más grande del mundo.

La estrategia: inversiones enormes en beneficios para el consumidor que resistan el paso del tiempo: precios más bajos, una mayor selección y una entrega más rápida.

Gracias a una tasa de crecimiento que refleja la tendencia persistente hacia esta visión, el mercado eleva la oferta por las acciones de Amazon y dota a la empresa de un capital excepcionalmente barato. La mayoría de los minoristas comercian con un múltiplo de ganancias multiplicado por ocho.[46] Amazon, en cambio, comercia en un múltiplo de cuarenta.[47]

Además, Amazon también ha preparado a Wall Street para que le aplique un estándar diferente: esperar de la empresa un crecimiento mayor, pero unas ganancias menores. Eso le permite emplear los (sustanciosos) dólares de margen bruto incremental que ingresa cada año para reinvertir más capital en el negocio…, y evitar aquello de los impuestos. Lo que, a su vez, financia la excavación de fosos cada vez más profundos en torno al negocio.

Para el inversor, los beneficios son como la heroína para el drogadicto. Los inversores adoran los beneficios. Quiero decir: los AMAN de verdad. Sí, invierte, crece e innova todo lo que quieras, pero no te atrevas a impedirme un buen chute de heroína (de beneficios).

El revolucionario cronograma de reasignación de capital de Amazon es lo

que se ha predicado durante generaciones en las facultades de empresariales: muestra un desprecio total por las necesidades a corto plazo de los inversores en busca de unos objetivos a largo plazo. Que una empresa haga esto es tan raro como que un chaval se salte la fiesta de graduación para quedarse estudiando.

Pensamiento empresarial habitual: Si podemos obtener préstamos a tasas históricamente bajas, recomprar acciones y ver cómo aumenta la valoración de las opciones de la dirección, ¿por qué vamos a invertir en crecimiento y en los empleos que lo acompañan? Es arriesgado.

Pensamiento empresarial de Amazon: Si podemos obtener préstamos a tasas históricamente bajas, ¿por qué no invertimos ese dinero en sistemas de control de envíos extraordinariamente caros? De esta forma nos aseguramos una posición inexpugnable dentro del sector minorista y asfixiamos a nuestros competidores. Y así podemos hacernos muy grandes, superrápido.

Walmart quiere impresionar a sus padres y se aplica en invertir a largo plazo. Pero los mercados no se creen esta madurez de la firma de Bentonville. En la teleconferencia de resultados del primer trimestre de 2016, la dirección de Walmart informó a Wall Street de que la empresa iba a aumentar sustancialmente la inversión de capital en tecnología para «hacerse con el futuro del *retail*».[48]

Era la elección acertada, y la única, para Walmart. Sin embargo, la estrategia suponía una reducción en las ganancias proyectadas. Y ahí empiezan el síndrome de abstinencia y los vómitos. A los veinte minutos de que abriera la bolsa al día siguiente, el valor de mercado de Walmart perdió el equivalente a 2,5 Macy’s: veinte mil millones de dólares.[49]

Hacerse inversor de Amazon está ganando enteros en casa de Mitt Romney: no vas a tener acceso a la heroína (a las ganancias) en absoluto. Una conferencia sobre resultados detrás de otra, Amazon sigue reforzando su visión del crecimiento, minimiza las ganancias y recuerda a sus accionistas que nunca jamás paga dividendos. El bálsamo es la visión de la dominación mundial: incluye nuevas tecnologías fascinantes (drones), contenido (películas) y tricorders de Star Trek (Amazon Echo) que han demostrado un nivel de adopción mayor y han provocado más alboroto que cualquier otro producto de hardware de consumo desde la aparición del iPad. Se trata de crear un relato, pero a la manera de Harry Potter, donde la historia siguiente es siempre mejor que la original.

Capital barato → Riesgo x 100

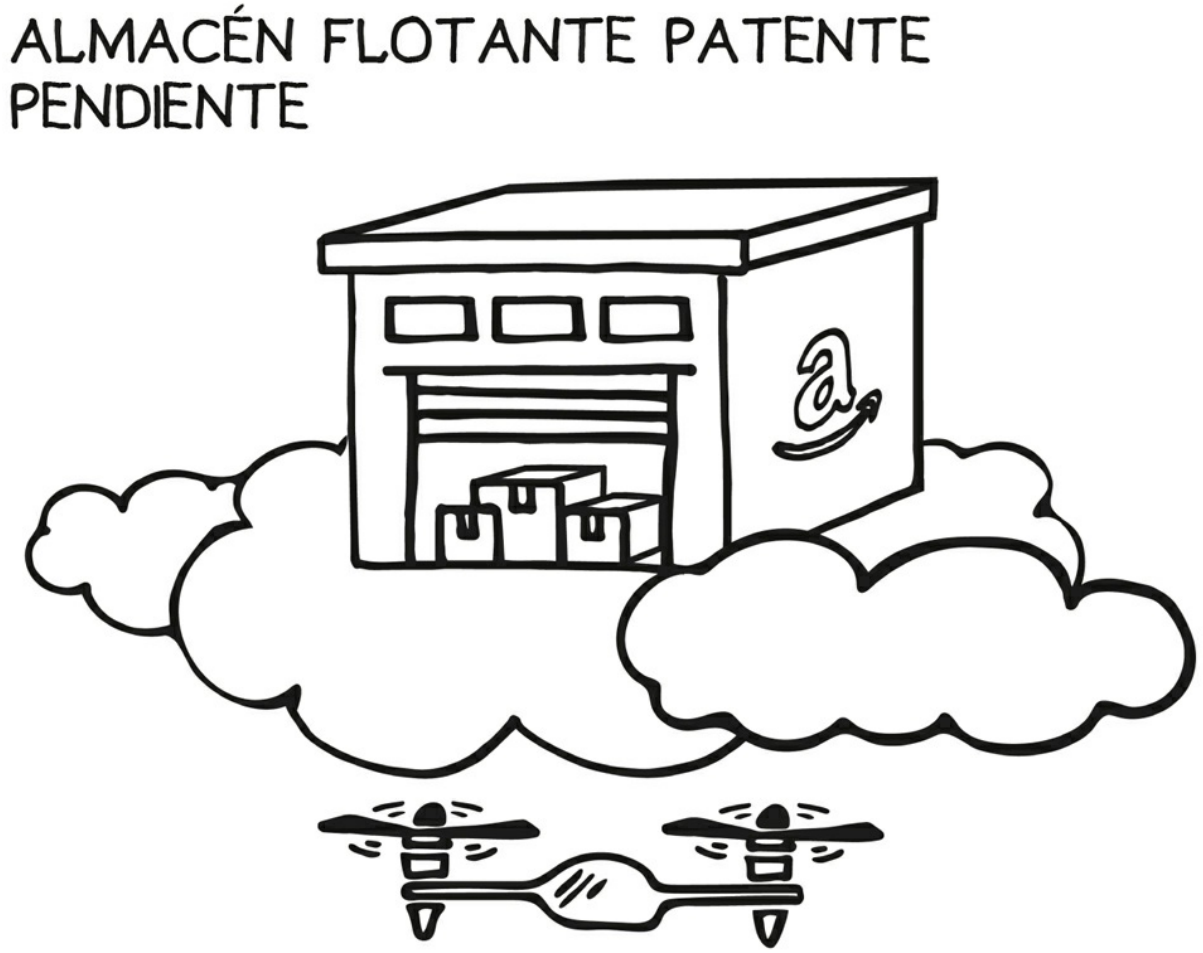
Con astucia y en público, el señor Bezos divide los riesgos que asume Amazon en dos tipos: 1) Los que no puedes evitar («Este es el futuro de la empresa»), y 2) Los que sí («Esto no está funcionando, lo dejamos»).[50]

La opinión de Bezos es que, para la estrategia inversora de Amazon, es clave desarrollar muchos experimentos del segundo tipo: entre ellos el de un almacén volador o sistemas que protejan a los drones de posibles ataques con arco y flecha. Han presentado patentes para ambas cosas. Las inversiones de tipo 2 son baratas, porque es muy probable que se aborten antes de que el desperdicio de dinero sea excesivo, y arrojan grandes dividendos en la construcción de la imagen de Amazon como empresa vanguardista. A los accionistas les encantan estas historias; les hacen sentir que corren una aventura emocionante. Además, de vez en cuando sí que dan resultado y, cuando lo hacen, Amazon cuenta con el combustible (el capital) necesario para alimentar la chispa y desatar una tormenta ígnea que termina carbonizando a toda la competencia. En este punto, la lección que a menudo se pasa por alto es que además de tener una burrada de capital, hay que estar dispuesto a cometer infanticidios con aquellas iniciativas o productos que no funcionen, liberando así el capital (en el caso de Amazon, capital humano) para comenzar nuevas iniciativas alocadas.

En mi experiencia en las empresas tradicionales he visto que cualquier cosa nueva se considera innovadora, y que las personas asignadas a ella, como le ocurre a cualquier padre, desarrollan una pasión irracional por el proyecto y se niegan a admitir lo feo y lo tonto que se ha vuelto su pequeño proyecto. Como resultado, las empresas tradicionales no solo cuentan con menos capital para invertir, sino que también tienen menos cambios entre manos. Amazon ha demostrado verdadera disciplina en lo tocante a no incrementar la inversión hasta que no saben con certeza que algo funciona. A pesar de todo el bombo que se ha dado en los tres últimos años en torno a la entrada de Amazon en el sector de las tiendas físicas, la suma total de sus esfuerzos desemboca en solo unas veinte tiendas. No han encontrado un formato que crean que puedan escalar.

Bezos, como todos los grandes líderes, tiene la capacidad de explicar cualquier idea disparatada de modo que parezca más práctica que alocada. Un momento, eso es obvio, ¿cómo no se nos ha ocurrido antes? Las cosas realmente alocadas no son idiotas, son «audaces». Sí, la primera vez que oyes

hablar de un almacén flotante te parece una idea disparatada. Pero reflexionemos un momento sobre el coste que supone alquilar y operar un almacén terrestre tradicional. ¿Qué elementos comportan los mayores gastos? La proximidad y el alquiler, respectivamente. Ahora, pensemos de nuevo en un almacén flotante. Ya no suena tan disparatado, ¿verdad?



El mensaje reiterado de Bezos es que está en la naturaleza de Amazon arriesgarse a batear hacia las vallas para conseguir un *home run*. Aunque la analogía no llega a ser del todo exacta: cuando en béisbol se hace un Grand Slam solo se anotan cuatro carreras. En comparación, en los *home run* de Amazon Prime y AWS se anotaron varios miles de carreras en cuanto la firma de Seattle golpeó la pelota. Tal como escribió Bezos en la primera carta anual de Amazon de 1997, «Con una probabilidad del 10 por ciento de obtener cien veces el pago, deberías apostar siempre por ello».[51]

Huelga decir que la mayor parte de los CEO no piensa así. La mayoría ni siquiera se animaría a asumir un riesgo con menos del 50 por ciento de

posibilidades de salir bien, no importa lo grande que fuera la rentabilidad potencial. Y esta es una de las principales razones por las que las empresas de la vieja economía están perdiendo valor en favor de las empresas de la nueva economía. Las empresas de éxito de hoy puede que tengan los activos, el flujo de capital y el valor de marca, pero entienden el riesgo de forma distinta a muchas empresas de tecnología que ya han dejado de existir. Viven en el presente y saben que únicamente asumiendo riesgos significativos, incluido el de su propia existencia, optarán a obtener grandes éxitos.

Existe un fenómeno llamado sesgo del superviviente que es algo que padecen tanto los CEO de la vieja economía como sus accionistas. Mi trabajo más temido es ese tipo de puesto en el que eres «invisible hasta que la fastidias». Estos trabajos están por todas partes: ingeniero de telecomunicaciones, tesorero de la empresa, auditor, controlador aéreo, operador de planta nuclear, revisor de ascensores del condado, funcionario de la Administración de seguridad en el transporte. Nunca te harás famoso, pero tienes una posibilidad pequeña y aterradora de hacerte infame. Los CEO de las empresas de éxito de la vieja economía tienen un sesgo similar: son «ricos hasta que la fastidian».

Los salarios de los CEO se han vuelto tan disparatados que, en términos de riesgo, siempre te va a ir mejor si eres prudente, le dedicas tus seis u ocho años y te jubilas con una fortuna. Sin embargo, si buscas en Google «grandes errores de la historia empresarial», la mayor parte de los resultados serán sobre riesgos que las empresas decidieron no asumir, como cuando Excite y Blockbuster pasaron de adquirir Google y Netflix, respectivamente.

La historia favorece a los audaces. La compensación favorece a los mansos. Si eres el CEO de una empresa de la lista Fortune 500, te sale más a cuenta ir por el camino ya trillado y limitarte a mantener el rumbo. Quizá las grandes empresas tengan más activos para innovar, pero rara vez eligen correr grandes riesgos o innovar a costa de desguazar su negocio actual. Tampoco se arriesgarían a ponerse en contra a sus proveedores o inversores. Juegan a no perder, y los accionistas les recompensan por ello (hasta que esos accionistas van y compran acciones de Amazon).

La pregunta que la mayoría de las juntas plantean a la dirección de una empresa es «¿Cómo podríamos con la menor cantidad de capital/inversión obtener una mayor ventaja?». Amazon le da la vuelta a la pregunta: «¿Qué nos daría ventaja, que sea enormemente caro y no pueda hacerlo nadie más?».

¿Por qué? Porque el capital con el que cuenta Amazon le plantea menos expectativas de rentabilidad que el de sus iguales. ¿Reducir el plazo de envío de dos días a uno? Para eso son necesarios miles de millones. Amazon tendrá que construir almacenes inteligentes cerca de las ciudades, lugares donde los alquileres y la mano de obra son caros. Desde un punto de vista convencional, se trataría de hacer una enorme inversión para obtener un rendimiento muy marginal.

Pero para Amazon es perfecto. ¿Por qué? Porque Macy's, Sears y Walmart no pueden permitirse realizar un gasto de miles de millones para reducir el plazo de entrega de sus relativamente pequeños negocios electrónicos de dos días a uno. A los consumidores les encanta y los competidores, débiles, se van quedando por el camino.

En 2015, Amazon tuvo un gasto de siete mil millones de dólares en tarifas de envío, lo que supone unas pérdidas netas de cinco mil millones de dólares en envíos y una ganancia total de dos mil cuatrocientos millones de dólares.[52] Un disparate, ¿no? No, porque Amazon realiza sus inmersiones equipada con el tanque de oxígeno más grande del mundo, y obliga al resto de los minoristas a seguirla, igualar sus precios y lidiar con la variación en la expectativa de entrega del cliente. La diferencia es que los demás minoristas cuentan solo con el aire que tienen en sus pulmones y se están ahogando. Cuando Amazon vuelva a salir a la superficie tendrá el océano del *retail* en gran parte para ella sola.

Hacer inversiones del segundo tipo también contribuye a ir insensibilizando a los accionistas de Amazon contra el fracaso. Todos los miembros de los Cuatro tienen esta característica en común: pensemos en Apple y Google, con su proyecto no tan secreto del vehículo autónomo, y en Facebook, que para monetizar aún más a sus usuarios va introduciendo con regularidad nuevas herramientas, que acaban por retiran si el experimento no sale bien. ¿Te acuerdas de Lighthouse? Tal como también dijo Bezos en aquella primera carta anual: «Fracaso e invención son gemelos inseparables. Para inventar tienes que experimentar, y si sabes de antemano que algo va a funcionar, es que no es un experimento».[53]

Rojo, blanco y azul

Los Cuatro son muy disciplinados a la hora de lanzarse hacia adelante, hacer

grandes apuestas audaces e inteligentes y tolerar el fracaso. Este gen del fracaso se encuentra en el núcleo del éxito económico de Amazon y, en general, de Estados Unidos. Yo fundé o cofundé nueve empresas y estoy, siendo generosos, en una proporción de 3-4-2 (ganancias-pérdidas-tablas). Ninguna otra sociedad me lo permitiría, y mucho menos me recompensaría por ello. Estados Unidos es la tierra de las segundas oportunidades, e incluso si Jeff Bezos es previsiblemente globalista, la cultura de Amazon es claramente roja, blanca y azul.

La mayoría de las personas superricas tienen una cosa en común: el fracaso. Lo han experimentado, y generalmente con creces, pues el camino hacia la riqueza está plagado de riesgos, y con frecuencia esos riesgos terminan siendo… bueno, arriesgados. Una sociedad que te alienta a levantarte después de haber recibido un golpe en la cabeza, sacudirte el polvo de los pantalones, volver a colocarte en la caja de bateo y golpear más fuerte la próxima vez es el ingrediente secreto para producir multimillonarios. La correlación está clara. Estados Unidos tiene una legislación sobre quiebras de lo más indulgente, atrae a quienes están dispuestos a arriesgarse y, como habrás adivinado, reúne a la mayoría de ellos. Veintinueve de las cincuenta personas más ricas del planeta viven en los Estados Unidos, y dos tercios de los unicornios (empresas privadas con valoraciones superiores a mil millones de dólares) tienen allí su sede.[54],[55]

Vende los picos

Del mismo modo que es mejor poseer la tierra en la que se asienta una mina, también es buen negocio venderles los picos a los mineros. La fiebre del oro de California vino a demostrarlo hace 170 años. Y hoy, Amazon demuestra que sigue siendo cierto. Amazon posee una mina muy lucrativa: la empresa divide sus ingresos entre la venta minorista de productos de consumo (la propia Amazon y Amazon Marketplace) y «Otros», el grupo que posee las ventas de publicidad del Amazon Media Group y sus servicios en la nube (AWS).[56]

La mayoría de las empresas de comercio electrónico no llegan nunca a ser rentables y en algún momento los inversores terminan cansándose de una visión que consiste básicamente en un «refrito de Bezos». La empresa acaba por venderse (Gilt, Hautelook, Red Envelope) o cerrando (Boo.com, Fab,

Style.com). Lo que hace que una empresa dedicada en exclusiva al comercio electrónico sea insostenible es la combinación de un ecosistema que fomenta que el ganador se lo lleve todo, la aceleración en la adquisición del cliente, los costes de último kilómetro, y una experiencia (online) que, en términos generales, es peor.

Amazon no escapa de ello. Pero aunque en el negocio al que Amazon se dedica principalmente (el *e-commerce*) sea difícil obtener ganancias, el inmenso valor añadido que ha supuesto para el consumidor ha terminado creando la marca de consumo de más confianza y más reputada del planeta.[57],[58] Amazon ha dominado el volumen de ventas del comercio electrónico, pero su modelo de negocio no es fácilmente replicable, ni sostenible. Hoy en día, es fácil pasar por alto que Amazon no empezó a dar beneficios hasta el cuarto trimestre de 2001, ni más ni menos que siete años después de su fundación,[59] y que desde entonces ha ido entrando y saliendo del margen de rentabilidad. En los últimos años, Amazon ha comerciado con este valor de marca, aprovechándolo para expandirse a otros sectores hasta entrar en otros negocios que son sencillamente mejores (más rentables). En retrospectiva, la plataforma de venta de Amazon puede haber sido el Caballo de Troya que ha conseguido establecer los contactos y, posteriormente, la marca monetizó su actividad con otros negocios.

Mientras que entre el primer y el tercer trimestre de 2015 el crecimiento interanual del negocio dedicado al *retail* de Amazon estuvo entre el 13 y el 20 por ciento, Amazon Web Services, su red de servidores y tecnología de almacenamiento de datos, creció del 49 hasta el 81 por ciento. AWS también creció hasta convertirse en una porción significativa de los ingresos operativos totales de Amazon, del 38 por ciento en el primer trimestre de 2015 al 52 por ciento en el tercer trimestre del mismo año.[60] Según la predicción de los analistas, hacia finales de 2017, AWS podría alcanzar los dieciséis mil doscientos millones de dólares en ventas, lo que le haría adquirir una valoración de ciento sesenta mil millones, superando a la unidad de venta de la empresa.[61] En otras palabras, mientras el mundo sigue pensado en Amazon como en un vendedor, este se ha convertido sigilosamente en una empresa de servicios en la nube, la mayor del mundo.

Y no va a limitarse a los servicios de alojamiento web. Solamente el Amazon Media Group superará pronto, con toda probabilidad, los ingresos de Twitter en 2016 (dos mil quinientos millones de dólares),[62] convirtiéndose en una de las mayores empresas propietarias de medios online.[63] Amazon

Prime, el club menos exclusivo de Estados Unidos (pertenecen a él el 44 por ciento de los hogares estadounidenses),[64] ofrece, por 99 dólares al año, envío gratuito en dos días, envío en dos horas en productos seleccionados (Amazon Now) y música y vídeo en *streaming* que incluye contenido original.[65] Las ideas de contenido reciben presupuesto para realizar un piloto, y después se solicita a los espectadores que voten en la web la serie a la que se dará luz verde. Amazon, como cualquier superpotencia soberana, persigue una estrategia triple: por aire, tierra y mar. ¿Puede usted, señor Minorista, hacer llegar su producto al consumidor en una hora? No se preocupe. Amazon lo hace por usted (por una tarifa), porque está realizando esa inversión que usted no puede permitirse: almacenes gestionados por robots cerca de los centros urbanos, aviones de carga y camiones. Cada día, cuatro aviones de carga Boeing 767 transportan mercancías desde Tracy, California, hasta un almacén de más de noventa mil metros cuadrados, que no existía hasta el año pasado, empleando para ello un aeropuerto situado en la cercana población de Stockton que hace tres años era la mitad de pequeño que ahora.[66]

A principios de 2016, Amazon recibió una licencia de la Comisión Marítima Federal para prestar servicios de transporte marítimo en calidad de Intermediario de Transporte Marítimo. Por tanto, ahora Amazon puede transportar los productos de otros. Este nuevo servicio, denominado Fulfillment by Amazon (FBA), no hará gran cosa por el consumidor individual directamente, pero permitirá a los socios chinos de Amazon obtener sus productos de forma más sencilla y más económica en contenedores a través del Pacífico. ¿Apostamos sobre cuánto tiempo tardará Amazon en dominar el negocio del transporte oceánico?[67]

El mercado para enviar cosas a través del Pacífico es un negocio de trescientos cincuenta mil millones de dólares, pero que deja márgenes pequeños. Los transportistas cobran mil trescientos dólares por el envío de un contenedor de doce metros que puede contener hasta diez mil unidades de un producto (13 centavos por unidad, o un poco menos de 10 dólares por el envío de un televisor de pantalla plana). Es un negocio rastrero, a no ser que seas Amazon. La mayor partida de ese coste se la lleva la mano de obra: la carga y descarga del barco y el papeleo. Amazon puede hacer todo un despliegue de hardware (robótica) y software para reducir esos costes. En combinación con la nueva flota de aviones de la empresa, podría resultar otro gran negocio para Amazon.[68]

Entre los drones, los 757 y 767, los tráilers, el transporte transpacífico y los generales militares jubilados (no es broma) que han supervisado la operación logística más compleja del mundo (intenta buscar unos submarinos y portaaviones que no salen a la superficie o atracan más de una vez cada seis meses), Amazon está construyendo la infraestructura logística más robusta de toda la historia. Si te pareces a mí, todo esto no puede sino fascinarte: yo ni siquiera consigo asegurarme de tener Gatorade en la nevera cuando lo necesito.

Las tiendas

La última piedra en la estrategia de Amazon para el dominio del mundo es emplear los montones de activos acumulados online para conquistar el terreno de las ventas *offline*. Así es, estoy hablando de tiendas, esa cosa que supuestamente iba a morir por culpa del comercio electrónico.

La verdad es que la cuestión de la desaparición de las tiendas físicas es algo que se ha exagerado mucho. En realidad, lo que está muriendo no son las tiendas, sino la clase media y con ella todas las empresas que prestan servicios a ese gran segmento de población y a sus barrios. El mayor propietario de un centro comercial en los Estados Unidos es el Simon Property Group. Sus accionistas han recibido un duro golpe en 2017 después de que hubieran alcanzado un máximo histórico en 2016.[69] Sin embargo, es muy probable que Simon no tenga problemas, pues ha vendido sus propiedades en los barrios de rentas medias y bajas para centrarse en los vecindarios adinerados. El 44 por ciento del valor total de los centros comerciales de Estados Unidos, según sus ventas, tamaño y calidad, entre otros baremos, reside ahora en las cien propiedades más importantes (de entre un millar de centros comerciales). Taubman Properties, otro propietario de centros comerciales de alto nivel, ha informado de que, en 2015, sus inquilinos tuvieron un promedio de ventas por metro cuadrado de ocho mil dólares, lo que supone un aumento del 57 por ciento desde 2005. Comparémoslo con el caso de CBL & Associates Properties Inc., que opera centros comerciales de categoría «B» y «C». Durante ese mismo período, sus ventas por metro cuadrado aumentaron solo un 13 por ciento, hasta 3.740 dólares.[70]

Por lo tanto, parece que las tiendas van a quedarse, si miramos bien de qué

tiendas estamos hablando. Pero también se va a quedar el comercio electrónico. En último término, los verdaderos ganadores serán los *retailers* que sepan cómo integrar ambos. Amazon quiere ser esa empresa.

En el sector minorista, la próxima será la «era multicanal», una época en la que saber integrar los servicios web, las redes sociales y la presencia física será crucial para el éxito. Todo apunta a que Amazon ostentará también el dominio de esa era. Llevo tiempo diciendo que Amazon va a abrir un montón de tiendas físicas. Tendría sentido que adquirieran bien un minorista en apuros, como Macy's, o bien una empresa que tenga una huella y un sistema vascular de gran tamaño, como alguna franquicia de tiendas de alimentación. El principal gasto de Amazon está en los envíos, y su principal objetivo es llegar a un número cada vez mayor de hogares en un espacio cada vez menor de tiempo. Por esta razón, tendría sentido que Amazon adquiriera Whole Foods, una franquicia que cuenta con 460 tiendas[71] y que le garantizaría tener presencia física en los centros urbanos, donde viven los consumidores acomodados, a los que podría acceder con rapidez. Amazon lleva una década vendiendo productos de alimentación online sin demasiado éxito,[72] los clientes prefieren comprar las verduras y la carne en persona. En la era multicanal, la clave del éxito estará en saber qué canal optimizar y cómo atender nuestro instinto de cazadores-recolectores.

Al escribir estas líneas, aparte de la adquisición de Whole Foods, Amazon está haciendo pruebas con sus propias tiendas de alimentación en Seattle y en el área de la Bahía de San Francisco. Tiene librerías en Seattle, Chicago y Nueva York (y planea abrir más en San Diego, Portland y Nueva Jersey). ¿Para qué necesita Amazon, el asesino de librerías, abrir librerías físicas? Para vender el Amazon Echo, el Kindle y el resto de sus productos. Tal como admitió el director financiero de Amazon, Brian Olsavsky, los clientes quieren poder ver, tocar y palpar los productos.[73] La firma también está haciendo pruebas con una decena de tiendas *pop-up* (y tiene un total de un centenar planeadas para finales de 2017) pensadas para los centros comerciales de Estados Unidos.[74] Esto ocurre al mismo tiempo que los venerables minoristas Macy's y Sears, incluida su cadena Kmart, y los gigantes comerciales JCPenney y Kohl's anunciaron que cerrarían cientos de tiendas en 2017.[75],[76]

Mientras tanto, para hacerse con una ventaja en la era multicanal, el gigantesco Walmart se gastó tres mil trescientos millones de dólares en la compra de Jet.com, la competencia de Amazon, en algo así como el

equivalente corporativo a afrontar una crisis de la mediana edad haciéndose un trasplante de cabello de tres mil trescientos millones de dólares. Walmart estaba frustrado por su falta de progresos en el ámbito de la venta online, y su frustración estaba justificada. Mientras que Amazon seguía avanzando, el crecimiento de Walmart en el ámbito del *e-commerce* se había ralentizado, e incluso estancado.

Jet.com es la demostración de que la diferencia que hay entre un fracaso puntocom y un unicornio es la misma que entre un vendehúmos y un visionario, respectivamente.[77] ¿Cómo distinguirlos? Uno de ellos ha tenido un evento de salida/liquidez. Marc Lore, el fundador de Jet, es ese visionario/vendehúmos. El señor Lore es una copia gemela de Jeff Bezos. O, si trabajas en el sector minorista, son como un engendro de Ayn Rand y Darwin, educado por Darth Maul. Lore también es un banquero que se pasó al sector del *e-commerce* y eligió una categoría que no gozaba de mucha consideración, pero que, aun en mayor medida que los libros, llevaba inscrita en sus genes la necesidad de reabastecimiento: los pañales.

En 2005, Lore lanzó diapers.com y algunas otras categorías orientadas a los padres bajo el paraguas corporativo Quidsi.[78] Cuando Bezos visitó la empresa, debió de sentirse como en casa al reconocer esos almacenes ubicados cerca de los centros urbanos y asistidos por robots Kiva, la trastienda de un sitio web gestionado por algoritmos. Bezos quedó prendado y en 2011 pagó quinientos cuarenta y cinco millones de dólares por Quidsi.[79] Por quinientos millones de dólares, Amazon adquirió un impulso en algunas categorías clave, un gran capital humano y se quitó a un competidor del mercado. Pero Lore no quería trabajar para Jeff Bezos. Quería ser Jeff Bezos. Veinticuatro meses después salió zumbando y, con su nueva fortuna, comenzó Jet.com. Debe de haber sido como firmar un acuerdo de divorcio de quinientos mil dólares con tu marido, y que este luego se mude a la casa de al lado y empiece a acostarse con tus amigos.

El ex todavía sigue enfadado. En abril de 2017 Bezos cerró Quidsi y despidió a muchos de sus empleados. Oye, si me dejas, tu hermano tiene que dejar de vivir en el sótano de mi casa. O quizá había que cerrar Quidsi de todas maneras. Pero yo creo, más bien, que Jeff le estaba diciendo a Marc: «vete al cuerno tú también». Tendemos a olvidar que la mayoría de las principales organizaciones del mundo están dirigidas por seres humanos, humanos de mediana edad con un ego enorme que, de vez en cuando, les lleva a tomar decisiones emocionales/irracionales.

Jet emplea un algoritmo que te anima a aumentar el tamaño de tu cesta reduciendo el precio en función del coste de envío y de lo rentable que te sale todo el paquete. Tiene una cuota de suscripción anual de cincuenta dólares, similar a la de la tarjeta de mayorista de Costco. Fue la primera empresa que tuvo los arrestos de enfrentarse cara a cara con Amazon y en su primer año ganó doscientos cincuenta mil millones de dólares. Pero había un problema técnico: ni la empresa ni su oferta tenían ningún sentido. Poco después de su lanzamiento, Jet.com anunció que iban a eliminar el modelo de suscripciones, pues el negocio seguía funcionando con solidez sin él. Es el equivalente en relaciones públicas a convertir excrementos de pollo en ensalada de pollo. En el momento de la adquisición de Walmart, Jet.com se gastaba cuatro millones de dólares semanales en publicidad y, solo para cubrir pérdidas, necesitaba llegar a los veinte mil millones en ventas anuales (unos ingresos que superan a los de Whole Foods o Nordstrom).[80] En un momento en el que la importancia del marketing de consumo tradicional va decayendo a manos de lo digital, y en el que el ritmo de surgimiento de nuevos productos mejorados supera al de la capacidad de descubrimiento de los consumidores, la capacidad que tengan los empresarios para hacer limonada cuando les caen limones en un intento de recaudar una cantidad ridícula de capital, posicionarse en una imagen de «disruptivos» y venderse a una empresa de la vieja economía que está histérica constatando que cada vez se le marcan más las patas de gallo, es el nuevo «marketing».

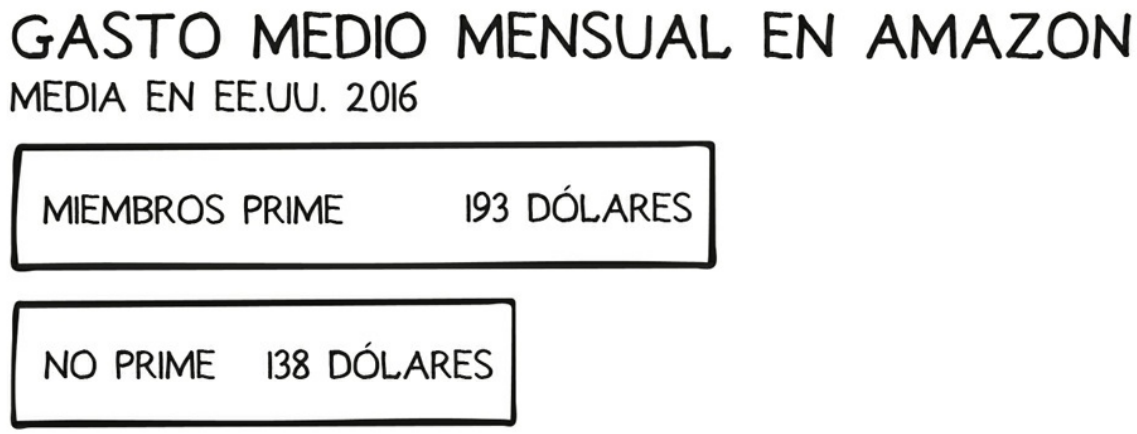
Mientras Walmart intenta integrar la operación de comercio electrónico en su infraestructura física ya existente, Amazon está construyendo y adquiriendo tiendas para complementar su robusto negocio de venta online, y es probable que Amazon salga vencedor. Los consumidores cada vez tienden más a preferir una experiencia para la que no tengas que atarte a un solo canal en la que el medio digital (el *smartphone* en concreto) funciona como tejido conectivo entre el consumidor, la tienda y el sitio web. El consumidor siempre gana, y tiene posibilidad de elegir: Puerta 1: una gran experiencia de compra online; Puerta 2: una gran experiencia en la tienda; o Puerta 3: una gran experiencia online y en tienda conectadas a través de su teléfono móvil. La posibilidad de reservar algo usando el teléfono, recogerlo en la tienda, comprarlo online, cambiarlo en la tienda y no tener que hacer nunca cola para pagar es casi inmejorable. Sephora, Home Depot y los grandes almacenes cuentan ya con este tipo de integración multicanal. Quizá el futuro del comercio minorista se parezca más a Sephora que a Amazon en su forma

actual. Sin embargo, Amazon posee los activos (el capital, la tecnología, la confianza, la inigualable inversión en infraestructura de último kilómetro) para realizar el sueño multicanal de los consumidores y ayudar a otros minoristas a alcanzarlo también (por un precio).

En resumen, pues, ¿por qué le convendría a Amazon, el rey de la venta minorista online, entrar en el comercio multicanal?[81] Porque el *e-commerce* no funciona, no es económicamente viable, y ninguna empresa que se dedique exclusivamente a él va a sobrevivir a largo plazo.

En la interfaz del canal de comercio electrónico, el coste de la fidelización del cliente sigue aumentando a medida que se va erosionando la lealtad del consumidor hacia las marcas. Tienes que volver a convencerlos una y otra vez. En 2004, el 47 por ciento de los consumidores de rentas altas era capaz de nombrar su marca favorita; seis años después, la cifra había caído hasta el 28 por ciento.[82] Eso hace que dedicarse en exclusiva al comercio electrónico sea cada vez más peligroso. Nadie quiere estar a merced de Google y de unos consumidores desleales.

Amazon ha decidido que quiere bajarse de ese tiovivo que empareja, en lo tocante al cliente, adquisición onerosa y lealtad cero. Por eso, a través de la política de precios y de su oferta de contenido y productos exclusivos, la empresa le está diciendo a la gente que o se una a Amazon Prime o se largue. Los suscriptores Prime suponen un ingreso constante, lealtad y un volumen de compra anual un 140 por ciento mayor que el de los clientes que no son Prime.[83] Si Prime sigue creciendo al ritmo actual y la gente sigue cortando su cordón umbilical, en los próximos ocho años habrá más hogares suscritos a Amazon Prime que con televisión por cable.[84]



Shi, Audrey, «Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers», *Fortune*.

Además, el coste de construir una oferta multicanal sólida, que en muy poco tiempo se está convirtiendo en la apuesta por la supervivencia en el sector minorista, es dolorosamente arduo y oneroso. Amazon, cuya infraestructura está, de hecho, estructurando la canalización de las cosas hacia los hogares más ricos del mundo, nos da una pista. El 70 por ciento de los hogares de nivel de renta alto de Estados Unidos tienen Prime.[85] Las tiendas de Amazon serán en realidad el frente de unos almacenes capaces de resolverles, a Amazon y a otros minoristas, el problema del último kilómetro.

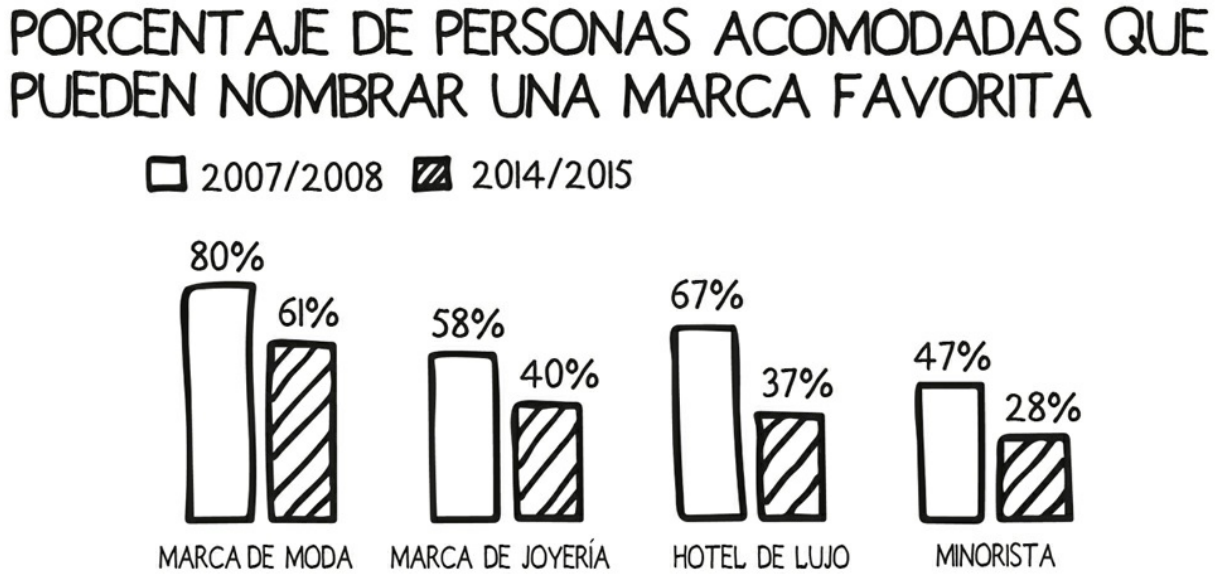
El coste que supone llevarte ese vestido negro de cóctel en un camión desde un almacén a un avión, a otro camión, a tu casa, donde resulta que no estás, volver al día siguiente, que te lo pruebes y decides que no, que mejor el tipo del uniforme marrón se lo lleve de vuelta a su camión y a un avión y a otro camión hasta el almacén, es (muy muy) caro. Los costes del compromiso de satisfacción de Amazon han aumentado un 50 por ciento desde el primer trimestre de 2012.[86] Eso no es sostenible, a menos que Amazon consiga asegurarse unas tarifas de suscripción y cobrar a otros por usar su infraestructura… que es exactamente hacia donde va la compañía.

En el momento álgido de su poderío, Walmart nunca tuvo ni drones ni aviones propios. Las empresas de servicios de paquetería con entrega en un día como FedEx, DHL y UPS han elevado sus precios una media del 83 por ciento en la última década. Y desde el advenimiento de las herramientas de seguimiento hace treinta años, no se ha producido demasiada innovación en el sector. En resumen, esta gente está enterrada hasta el cuello, y la piedra más grande va volando hacia ellos. Juntos, DHL, UPS y FedEx tienen un valor de 120 mil millones de dólares.[87] En la próxima década, gran parte de este valor va a filtrase hacia Amazon, a medida que los consumidores vayan confiando más en Amazon, y la firma de Seattle pueda jactarse de que la mayor empresa de envíos de Estados Unidos y Europa (la propia Amazon) es su primer cliente.

«Alexa, ¿cómo podemos asesinar marcas?»

Puede que la tecnología de voz de Amazon, Alexa, haga temblar la tierra bajo los pies de minoristas y marcas. Muchos de mis colegas del mundo académico y empresarial creen que la construcción de marca será siempre una estrategia ganadora. Están equivocados. De las trece firmas que han

superado al Standard & Poor's cinco años seguidos (sí, solo trece), solo una de ellas es una marca de consumo: Under Armour. Nota: el año que viene estará fuera de la lista. Puede que, dentro de poco, toda una serie de ejecutivos creativos de las agencias publicitarias y de gerentes de marca de las empresas de consumo empiecen a «decidir pasar más tiempo con sus familias». El sol ha empezado a ponerse en la era de la marca.



Conclusiones de la décima encuesta anual Time Inc./YouGov sobre riqueza y rentas altas, abril de 2015.

Las marcas son la abreviatura de toda una serie de asociaciones que emplean los consumidores como orientación para elegir el producto adecuado. Las marcas de bienes de consumo envasados (CPG, de Consumer Packaged Goods) como Tide y Coca-Cola han invertido miles de millones y décadas en la creación de marca a través de sus mensajes, su *packaging*, el posicionamiento en tienda, el precio y los esfuerzos de comercialización. Pero cuando los hábitos de compra migran al espacio online, el diseño y la sensación que transmite el producto importan mucho menos. No hay *merchandising* visual, ni existen cabeceras de góndola donde exhibir cuidadosamente el producto.

Y la voz logra eludir aún más esos atributos de marca que han costado varias generaciones y miles de millones de dólares construir. Al usar la voz, los consumidores no conocen el precio ni ven el envoltorio y es menos

probable que incluyan la marca en su pedido. Cada vez hay menos búsquedas que contengan el nombre de la marca.[88] Los consumidores quieren comparar precios entre varias marcas, y Amazon les brinda esa oportunidad. La muerte de las marcas, de la mano de Amazon, y en particular de Alexa, puede pronosticarse a partir de las búsquedas.

En L2 hemos realizado varios test (con esto me refiero a gritarle órdenes a Alexa) para comprender mejor la estrategia de Amazon. He aquí algunos de nuestros hallazgos: está claro que Amazon quiere canalizar las ventas a través de Alexa, pues están ofreciendo precios más bajos, en muchos productos, si se compran a través de la voz en vez de con un clic. En categorías clave como las pilas, Alexa sugerirá la compra de Amazon Basics, su marca privada, y se hará la tonta con respecto a otras opciones («¡Lo siento, es todo lo que he encontrado!»), cuando en Amazon.com hay muchas otras marcas. Aunque Amazon lleva diversas marcas de pilas, su marca privada, Amazon Basics, representa un tercio de todas las ventas de pilas online.

No es nada nuevo, los vendedores minoristas aprovechan con frecuencia su poder y su custodia sobre el consumidor para cambiar las marcas por la suya propia. Lo que pasa es que no habíamos visto nunca a un minorista que lo hiciera tan bien. Amazon, armado con el capital infinito que le han proporcionado sus entusiastas inversores, lidera una guerra contra las marcas para extraerles los márgenes y devolvérselos al consumidor.

Para las marcas, la muerte tiene un nombre… Alexa.

Amazon el Destructor

No hace mucho, me tocó dar una charla en un congreso la mañana después de la intervención de Jeff Bezos. Como el niño que ve muertos en *El sexto sentido*, Jeff Bezos ve el futuro empresarial mejor que la mayoría de los CEO. Cuando le preguntaron acerca de la destrucción de empleo y de lo que esto va a suponer para nuestra sociedad, Bezos volvió a sugerir que tendríamos que considerar la implementación de una renta básica universal. O, añadió, un impuesto negativo sobre la renta que garantice a todos los ciudadanos el ingreso económico suficiente como para mantenerse por encima del umbral de la pobreza. Del público salieron comentarios aduladores: «Qué gran hombre, se preocupa por la gente común».

Pero, un momento. ¿Te has fijado alguna vez en que hay muy pocas

imágenes del interior de los almacenes de Amazon?

¿Y por qué? Porque el interior de los almacenes de Amazon es turbador, e incluso inquietante. ¿Por la inseguridad en las condiciones? No. ¿Por los abusos a los empleados, tal como cuenta ese artículo del *New York Times*?[89] No. Lo perturbador es la ausencia de abuso, o más específicamente, la ausencia de gente. La razón por la que Jeff Bezos apuesta por una renta garantizada para los estadounidenses es que ha visto el futuro del trabajo y, al menos en su visión, no hay empleos para los seres humanos. O, al menos, no los suficientes como para mantener a toda la mano de obra actual. Los robots irán realizando cada vez más las funciones de los empleados humanos, casi igual de bien (y, en ocasiones, mucho mejor) que ellos, sin hacer molestas peticiones para salir temprano porque tienen que ir a recoger a sus hijos a clase de kárate.

Amazon no habla públicamente sobre robótica, que es una de sus características centrales, pues es consciente de que se convertiría rápidamente en carnaza para los tertulianos televisivos y políticos vehementes. En 2012, Amazon adquirió discretamente Kiva Systems, una sofisticada empresa de robótica para almacenes, por setecientos setenta y cinco millones de dólares.[90] En *Star Wars*, Obi-Wan Kenobi siente una gran conmoción en la fuerza cuando el Ejército Imperial apunta la Estrella de la Muerte hacia Alderaan y destruye el planeta. Cuando se cerró la adquisición de Kiva, todos los miembros de su sindicato debieron de sentir una conmoción similar. Los emprendedores crean empleo, ¿verdad? Pues no, no lo hacen. La mayor parte de los emprendedores, al menos en el sector de la tecnología, aprovechan el poder de procesamiento y del ancho de banda para destruir puestos de trabajo, ofreciendo más por menos.

Amazon incrementó sus ingresos en veintinueve mil millones de dólares en 2016 en un contexto en el que el crecimiento en el sector minorista es básicamente plano.[91] Si comparas la cantidad de gente que necesita Amazon para ingresar un millón de dólares con la que necesitaría Macy’s, y Macy’s es un representante bastante bueno de la productividad en todo el sector minorista (y, de hecho, es más productivo que la mayoría de los minoristas), parece razonable afirmar que el crecimiento de Amazon resultará en la destrucción de setenta y seis mil empleos en el sector del *retail* este año. Imaginemos que llenamos el estadio más grande de la NFL (el Cowboy Stadium) de vendedores, cajeros, comerciales, directores de *e-commerce*, guardias de seguridad y les contamos que, por cortesía de Amazon, sus

servicios ya no son necesarios. Y después, asegúrate de reservar además del Cowboy Stadium el Madison Square Garden para el año siguiente, ya que la situación no va a hacer más que empeorar (o mejorar, si eres accionista de Amazon).

Amazon no es el único de los Cuatro Jinetes que lo hace: todos ellos se dedican a hacer más con menos, y todos dejan a la gente sin trabajo.

Mi primera reacción a la intervención de Bezos fue pensar: qué novedoso es escuchar a un CEO que no cita a Ayn Rand. Sin embargo, al seguir pensando en ello, me di cuenta de que las palabras de Bezos eran aterradoras. O simplemente resignadas. El tipo que tiene más perspectiva y más influencia en el futuro del mayor negocio del mundo (la venta al consumidor) ha llegado a la conclusión de que no hay forma humana de que la economía vaya a ser capaz de crear, tal como lo ha hecho en el pasado, empleos suficientes como para reemplazar aquellos que están siendo destruidos. Quizá nuestra sociedad se ha dado simplemente por vencida y no quiere soportar la carga de intentar descubrir cómo va a sostener a la clase media.

Medita un rato sobre ello y pregúntate: «¿Van a tener mis hijos una vida mejor que la mía?».

La dominación mundial

El camino de Amazon hacia el billón de dólares implicará probablemente una combinación de expansión hacia otros lugares de la cadena de valor del *retail* y más adquisiciones. Amazon anunció recientemente el alquiler de veinte Boeing 757, la compra de camiones tráiler y su entrada en el sector de la paquetería.[92] El hecho de que el valor de las acciones de la empresa se haya duplicado en los últimos dieciocho meses al tiempo que el de muchas de sus competidoras del sector minorista (Macy’s y Carrefour entre ellos) se haya reducido a la mitad hace que la adquisición pueda ser una forma interesante de escalar y de forzar a relacionarse con ellos a otras marcas que hasta entonces se habían negado (cualquier marca de lujo). La adquisición de Whole Foods le permite poner un pie en el ámbito de las tiendas de alimentación y hacerse con unos cientos de almacenes inteligentes que actualmente se hacen pasar por tiendas.

La capitalización bursátil de cuatrocientos treinta y cuatro mil millones de dólares de Amazon significa que la firma de Seattle podría permitirse pagar

(a fecha de abril de 2016) una prima del 50 por ciento para adquirir las acciones en circulación de Macy's (ocho mil millones de capitalización bursátil) y Carrefour (dieciséis mil millones) incurriendo en una dilución de tan solo el 8 por ciento para sus propios accionistas.[93] Solo podemos imaginar lo que diría el Departamento de Justicia de Estados Unidos, pero yo apuesto por que le parecería bien favorecer que la economía estadounidense fuera aún más competitiva. Y los accionistas de Macy's y Carrefour probablemente soltarían un suspiro de alivio.

O, aún mejor, Amazon podría perfeccionar la tecnología de compra sin pasar por caja en la que están trabajando con Amazon Go, poner cachondos a los medios de comunicación y hacer que el valor de la empresa aumente a diez mil millones de dólares. Eso sería suficiente para hacer realidad esta idea loca, y algunas otras más, echándoles por encima dinero cortesía de los mercados, que recompensan a Amazon y castigan al resto del sector minorista, al tiempo que le ponen ojitos al mejor narrador de nuestra era, tal vez después de Steven Spielberg, Jeff Bezos.

Para ser justos hay que decir que Bezos está cumpliendo su idea de dominar el mercado minorista internacional… y también de ser el dueño de las infraestructuras a las que la mayoría de las empresas de consumo tendrán que pagar para acceder. El crecimiento del sector del comercio minorista europeo en 2017 será del 1,6 por ciento. En 2018, será del 1,2 por ciento.[94] Amazon es el primer minorista online de Europa, con unas ventas de veintiún mil millones de euros en 2015, que superan a los siguientes de la lista, Otto Group y Tesco, en tres y cinco veces, respectivamente.[95]

Pero la verdadera disrupción ocurrirá cuando Amazon empiece a abrir sus tiendas por todo el resto del mundo, tal como planea hacer en la India. Quizá a la gente le encanten la selección, los precios y la comodidad de la compra online que ofrece Amazon, pero la influencia número uno en la decisión del consumidor sigue estando en la tienda. A la gente le gusta ir a las tiendas y tocar las cosas, como un auténtico recolector al uso. Y esto se cumple especialmente en el ámbito de la alimentación, que es donde se desarrolló originalmente nuestro instinto. El sector de la alimentación, que sin duda reúne los requisitos para sufrir una disrupción, verá cómo Amazon aplica sus conocimientos y su experiencia tecnológica a la logística de almacenamiento, a la formalización de los pagos y a los envíos, estableciendo nuevos estándares en el sector. Whole Foods había recibido críticas debido a sus altos precios y, antes de la adquisición, el precio de sus acciones había caído.

Amazon tendrá el remedio preciso para eso. Y, mientras, las 460 tiendas de Whole Foods se convierten en la cadena de suministro de Amazon, centros de destino para Amazon Fresh y centros de tránsito para sus otras operaciones. Las tiendas Whole Foods podrían funcionar también como puntos de devolución online de pedidos de cualquier tipo, lo que supondría una drástica reducción de costes. Amazon quiere ubicarse como máximo a una hora de la mayor cantidad de gente posible, y Whole Foods es una buena fórmula para conseguirlo.

Imaginemos que, en Estados Unidos, Amazon comprara la oficina de correos o una empresa de estaciones de servicio. La gente está acostumbrada a entrar y salir apresuradamente de esos sitios para comprar lo que sea. Pues actualmente Amazon está construyendo este tipo de tiendas de «clic y recoger» en Sunnyvale y San Carlos, ambos en Silicon Valley.[96] Es un aviso.

Ahora, Amazon te ofrece todo aquello que puedas necesitar antes de que lo necesites, y lo envía en una hora a los quinientos millones de hogares más ricos del planeta. Y todas las marcas de consumo pagan un peaje para acceder a una infraestructura que resulta más barato alquilar a Amazon que construir. Y nadie cuenta con la escala, la confianza, el capital barato ni los robots necesarios para hacerle competencia. Y eso financiado por una cuota anual de suscripción que incluye todo tipo de cosas divertidas como películas, música y retransmisiones en directo de los partidos de la NFL. Puedo apostar a que Amazon termina comprando los derechos de retransmisión de la March Madness o de la Super Bowl para sacarle el jugo a sus suscripciones Prime… porque puede.

La carrera hacia el billón

Ahora, el círculo está completo. Amazon ha colocado en su sitio todas las piezas necesarias para el pedido en un clic: inteligencia artificial, historial de compras, almacenes en un radio de treinta kilómetros del 45 por ciento de la población estadounidense, millones de SKU, receptores de voz en los hogares estadounidenses de renta superior (Alexa), la propiedad del mayor servicio en la nube y de *big data*, 460 tiendas físicas (que pronto serán miles), y la marca de consumo que goza de mayor confianza del consumidor del mundo.

Por todo ello, Amazon será la primera empresa que alcance una

capitalización bursátil de un billón de dólares.

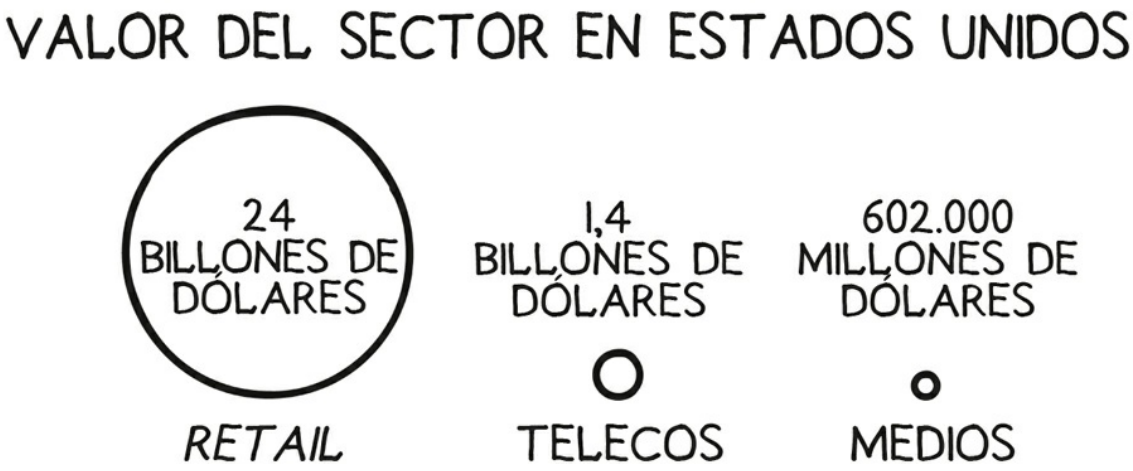
Ahora, quizá te estés preguntando: ¿Y Apple y Uber? Desde 2008, esas dos empresas han creado un mayor valor para el accionista que cualquier otra empresa pública o privada. La clave de su éxito fueron el iPhone y el sistema de pedido y seguimiento por GPS, y ambas cosas son muy distintas de la estrategia de Amazon, ¿verdad?

Pues no. Su ingrediente secreto era mucho más mundano: unas tiendas innovadoras en el caso de Apple y la eliminación de las fricciones del proceso en beneficio del consumidor en el de Uber. El asunto no está en el rastreo por GPS que ilumina dónde están Javier y su Lincoln MKS, sino tu capacidad para salir zumbando del coche, o la tienda, sin el contratiempo que supone el proceso de pago. Esto coloca a ambas empresas en el mismo terreno que Amazon, y Amazon conoce las reglas del juego mucho mejor que las otras dos.

Tal como dijo Bezos en una reciente carta a los accionistas: «En Amazon, llevamos muchos años dedicados a las aplicaciones prácticas del aprendizaje automático».[97] ¿Cuántos años? Si, aprovechando la inteligencia artificial, Amazon prueba a implementar un sistema de oferta que se adelante a tus necesidades de compra, que te envíe productos automáticamente y se vaya calibrando a sí mismo en función de lo que devuelvas o de tus ediciones por voz («Alexa, más Minoxidil y menos protector solar»), la prueba registrará un aumento amazónico en el gasto por hogar. Las acciones se convertirán en materia antigravitacional y triplicarán su valor hasta alcanzar el billón de dólares. Facebook y Google son los dueños del espacio mediático; Apple, del teléfono; y Amazon está a punto de hacerse con todo el ecosistema minorista.

Algunos perdedores

El del *retail* es un negocio muchísimo más grande que el de los medios o las telecomunicaciones, por lo que el triunfo de Amazon significa que habrá un montón de perdedores, no solo empresas individuales, sino sectores enteros de la industria.[98],[99],[100]



Farfan, Barbara, «2016 US Retail Industry Overview», The Balance.

«Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars)», Statista.

«Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics», Plunkett Research.

ALIMENTACIÓN

Es obvio que uno de esos sectores condenados es el de las tiendas de alimentación. Se lo merecía. El mayor sector orientado al consumidor de Estados Unidos (ochocientos mil millones),[101] ha sido el lugar al que la innovación ha ido a morir.[102] Siempre la misma terrible iluminación, los mismos trabajadores descorazonados, la misma experiencia totalmente frustrante en busca de mi yogur Chobani de un pasillo a otro. En cambio, Amazon ofrece una solución de compra online de productos de alimentación a través de Amazon Fresh y también la posibilidad de hacer la compra en un supermercado sin cajeros con Amazon Go, que se inauguró en diciembre de 2016.[103] En junio de 2017, Amazon adquirió 460 tiendas en barrios de renta alta a través de Whole Foods. Si bien Amazon y Whole Foods representan solo el 3,5 por ciento del gasto en alimentación de Estados Unidos, el cóctel de alimentación de gama alta y soluciones de envío de alta tecnología supone una importante disrupción en el sector. El día en que se anunció la adquisición, las acciones de Kroger cayeron un 9,24 por ciento; United Natural Foods, un distribuidor orgánico, bajó un 11 por ciento; y Target un 8 por ciento.[104] Amazon se va a comer la merienda de mucha gente.

Los restaurantes también van a sufrir, ya que prepararse la comida en casa

será más fácil gracias a sus entregas a la velocidad de la luz. Y sí, los servicios de entrega también serán golpeados, como Instacart, cuyo portavoz dijo que con la adquisición de Whole Foods, Amazon había «declarado la guerra a todos los supermercados y tiendas de barrio de los Estados Unidos».[105]

WALMART

¿Quién es el gran perdedor? Fácil: Walmart. Los problemas de Walmart para crecer en el ámbito del comercio electrónico van más allá de Seattle: una mano de obra mal pagada y carente de las competencias necesarias para cerrar el círculo multicanal. Muchos de sus clientes conforman ese grupo sobre el que te has preguntado, que no tiene banda ancha ni *smartphone*. El hombre más rico del siglo XX dominó el arte de poner a trabajadores contratados por el salario mínimo a venderte cosas. El hombre más rico del siglo XXI está dominando la ciencia de poner a robots sin salario a venderte cosas.

El mismo día en que Amazon compró Whole Foods, Walmart compró Bonobos,[106] un minorista de venta online de ropa de hombre que había adquirido tiendas físicas. Bonobos goza de un sólido modelo multicanal: el cliente ajusta online las medidas de la ropa que se le envía después por correo. Igual que con la adquisición de Jet, Walmart espera impregnarse del *ethos* de *e-commerce* del minorista más pequeño para poder competir con Amazon. Pero, dada la escala del monstruo, es poco probable que Bonobos suponga una gran diferencia.

Walmart es la mayor empresa de venta de alimentación de Estados Unidos, y la adquisición de Whole Foods supone toda una escalada en su guerra con Amazon.[107] Walmart tiene diez veces más tiendas de alimentación que Whole Foods, pero con toda probabilidad, la logística de Amazon lo superará.

HASTA GOOGLE ESTÁ SUFRIENDO LA AMAZONIZACIÓN

En términos relativos, Google está perdiendo frente a Amazon. Amazon es el mayor cliente de Google y sabe optimizar las búsquedas mejor de lo que Google sabe optimizar Amazon. No es que Google no sea una empresa alucinante, pero las apuestas están en que va a ser Amazon quien venza a Google en la carrera hacia el billón. Las búsquedas de productos son

lucrativas: obtienen ofertas boyantes pues pueden acabar en la realización de una compra, y no espiando a tu amor del instituto. Puede que, algún día, la franquicia de búsqueda de Amazon termine rivalizando en valor con la de Google, ya que quienes tienen pensado hacer un gasto suelen empezar sus búsquedas en Amazon. Pero la verdadera víctima es el comercio minorista tradicional, sobre cuyo único canal de crecimiento, el online, se está cerniendo el ocaso por cuenta de Amazon. Cada año, Google y todas las marcas.com pierden volumen de búsqueda de productos en favor de Amazon (del 6 al 12 por ciento para los minoristas de 2015 a 2016). En general, se supone que los consumidores van a los sitios web de las marcas a investigar los productos y, después, van a Amazon a comprarlos. En realidad, el 55 por ciento de las búsquedas de productos empiezan en Amazon (frente al 28 por ciento que empieza en buscadores como Google).[108] Esto traslada el poder, y el margen, desde Google y los minoristas hacia Amazon.

Otros perdedores: los irrelevantes

Yo fui un niño extraordinariamente poco extraordinario. Sacaba unas calificaciones mediocres, y tampoco lo hice demasiado bien en los exámenes. En el instituto, trabajé como cajero en el Westward Ho de Westwood, California, donde ganaba unos cuatro dólares por hora.

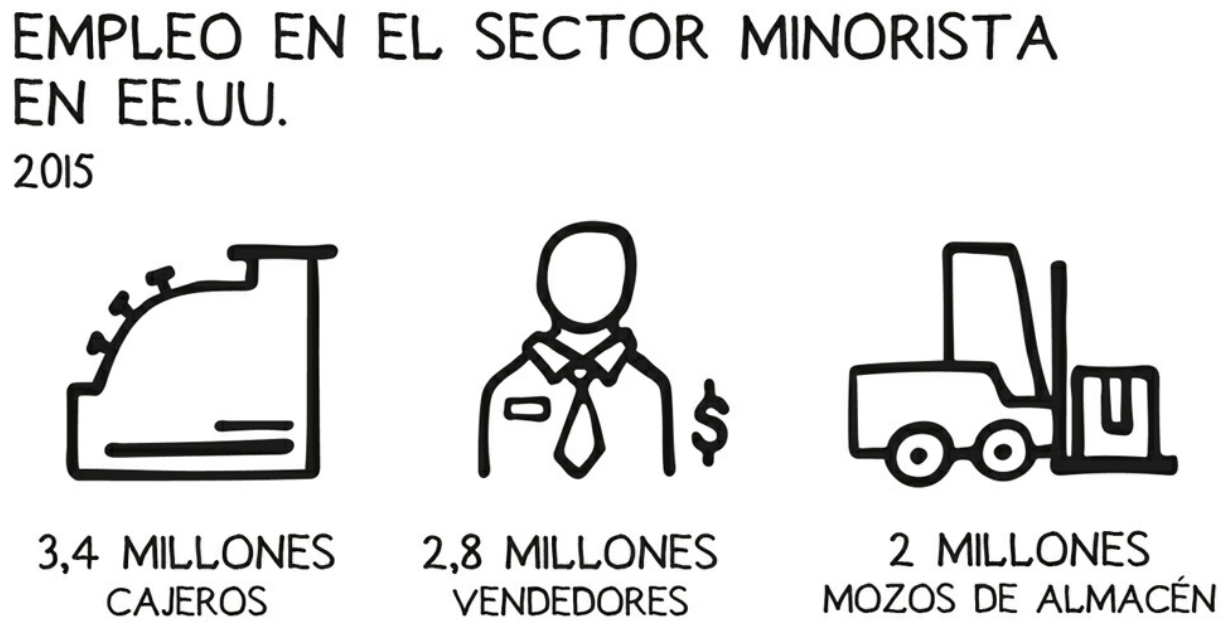
Durante mi primer año en UCLA conseguí un trabajo, de nuevo como cajero, esta vez en el Vicente Foods de Brentwood. Sin embargo, esta vez, como miembro del Local 770 del Sindicato Internacional de Trabajadores de Alimentos y Comercios Unidos, mi salario de 13 dólares la hora me sirvió para pagarme la matrícula de 1.350 dólares para residentes del Estado, y algo más. Vicente Foods sigue existiendo, por lo que no parece que aquella prima salarial del 200 por ciento que consiguió pagarme la universidad haya arruinado a la empresa.

En 1984, era posible ser un niño extraordinariamente poco extraordinario con un trabajo a tiempo parcial y costearse una universidad de primer nivel. Las cosas han cambiado mucho, y para los chavales como el que fui, no han ido a mejor. Amazon, bueno o malo, y el resto de los innovadores a los que adoramos están haciendo que este sea el mejor momento para la gente extraordinaria y el peor para la gente normal.

Seguirá habiendo tiendas de alimentación y cajeros, solo que menos. Como

el resto del sector minorista, la alimentación se dividirá en tiendas que «escalen», con robots que te dan el 90 por ciento de la experiencia de una gran tienda por el 60 por ciento del precio, empleando la robótica, capital barato, software y voz. Serán tiendas en las que los empleados sean expertos, y servirán a los ricos.

Este es nuestro ecosistema minorista actual. ¿Cuántos de estos empleos es probable que sean reemplazados por robots más eficientes y rentables? Pregúntale a Amazon.



Entonces... ¿todos los *retailers* (y sus empleados) han tocado fondo?

La respuesta corta es no. Existe una fuerza rebelde de minoristas innovadores que sigue luchando contra el imperio: Sephora, Home Depot y Best Buy, por nombrar unos pocos. Estas empresas están haciendo zig donde Amazon hace zag e invirtiendo en las personas: especialistas en belleza, camisas azules, escuadrones de *geeks* y delantales dorados de lona. Y a la inversión en capital humano le añaden una hábil inversión en tecnología. Los consumidores ya no van a las tiendas en busca de productos que son más fáciles de obtener de Amazon. Van a las tiendas en busca de personas/expertos.

¿Será su estrategia, o la de Amazon, la que salga finalmente victoriosa? ¿O

de algún modo se harán un hueco el uno al otro y firmarán tratados de paz bilaterales? La respuesta no solo decidirá el destino de las empresas, sino también el de millones de trabajadores y de hogares. Lo que está claro es que necesitamos líderes empresariales que imaginen y promulguen un futuro en el que haya más empleos, no multimillonarios que quieran que el gobierno financie, con los impuestos que ellos evaden, programas sociales para que la gente pueda sentarse en su sofá y pasarse el día entero viendo Netflix. Jeff, muéstrame algo que sea una maldita visión de verdad.

3

Apple

Ocurrió en diciembre de 2015, en San Bernardino, California. Un inspector de sanidad de veintiocho años asiste, acompañado de su mujer, a la fiesta de Navidad de su trabajo. Dejan a su hija de seis meses con su abuela. En la fiesta, se ponen unos pasamontañas y disparan setenta y cinco veces con dos rifles AR-15 distintos. Matan a catorce compañeros de trabajo y dejan heridos de gravedad a veintiuno. Cuatro horas más tarde, los atacantes mueren en un tiroteo con la policía.[1] El FBI se hace con el iPhone 5c de uno de los tiradores, Syed Rizwan Farook, y solicita al juez federal, y este se la concede, una orden judicial que obligue a Apple a crear y proporcionarles un *software* para desbloquear el teléfono. Apple se resiste.[2]

La semana siguiente, aparecí dos veces en Bloomberg TV debatiendo sobre el tema, y sucedió algo extraño. Empecé a recibir mails en que me insultaban por la opinión que defendía: que Apple debía acatar la orden judicial. Un montón de mails.

Cualquiera que sea tu postura en el debate sobre Apple y la privacidad, la pregunta más interesante es: ¿habríamos tolerado tal desafío si el teléfono del asesino hubiera sido una BlackBerry? ¿No? ¿Por qué? Porque la recepción de la orden judicial solicitada por el FBI para desbloquear el teléfono habría sido distinta en la sede de Waterloo, en Canadá. Imagino que si la firma canadiense se hubiese negado a desbloquear el teléfono en cuarenta y ocho horas, decenas de congresistas habrían amenazado con un embargo comercial.

El Centro de investigaciones Pew realizó una encuesta sobre este asunto entre el público estadounidense y lo encontró prácticamente dividido. Sin embargo, también se puso de manifiesto la existencia de un sesgo importante entre ambos segmentos. En general, los jóvenes demócratas estaban del lado de Apple y los viejos republicanos, del lado del gobierno.[3] En principio, no se esperaba esos resultados, pues, supuestamente, los primeros están a favor

de ampliar el alcance de los poderes públicos y los segundos de proteger las prerrogativas de las grandes empresas. Pero tanto Apple como los demás jinetes juegan con unas reglas diferentes.

Dicho de otro modo, cualquier persona que tenga alguna importancia en el mundo de los consumidores está a favor de Apple. Las juventudes del partido Demócrata (milenials con título universitario) no solo han heredado la Tierra, sino que la han conquistado, liderados por una mezcla de graduados en ingeniería del MIT y desertores de Harvard. Sus ingresos están aumentando, se los gastan de forma irracional, como es propio de los jóvenes, y manejan la tecnología con una facilidad que los hace influyentes e importantes para las empresas.[4] Se pusieron del lado de Apple porque la empresa encarna sus mismos ideales inconformistas, antisistema y progresistas, e ignoraron, convenientemente, el hecho de que Steve Jobs no colaboraba con obras sociales, contrataba casi en exclusiva a hombres blancos de mediana edad, y era una persona horrible.

No importaba, porque Apple es *cool*. Aun más, Apple es innovador. Y así, cuando el gobierno federal decide obligar a Apple a modificar su comportamiento, los «macólitos» de Apple saltan en su defensa. No me cuento entre ellos.

Doble rasero

Siempre he intentado dar la impresión de que no me importa lo que piensen los demás. Pero cuando los compañeros de trabajo, muchos de ellos milenials con título de universidades de la Ivy League, empezaron a enviarme corteses mails insultantes (cosa que duele más que recibir uno de puro odio en plan «ojalá te mueras»), me quedé turbado.

La causa de su decepción era mi postura sobre el asunto de Apple y la privacidad. Más concretamente, que no me encontrara en el lado correcto del asunto de Apple y la privacidad. Les parecía que yo no estaba defendiendo la protección de la privacidad personal. Lo que no veían, creo yo, es que ellos no se estaban posicionando tanto del lado de la privacidad como del lado de Apple. Sus argumentos, que también eran los de Apple, eran:

- Si Apple creara un nuevo IOS que permitiera al FBI forzar su entrada en el teléfono, lo que estaría haciendo en realidad es crear una puerta

trasera difícil de controlar y que podría terminar en malas manos (¿SPECTRA?); y
- El gobierno no puede reclutar a empresas como vigilantes de los ciudadanos.

Mi respuesta a la primera de las afirmaciones: en caso de que Apple estuviera creando una puerta trasera, con riesgo de que otros puedan usarla, sería en todo caso una puerta muy poco impresionante. Más bien una puertecita para perros. Apple estimaba que para su desarrollo se necesitarían entre seis y diez ingenieros por mes.[5] No es que se trate precisamente del Proyecto Manhattan. Apple sostenía también que esa llave podría terminar en malas manos y resultar extremadamente peligrosa.[6] Tampoco estamos hablando del microchip que dio origen a Terminator, que viaja al pasado para destruir a la humanidad entera. Y el FBI hasta concedió que el trabajo se desarrollara en el campus de Apple, asegurando así que no se convirtiera en una app descargable desde www.FBI.gov.[7] Insisto, no estamos hablando de agentes especiales del gobierno con el gatillo fácil acechando tras las puertas y en los callejones detrás del Biograph Theatre.

Su segundo argumento, que una empresa no debería ser reclutada para luchar en las batallas del gobierno contra su voluntad, es ligeramente mejor. Pero ¿significaría esto que si Ford Motor es capaz de crear un maletero que el FBI no pueda abrir, y en el que se cree que hay una persona secuestrada y asfixiándose, el FBI no puede pedirle a Ford que les ayude a abrirlo?

Los jueces emiten órdenes de registro diariamente. Y cumplen con la legislación sobre registro e incautación que evita que se produzcan registros indiscriminados y dicta que se puedan registrar las casas, automóviles y ordenadores en busca de pruebas o de información que pueda ayudar a prevenir o a resolver un delito. Sin embargo, de algún modo hemos decidido que el iPhone es sagrado. No está obligado a seguir las mismas reglas que el resto del mundo empresarial.

Lo sagrado y lo profano

A menudo, si se emplean con un fin espiritual como rendir culto a los dioses, los objetos se consideran sagrados. Steve Jobs se convirtió en el Jesucristo de la economía de la innovación, y su resplandeciente logro, el iPhone, se

convirtió en el vehículo de su adoración, en un plano superior a otros objetos materiales o tecnologías.

Así, hemos, básicamente, convertido el iPhone en un objeto fetiche y, en ese proceso abrimos la puerta a un nuevo tipo de extremismo corporativo. Y aunque este extremismo no supone un peligro físico real (no creo que los empleados de Apple sean radicales violentos), esta forma de adoración secular es peligrosa. ¿Por qué? Porque cuando permitimos que una empresa se mantenga sin control y sin ley, es que hemos perdido el respeto por los estándares adecuados con los que ellos, a diferencia de otras empresas, funcionan. El sistema resultante, de dos niveles, produce un entorno en el que el ganador se lo lleva todo y que añade más gasolina a la hoguera de la desigualdad. En pocas palabras, el Apple de la época de Steve Jobs se fue de rositas de algunas acciones por las que el CEO de cualquier otra empresa estadounidense habría tenido que responder, en particular con el tema de las *stock options* con fecha falsificada que Apple había adjudicado al propio Jobs.[8] En algún momento, el pueblo estadounidense y el gobierno de Estados Unidos decidieron que Jobs y Apple ya no estaban sujetos a la ley. Y así siguieron las cosas hasta la muerte del señor Jobs.

¿Mereció la pena? Tú decides. En la primera década del siglo XXI, después de que Jobs volviera a Apple, la empresa se embarcó en la mayor carrera por la innovación de toda la historia empresarial. Durante esos diez años, Apple fue lanzando un nuevo producto revolucionario mil millonario tras otro, cada uno de ellos inauguraba una nueva categoría. El iPod, iTunes/Apple Store, el iPhone, el iPad... nunca ha existido nada igual.

En aquellos años, la industria de la electrónica de consumo era una fábrica de chocolate, y Steve Jobs fue su Willie Wonka. Cada invierno, en la conferencia mundial de desarrolladores que se celebra anualmente, Jobs subía al escenario y anunciaba una serie de nuevas actualizaciones de productos; luego empezaba a marcharse del escenario, se detenía, regresaba y decía: «Ah, y otra cosa...» y cambiaba el mundo. Y de pronto, lo que había sido una convención de clientes relativamente menor se convertía en un ágora. Todas las bolsas mundiales contenían el aliento. Los corresponsales de noticias se reunían en torno al Moscone Center al amanecer, proyectando las horas siguientes. Y los competidores de Apple se mantenían pendientes de las noticias y de las redes sociales con el corazón en un puño, aterrorizados por lo que pudiera venírseles encima.

Ahora es fácil olvidar lo asombrosa que fue la década de Apple. La

presentación del iPod a finales de 2001, tras la doble conmoción que provocaron el estallido de la burbuja de las puntocom y el 11 de septiembre, cumplió la misma función que la aparición de los Beatles en el programa de Ed Sullivan pocos meses después del asesinato de Kennedy: una luz que brilla en la oscuridad como señal de esperanza y optimismo. Después, Jobs usó su influencias en Hollywood para forzar una reacción exagerada (que, por supuesto, tuvo su recompensa para Apple) con respecto a la piratería de descargas de archivos de audio, iniciada por Napster, que amenazaba con destruir a la industria de la música. Todo aquello fue preparando el escenario para la llegada de la obra maestra, el iPhone, que consiguió tener a fanáticos de Apple del mundo entero acampando en las puertas de las tiendas de electrónica. Y, finalmente, el sublime iPad. El héroe anónimo del éxito de Apple es Shawn Fanning, el fundador de Napster, que sembró el miedo en la industria de la música provocando así que esta cayera en los brazos de Apple, que se dispuso a asociarse con ella de forma similar al modo en que un vampiro se asocia con una bolsa de sangre.

¿Hubiera podido Apple seguir manteniendo ese ritmo en la década actual si Steve Jobs hubiera sobrevivido a su enfermedad? Es probable. Porque al margen de sus características menos agradables, Jobs consiguió un gran hito: hizo de Apple, después de los años al mando de John Sculley, que estuvieron marcados por la aversión al riesgo, una empresa, puede que la mayor de la historia, la primera opción de la cual era asumir riesgos. A diferencia de cualquier otro CEO de la lista Fortune 500, Steve Jobs castigaba el pensamiento cauto, y los resultados han quedado para la historia. La primera persona que consiguió fundar una empresa y convertirla después en la más valiosa del mundo fue Steve Jobs, ni Bob Noyce de Intel ni David Packard de HP. Tiendas, pantallas táctiles y el refrito de un reproductor de MP3, en su momento, ninguna de esas cosas tenía sentido.

A pesar de todas las cosas buenas que Jobs hizo por Apple, también fue una fuerza destructora dentro de la empresa. Maltrataba a los empleados; su actitud respecto a la filantropía y la inclusión era minúscula; y su personalidad voluble y megalómana mantuvieron a Apple perpetuamente al borde del caos. Su muerte puso fin a la histórica carrera por la innovación de la empresa, pero también permitió que Apple, bajo la dirección de Tim Cook, se centrase en la previsibilidad, la rentabilidad y la escala. Los resultados pueden verse en el balance anual: si el beneficio obtenido es señal de éxito, en el año fiscal 2015, Apple fue la firma más exitosa de toda la historia,

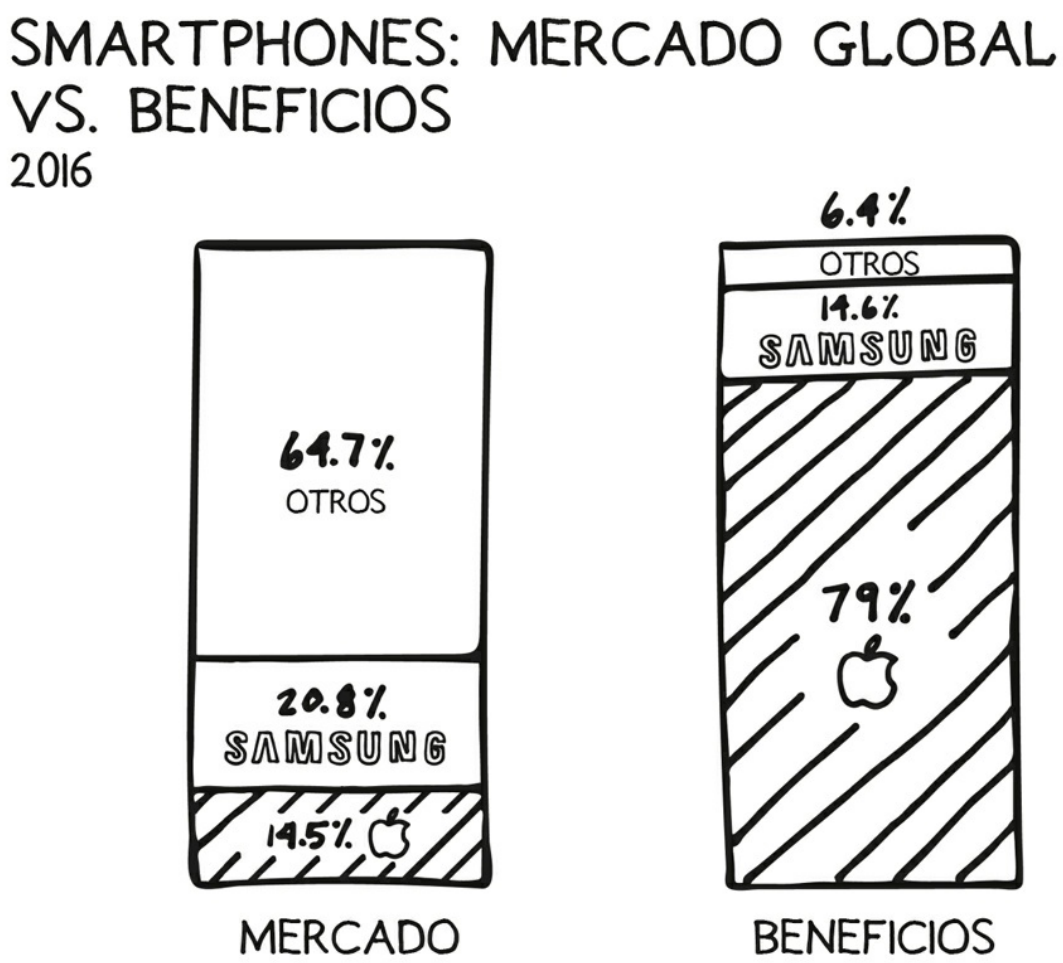
registró un beneficio neto de cincuenta y tres mil cuatrocientos millones de dólares.[9]

Si Apple no fuera una de las empresas tecnológicas favoritas de la lista de Fortune 500, el Congreso habría implementado reformas tributarias.[10] Pero la mayoría de los políticos, igual que las clases privilegiadas de todo el mundo, sienten una pequeña excitación cuando sacan su iPhone. No hay color: Apple, frente a, digamos, Exxon, se hace querer. Vamos, *Piensa diferente*.

Más cerca de Dios

Apple siempre ha encontrado inspiración en los demás (forma elegante de decir «robar ideas»). El sector que ha inspirado la actual estrategia de Apple es la industria del lujo. Apple decidió perseguir la escasez para obtener unas ganancias desmesuradas, irracionales, que a las marcas tecnológicas de dinero nuevo les resulta casi imposible conseguir. La firma de Cupertino controla el 14,5 por ciento del mercado de los *smartphones*, pero acapara el 79 por ciento de las ganancias mundiales que dan los *smartphones* (2016).[11]

Steve Jobs lo entendió de forma instintiva. Los asistentes a la Western Computer Conference celebrada en San Francisco en 1977 percibieron la diferencia en el mismo instante en el que entraron a Brooks Hall: mientras que las demás empresas de ordenadores mostraban placas base desnudas o cajas de metal muy feas, Jobs y Woz estaban sentados detrás de aquellos ordenadores Apple II de plástico tostado que definirían el aire elegante de Apple. Los ordenadores de Apple eran bonitos; eran finos. Y, sobre todo, en un mundo de hackers e ingenieros, los productos de Apple eran un signo de lujo.



Sumra, Husain, «Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016», MacRumors.

El lujo no es una externalidad; está en nuestros genes. Combina nuestro instinto de trascender la condición humana y sentirnos más cerca de la perfección divina, con el deseo de resultar más atractivos a una posible pareja. Desde hace milenios, nos hemos arrodillado en iglesias, mezquitas y templos y, mirando a nuestro alrededor, hemos pensado: «Es imposible que Reims / Santa Sofía / el Panteón / Karnak haya sido creado por manos humanas. No es posible que unos simples seres humanos hayan creado esta alquimia de sonido, arte y arquitectura sin mediación de la inspiración divina. Escucha lo trascendente que es esta música. Esa estatua, aquellos frescos, estos muros de mármol. Me llevan fuera del mundo ordinario. Debe de ser aquí donde vive Dios».

Históricamente, las masas carecían de formas de acceso al lujo, así que peregrinaban a las iglesias y veían los cálices engarzados en joyas, las lámparas resplandecientes, las obras de arte más bellas del mundo.

Comenzaron a asociar la sensación de sobrecogimiento estético que provoca la maestría artística con la presencia de Dios. Esa es la piedra angular del lujo. Gracias a la Revolución Industrial y al aumento general de la prosperidad, en el siglo XX, aquel lujo se puso al alcance de cientos de millones, e incluso miles de millones, de personas.

En el siglo XVIII, la aristocracia francesa se gastaba el 3 por ciento del PIB del país en hermosas pelucas, polvos de maquillaje y vestidos. Dependían de la opulencia de su atuendo para demostrar su estatus e inspirar respeto y sumisión a sus sirvientes. (No fue Nike el inventor del patrocinio ni del *retail theatre*). La Iglesia Católica sabe desde hace siglos el poder que ostenta un edificio (las tiendas) y ha construido una marca que ha conseguido sobrevivir a guerras y a escándalos sonados. El maquillaje en polvo, las pelucas y los vestidos que lucía María Antonieta hicieron furor. Ahora, LeBron usa Beats. No ha cambiado nada.

¿Por qué? A causa de la selección natural y de los sentimientos de deseo y envidia que surgen de ella. Las personas con poder acceden con más facilidad a una vivienda, al abrigo, al alimento y a las parejas sexuales. Muchas de las personas que se rodean de cosas bellas aseguran que no lo hacen por conseguir una pareja, sino por la pura apreciación del objeto. Más o menos. El tejido de un bolso de Bottega Veneta o la curva posterior de un Porsche 911 te pone en el momento. Es-tan-bonito. Quieres poseerlo, bañarte en la luz de su poder y comprobar cómo te ven los demás iluminado por esa luz tan suave y favorecedora.

Si conduces un Porsche, aunque sea a 90 kilómetros por hora, te sentirás más atractivo, y la posibilidad de tener una experiencia sexual fortuita te parecerá más probable. Como los hombres están programados para procrear de forma agresiva, el cavernícola que habita en nosotros ansía tener ese Rolex, o ese Lamborghini, o ese producto de Apple. Y el cavernícola, pensando con los genitales, hará grandes sacrificios (pagará un precio irracional) solo por tener la oportunidad de impresionar.

En un plano racional, los productos de lujo no tienen sentido. Es solo que no podemos librarnos del deseo de acercarnos a la perfección divina ni del de procrear. Cuando el lujo funciona bien, el propio acto de hacer un gasto es parte de la experiencia. Comprar un collar de diamantes salido de la parte trasera de un camión, aun si las piedras son auténticas, no resulta tan satisfactorio como comprarlo en Tiffany, de manos de un vendedor bien vestido que te enseña el collar iluminado bajo unas luces brillantes y habla en

voz queda. El lujo es el equivalente mercantil a las plumas de un ave. Irracional y sexual, es capaz de amortiguar fácilmente la señales racionales y aguafiestas del cerebro que te dicen «No te lo puedes permitir» o «Esto no tiene ningún sentido».

El lujo también ha producido una gran riqueza. La colisión de los átomos de Dios y del sexo generó una energía y un valor nunca antes vistos en el mundo de los negocios. La lista de las cuatrocientas personas más ricas del planeta, exceptuando el sector financiero y las de patrimonio heredado, incluye a más personas de los sectores del lujo y del *retail* que del de la tecnología o de cualquier otra industria. Aquí va una lista del origen de la riqueza de las diez personas más ricas de Europa (a quién le importa quiénes son, sus empresas son infinitamente más interesantes que ellos):

Zara
L'Oréal
H&M
LVMH
Nutella
Aldi
Lidl
Trader Joe's
Luxottica
Crate & Barrel[12]

El lujo del tiempo

Ninguna empresa de tecnología ha resuelto el problema del envejecimiento, de la pérdida de relevancia. En tanto que marca de lujo, Apple es la primera empresa tecnológica que puede disfrutar de un éxito intergeneracional.

Apple no empezó siendo una marca de lujo. Era la mejor casa en un barrio depauperado, el del hardware tecnológico. Un mundo de cables, accesorios para *geeks*, acrónimos y márgenes de beneficio pequeños.

En los primeros tiempos, lo que hizo Apple fue simplemente crear un ordenador más intuitivo que sus competidores. Las ideas de Steve Jobs sobre la elegancia del *packaging* atraían solo a una minoría de los clientes; fue la arquitectura de Steve Wozniak la que atrajo al resto. En esa época, la empresa

interpelaba en gran medida al cerebro del consumidor. Muchos de los primeros fans de Apple eran *geeks* (detalle que no hacía gran cosa en favor del *sex appeal* de la marca). Apple, hay que concedérselo, supo mirar al otro lado de las vías, hacia la ciudad del lujo y pensar: ¿Por qué no? ¿Por qué no podemos ser la mejor casa del mejor vecindario?

En la década de los ochenta, la empresa sufrió un declive. Las máquinas equipadas con chips de Intel y Windows de Microsoft eran más rápidas y más baratas, y comenzaron a ganarse a nuestro órgano racional (el cerebro). Word y Excel se convirtieron en el estándar internacional. En los ordenadores Intel, podías jugar a la mayoría de los juegos, en los de Apple, no. Fue entonces cuando Apple comenzó a desplazarse torso abajo, desde el cerebro hasta el corazón y los genitales, y lo hizo justo a tiempo: la empresa estaba destinada a hundirse por debajo de una cuota de mercado del 10 por ciento, desde más arriba del 90 por ciento.[13]

El ordenador Macintosh de Apple, lanzado en 1984, tenía iconos atractivos y un aspecto personalizado que apelaba al corazón. Resulta que los ordenadores podían ser cosas amables. El Macintosh hablaba, en su presentación escribió aquel célebre «Hola» en la pantalla. Con el Mac, los artistas podrían expresarse, crear cosas bellas y cambiar el mundo.[14] Y entonces, el gran avance: el software de autoedición. El software de Adobe estaba perfectamente adaptado a la precisa pantalla en mapa de bits del Mac.[15]

Ser propietario de un Apple, tal como representaba aquel infame anuncio titulado «1984», reforzaba nuestro convencimiento de que los usuarios de Apple NO eran simplemente otro ladrillo más de la pared.[16] Como resultado, tanto yo como los empleados de mis empresas emergentes, nos pasamos dos décadas usando productos caros y con menos potencia solo para demostrar que pensábamos de manera diferente.

Pero eso no era sexy. En aquel tiempo, la mayor parte de la gente no iba a ningún lado con su ordenador. Los dejaban colocados en salas de ordenadores. Y arrastrar hasta allí a una posible pareja para fardar de hardware no era ni práctico ni romántico.

Para convertirse en un verdadero artículo de lujo, el ordenador tenía que encoger, aprender trucos nuevos, volverse bonito y estar cerca de ti o incluso en tu misma persona para que pudiera funcionar como un signo de éxito ante los demás, tanto en público como en privado. La transformación empezó con el iPod, un bloquecito blanco y brillante del tamaño de una baraja de cartas

con el que podías meter una biblioteca de música entera en tu bolsillo. Entre el resto de los reproductores mp3, todos ellos de un anodino color gris, azul marino o negro, el iPod fue también un milagro tecnológico: tenía 5 GB de memoria frente a los 128 MB de su segundo competidor directo, Toshiba. Apple buscó en la industria de la electrónica hasta encontrar una empresa que estuviera dispuesta a fabricar una unidad de disco así de pequeña, que pareciera una joya.

Al final, Apple eliminó el «Computer» de su nombre corporativo, lo que demostraba que el concepto de ordenador estaba anclado en el pasado.[17] El futuro era de las cosas, desde la música hasta los teléfonos, que usaban la tecnología del ordenador. El cliente podría llevar consigo los productos de la marca, incluso como si fueran complementos. Apple iniciaba su andadura hacia el lujo.

El debut del Apple Watch en 2015 cerró este ciclo. La presentación contó en el escenario con una supermodelo, Christy Turlington Burns. Las cámaras peinaban al público en busca de cameos de personajes famosos. ¿Y en qué medio pagó la empresa diecisiete páginas para celebrar la nueva llegada? No fue en *Computer World*, ni siquiera en la revista *Time* (como habían hecho en tiempos con el Macintosh). No, fue en *Vogue*. Y mostraba unas fotos de Peter Belanger de la versión en oro y rosa, que se vende a un precio de 12.000 dólares. La transformación se había completado. Apple se había convertido en la mejor casa del mejor vecindario.

Escasez

En el éxito de Apple es clave una especie de meta-escasez. Es posible que venda millones de iPods, iPhones, iWatches y Apple Watches, pero con toda probabilidad, solo el 1 por ciento del mundo puede (racionalmente) costeárselos..., y eso es exactamente lo que quiere Apple.[18] En el primer trimestre de 2015, el iPhone representó solo el 18,3 por ciento de la producción mundial de *smartphones*, pero también el 92 por ciento de los beneficios de la industria.[19] Es marketing de lujo. ¿Cómo logras comunicar con elegancia a los amigos y los extraños, independientemente de dónde estés, que tus competencias, tu ADN y tu extracción social te hacen estar entre el 1 por ciento? Fácil, lleva contigo un iPhone.

Si trazamos un mapa de los puntos calientes de los sistemas operativos

móviles, se iluminará toda una geografía de la riqueza. Ve a Manhattan. Todo es Apple IOS. Dirígete a Nueva Jersey, o al Bronx, donde el ingreso promedio de los hogares se desploma, y todo es Android. En Los Ángeles, si vives en Malibú, Beverly Hills, Palisades, tienes un iPhone. Si vives en South-Central, Oxnard o Inland Empire, tienes un Android. El iPhone es el signo más claro de que te encuentras más cerca de la perfección y tienes más oportunidades de aparearte.

Hay más escritores que han escrito buenos artículos sobre Apple que sobre cualquier otra empresa, pero la mayoría no lo ve como una marca de lujo. Llevo veinticinco años asesorando a marcas de lujo y creo que estas empresas, desde Porsche hasta Prada, tienen cinco atributos clave en común: un fundador icónico, la maestría artesanal, la integración vertical, un alcance global y un precio *premium*. Analicemos cada uno de estos factores un poco más en profundidad.

1. El fundador icónico

No hay nada más eficaz para conseguir que una marca le sirva a la gente como medio para expresarse que la personificación constante de dicha marca en un individuo, especialmente en su fundador. Los CEO van y vienen, pero los fundadores son para siempre. Siendo un adolescente pobre, en la década de 1830, Louis Vuitton caminó casi quinientos kilómetros para llegar hasta París, descalzo. Se estableció como experto fabricante de cajas y, en poco tiempo, estaba fabricando exquisitos baúles para la reina de Francia y esposa de Napoleón III, Eugenia de Montijo.[20]

Vuitton fue el prototipo del fundador icónico. Además de una vida llena de cautivadores altibajos, estos emprendedores cuentan con toda una serie de habilidades más propias de pertenecer a un museo que a una tienda. El arte y la democratización del arte (la artesanía) constituyen el alimento y el sostén de sus marcas. Estos fundadores provienen generalmente de la clase artesana y, a una edad muy temprana, son bendecidos (o malditos) con saber lo que deben hacer con su vida: fabricar cosas bellas. No tienen elección.

Es fácil mostrarse cínico ante lo ostentoso y lo frívolo del sector. Sin embargo, siéntate a conducir un Porsche 911, fíjate en cómo se iluminan tus pómulos con el colorete Orgasm Blush de NARS, o descubre que tu mirada se hace más intensa y tu resolución más determinada porque eres ese tipo que va vestido de Brunello Cucinelli. Esa es la razón por la que los artesanos han

producido más riqueza que cualquier otro segmento en la historia moderna. «Hay quienes piensan que el lujo es lo contrario a la pobreza. No lo es. Es lo contrario a la vulgaridad», dijo Coco Chanel.

Para comprender el poder de Steve Jobs como icono de la innovación, hay que pensar en el joven Elvis. Si hubiera muerto en la veintena, después de las sesiones de Sun Studio y antes de ingresar en el ejército, no lo habríamos visto contoneándose en los escenarios de Las Vegas con sus pantalones blancos de campana. Elvis desapareció poco después de cumplir los cuarenta. Si se hubiera quedado algunas décadas más, habría terminado cantando sus antiguos éxitos en cruceros de jubilados, y Graceland sería un parking de caravanas. La muerte salva al icono del juicio inevitable de la existencia cotidiana, incluida la vejez, y eleva a la persona al nivel de leyenda, lo que es perfecto para una marca. Imagina lo que valdría la marca Tiger Woods para Nike si, en lugar de desaparecer en la mediocridad, la otrora icónica estrella de golf hubiera muerto atropellado por su mujer aquella noche en que descubrió que su marido no sabía mantener el palo guardado en su funda. Puede decirse que esta es una de las pocas ventajas de la muerte de una figura pública: los vacuna contra las tonterías que destruyen su reputación y contra algo peor, el envejecimiento. Sabemos que los Padres Fundadores de este país sintieron un alivio secreto cuando George Washington se deshizo de los avatares de la vida, porque ya no podía hacer nada que manchara su excelente reputación.

No importa que, en la vida real, el fundador icónico fuera un imbécil. Y el caso de Apple lo demuestra. El mundo ha creado un culto al héroe en torno a Steve Jobs como si se tratara de Jesucristo. En realidad, parece que Steve Jobs no era una buena persona y que como padre dejaba mucho que desear. Fue capaz de comparecer ante un tribunal y renegar de su propia sangre, negándose a pagar la manutención de la que sabía que era su hija biológica, aunque en aquel entonces él ya valía varios cientos de millones de dólares. Y, como ya he comentado, también parece haber cometido perjurio ante los investigadores del gobierno sobre el programa de *stock options* de Apple.

Sin embargo, cuando Jobs murió, en 2011, el mundo se puso de luto, miles de personas manifestaron su veneración en internet, en la sede de Apple, en las tiendas de la empresa por todo el mundo, e incluso en la puerta de su antiguo instituto. Esto marcó la deificación del fundador icónico, que pasó del estrellato a la santidad, transformación facilitada aún más por el aspecto ascético creciente de Jobs en sus últimos años.

Desde entonces, la marca de Apple se ha hecho más brillante. Hay pocos ejemplos mejores de lo que el Papa Francisco llama la insana «idolatría del dinero» que nuestra obsesión con Steve Jobs. La creencia popular es que Steve Jobs ha dejado su «huella en el universo». Pues no lo hizo. Lo que hizo Steve Jobs, en mi opinión, es escupir en el universo. Quienes dejan huella en el universo son las personas que se levantan cada mañana, visten a sus hijos, los llevan al colegio y sienten una pasión irracional por el bienestar de los mismos. Lo que el mundo necesita en los hogares son más padres comprometidos, no un maldito teléfono mejor.

2. Maestría artesanal

En el sector del lujo, el éxito proviene de una minuciosa atención a los detalles y de una experta, casi sobrehumana, pericia artesana. Cuando sale bien, es como si hubiera llegado un extraterrestre de un planeta lejano para mejorar unas gafas de sol o unos pañuelos de seda. Los compradores de gangas se preguntarán por qué podría alguien tomarse tantas molestias para diseñar unas bisagras que se plieguen hacia dentro, o para anudar correctamente los minúsculos hilos de la parte oculta de un sombrero. Pero para quienes disponen de dinero y no están preocupados por la supervivencia, la experiencia de vivir con una gran obra de artesanía es irremplazable.

El lenguaje del lujo que habla Apple es la simplicidad, la sofisticación máxima. Desde el estilo Blancanieves del diseño de los años ochenta (superficies de color hueso, líneas horizontales para que los ordenadores parecieran más pequeños) hasta el iPod, «mil canciones en tu bolsillo», la simplicidad es una obsesión para Apple. La simplicidad conlleva un diseño pulido y facilidad de uso: cuando la interacción con un objeto causa placer, se refuerza la lealtad a la marca. La rueda táctil del iPod era elegante y lúdica al mismo tiempo. El iPhone introdujo las pantallas táctiles: «Me conquistaste desde el primer *scroll*». Apple eligió el aluminio para las carcasas del PowerBook, porque era más ligero que la mayoría de los materiales, permitía construir un cuerpo más delgado y ofrecía mejor conductividad térmica. Y tiene un aspecto exclusivo y de primera calidad. Como decía un antiguo anuncio de iMac, la tecnología de Apple es «Sencillamente increíble e increíblemente sencilla».[21]

Así es como Apple crea, uno detrás de otro, productos que se convierten en iconos: «objetos que parecen naturales... tan sencillos, coherentes e

inevitables que no podría existir alternativa racional».[22] La psicología cognitiva ha demostrado que los objetos atractivos nos hacen sentir bien, lo que, a su vez, nos da mayor resiliencia ante los retos creativos.[23] «Los objetos atractivos funcionan mejor», afirma Don Norman, que fue vicepresidente de tecnología avanzada en Apple desde 1993 hasta 1998. «Cuando has lavado y dado cera a tu coche, se conduce mejor, ¿verdad? O al menos esa es la sensación que tienes.»[24]

3. Integración vertical

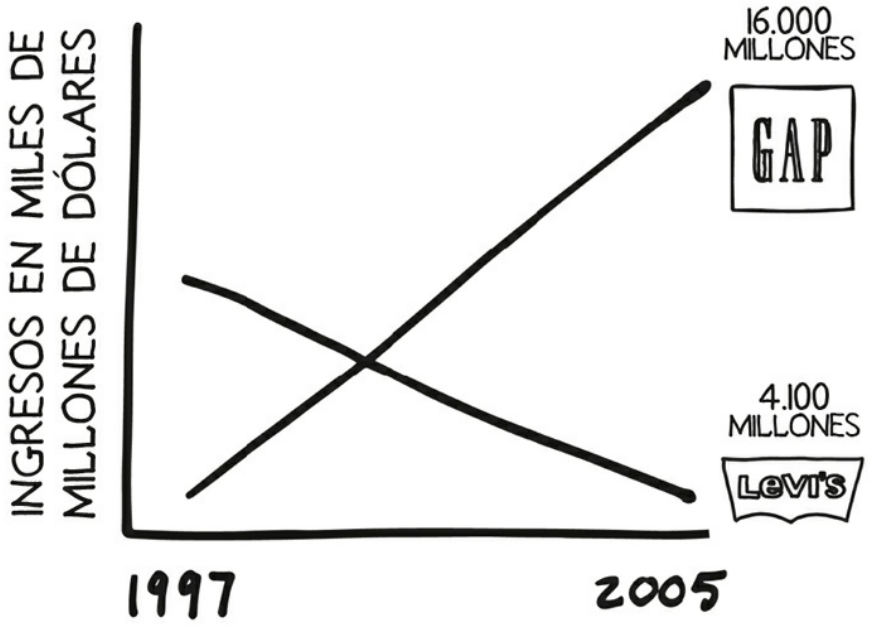
A principios de la década de los ochenta, The Gap era una cadena de tiendas de ropa corriente que tenía discos, Levi's y otras prendas de ropa informal, mezcladas con las de la propia marca de The Gap. Pero, en 1983, el nuevo CEO, Mickey Drexler, reinventó la compañía. Suavizó las luces, blanqueó la madera, puso un hilo musical, amplió los probadores y decoró las paredes con grandes fotografías en blanco y negro de fotógrafos famosos. Cada una de las tiendas ofrecía al cliente un lugar para saborear la experiencia de la marca que Drexler había proyectado. No intentaba vender lujo sino crear un universo en torno a la marca e implicar al consumidor en primera persona. Lo que hacía era tomar a las marcas de lujo como modelo y crear un simulacro de ese lujo. Su estrategia consiguió avivar los ingresos y las ganancias, y The Gap inició una carrera de veinte años que fue la envidia del sector del *retail*.[25]

Muchos califican a Drexler como «El Príncipe Mercader». Pero su impacto en el mundo de los negocios fue mayor que eso. Drexler entendió que si bien la televisión podría transmitir el mensaje de una marca, las tiendas físicas podían llegar mucho más allá. Daban a los clientes un lugar para meterse dentro de la marca, olerla y tocarla. Era en la tienda, decidió Drexler, donde iba a construirse el valor de marca. Y así, mientras el principal rival de Gap, Levi's, seguía produciendo los mejores anuncios publicitarios para televisión, Drexler creó las mejores tiendas.

¿El resultado? Entre 1997 y 2005, The Gap triplicó sus ingresos, de seis mil quinientos millones de dólares hasta dieciséis mil millones, mientras que Levi Strauss & Co. bajó de seis mil novecientos millones a cuatro mil cien millones de dólares.[26],[27],[28],[29] El trabajo de construcción de marca pasó de las ondas al mundo físico, y a Levi's le pilló con el pie cambiado. Yo creo que si LS&Co. hubiera cosechado un éxito similar al de Apple el mundo sería un lugar mejor, pues la familia Haas (propietaria de LS&Co.) es justo eso que

te gustaría que fueran todos los propietarios de grandes negocios: modesta, comprometida con la comunidad y generosa.

Steve Jobs metió a Drexler en el consejo directivo de Apple en 1999, poco tiempo después de su regreso a la empresa y, dos años más tarde, Apple inauguró su primera tienda física en Tyson's Corner, Virginia.[30] Las tiendas de Apple eran más deslumbrantes que las tiendas de Gap. La mayoría de los expertos bostezaron. Las tiendas físicas, decían, son el pasado. El futuro era internet. Como si Steve Jobs, entre todas las personas, no lo supiera.



Gap Inc., Formulario 10K para el período que termina el 31 de enero de 1998 (publicado el 13 de marzo de 1998), del sitio web de Gap, Inc.

«Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material», Clean Clothes Campaign.

Levi Strauss & Co., Formulario 10K para el período que termina el 27 de noviembre de 2005 (publicado el 14 de febrero de 2006), p. 26, del sitio web de Levi Strauss & Co.

Ahora es difícil acordarse, pero en aquel momento, cuando Apple dio ese paso, la mayor parte de la gente pensó que la empresa se equivocaba; que Apple se inclinaba hacia la irrelevancia; y que al abrir aquellas tiendas sofisticadas se estaba posicionando en el sector del lujo apoyada en el equivalente de un andador. Qué idea tan tonta, pensaban. ¿Acaso Apple no se daba cuenta de que el mercado de la tecnología estaba girando en torno a ordenadores sencillos equipados con Microsoft e Intel y que el éxito estaba en el comercio electrónico?

El antiguo director financiero de la empresa, Joseph Graziano, anunció el desastre y en *Business Week* comentó que Jobs se empeñaba en «servir caviar en un mundo que se conforma con queso y galletitas».[31]

Es evidente que las tiendas cambiaron toda la industria de la tecnología e hicieron avanzar a Apple como una empresa de lujo. Si el iPhone impulsó las acciones de Apple, las tiendas impulsaron la marca y los márgenes de beneficio. En un paseo por la Quinta Avenida o los Campos Elíseos, podrás ver tiendas de Vuitton, Cartier, Hermès y Apple. Son canales cautivos. Un reloj Cartier Ballon Bleu de veintiséis mil dólares o una gabardina de ante de Burberry de cinco mil dólares perderían su brillo en los estantes de Macy's. Pero las tiendas regentadas por las propias marcas se convierten en templos de la marca. Las tiendas Apple venden casi cinco mil dólares por metro cuadrado. La número dos es una tienda de alimentación, que va un 50 por ciento por detrás.[32] Lo que definió el éxito de Apple no fue el iPhone, sino la tienda Apple.

4. Global

Los ricos son un segmento más homogéneo que cualquier otro grupo del mundo. Hace poco, di una charla en la Cumbre de Inversión Alternativa de JPMorgan. Su CEO, Jamie Dimon, congrega ahí a los trescientos clientes privados más importantes del banco (que son disparatadamente ricos) y a los casi cincuenta CEO y fundadores de los fondos en los que hacen inversiones para sus clientes privados. Cuatrocientos señores del universo, más otras personas a quienes el universo les ha sonreído (el Club del Esperma de la Suerte). Gente procedente de casi todos los países y culturas... que son, sin embargo, un mar de uniformidad. Todos ellos hablan el mismo idioma (literal y figuradamente), llevan Hermès, Cartier o Rolex, tienen hijos estudiando en las universidades de la Ivy League y se van de vacaciones a una villa en la costa de Italia, Francia o en la isla de San Bartolomé. En una sala con personas de clase media de todo el mundo, habrá diversidad. Toman comidas distintas, llevan ropa diferente y no entienden el idioma que hablan los demás. Un desfile antropológico. La élite global, por el contrario, es todo un arcoíris del mismo maldito color.

Esa es la razón por la que a las marcas de lujo les resulta más fácil que a sus pares del mercado de masas atravesar las barreras geográficas. Los minoristas del mercado de masas, como Walmart y Carrefour, necesitan

contratar a un etnógrafo que les guíe en el mercado local. Pero las marcas de lujo, como Apple, definen su propio universo. La consistencia icónica de la marca se logra a través de unos elementos clave de diseño: vidrio, un frente de vidrio, un cubo o un cilindro como entrada; a menudo una escalera transparente de vidrio, patentada por Jobs; espacios abiertos, interiores minimalistas, el inventario no se muestra en la tienda (los productos se sacan al efectuar la compra). Las 492 tiendas, ubicadas en distritos comerciales exclusivos de dieciocho países, atraen a más de un millón de adoradores cada día.[33] En 2015, el Magic Kingdom de Disney World atrajo solo a veinte millones y medio de personas.[34]

Apple tiene también una cadena de suministro global. Los componentes fluyen desde minas chinas, estudios japoneses y fábricas de chips estadounidenses hasta las inmensas plantas de fabricación de sus contratistas en múltiples países (notable y notoriamente, en China), y después hasta las tiendas Apple, tanto físicas como tiendas online. Y a la vez, los miles de millones en ganancias que se obtienen de la venta de estos productos siguen sus propias rutas tortuosas por toda una red de paraísos fiscales, entre ellos Irlanda. El resultado son ganancias colosales y márgenes de beneficio propios del sector del lujo pero a la escala de un productor de bajo coste. Apple es una de las firmas más rentables de la historia, pero se evita las molestias de las tasas impositivas de Estados Unidos.

5. Precio *premium*

Un precio alto es signo de calidad y exclusividad. Repasa tus búsquedas en internet. ¿No te sientes más atraído por los artículos más caros? Por ejemplo, en eBay, ¿no ordenas la búsqueda, por curiosidad, por «precio más alto»? La elasticidad económica negativa se mantiene: si Hermès vendiera un pañuelo por 19,95 dólares, la mayor parte de su clientela actual perdería interés. En este sentido, Apple no es Hermès. No puede vender sus ordenadores ni sus teléfonos por un precio veinte o cien veces mayor al de una marca básica. Pero sí cobra un recargo considerable. Un iPhone 7, sin estar subvencionado por un contrato con una compañía telefónica, cuesta 749 dólares, un Blu R1 Plus, 159 dólares, y la última Black-Berry (BlackBerry KeyOne), 549 dólares.[35],[36],[37]

Esto, y casi todo lo demás (excepto lo de tener una política de recursos humanos decente), Steve Jobs lo aprendió de Hewlett-Packard, empresa

pionera en la fijación de precios de los productos tecnológicos de calidad. Ya desde los primeros días de Apple Computer, Jobs había declarado públicamente su admiración por esa empresa y su deseo de crear Apple a su imagen y semejanza. Uno de los atributos de HP que más admiraba Jobs era su compromiso de crear el mejor producto (es decir, el más innovador y de la mejor calidad), en particular, las calculadoras, y luego cobrarles un riñón a los ingenieros que estaban desesperados por adquirirlo. La diferencia era que HP era en gran medida un proveedor de equipos profesionales, en absoluto una empresa de productos de lujo, mientras que Apple vendía directamente al consumidor, y por tanto podía sacar máxima ventaja de todos los signos y significantes de la elegancia.

A algunos clientes de Apple no les hace mucha gracia saber que su compra se basa en impulsos irracionales. Se creen inteligentes y sofisticados, y, por tanto, lo que hacen es racionalizar que fue su cerebro el que llevó la voz cantante en aquella decisión. Es que el teléfono es mejor, dicen. El software tiene una interfaz de usuario intuitiva. Y fíjate en todas esas fabulosas apps de productividad. El portátil funciona mejor. El reloj me anima a caminar tres mil pasos más al día. Que el precio sea más alto está totalmente justificado, se dicen.

Y puede ser cierto. La gente sigue un razonamiento similar cuando paga precios desorbitados por un Mercedes o un Bentley. Los productos de lujo tienen que ser fabulosos, pero también son signos de estatus. Mejoran tu marca como procreador. Puede que en los barrios ricos no sea evidente, allí parece que prácticamente todo el mundo lleva varios aparatos de Apple. ¿Cómo de *cool* puedes ser si eres la decimocuarta persona que abre su MacBook en el Café de Flore de París? En estos casos, míralo al revés. Si Apple es el estándar, ¿cuánto se deteriora el atractivo de una persona para el sexo opuesto cuando enciende un Dell o saca un Moto X para hacer una foto?

No estoy diciendo, por cierto, que ese aumento de atractivo sexual proveniente de una compra de lujo vaya a tener una materialización real. Hay millones de propietarios de iPhones que pasan las noches en soledad. Pero adquirir el artículo de lujo despierta una emoción, un aumento de la serotonina que acompaña a la felicidad y al éxito. Y quizá sí te haga más atractivo a ojos de los demás (sin duda, un Dell no lo hará). La decisión de pagar un precio más alto surge de un impulso primario y ancestral de la parte inferior del cuerpo, incluso cuando el cerebro nos insiste en lo racional. (Exploraré en profundidad este fenómeno en el capítulo 7.)

En la otra cara la lujosa moneda de Apple habrá muchos grandes perdedores. Por ejemplo, puede decirse que 2015 fue el mejor año de Nike. La empresa incrementó sus ingresos en dos mil ochocientos millones de dólares.[38] En comparación, los ingresos de Apple aumentaron cincuenta y un mil millones.[39] Eso supone todo un océano Atlántico de dólares que la gente no se gastará en otras cosas.

Las más propensas a sufrir por el ataque de Apple son las empresas de lujo de nivel medio, las que venden cosas por menos de mil dólares (J. Crew, Michael Kors, Swatch y demás). Sus clientes cuentan el dinero, y a los consumidores jóvenes les importan más su teléfono y su café que la ropa. Entonces ¿dónde van a parar esos dólares que tienen disponibles? Tener un teléfono viejo con la pantalla rota limita sus opciones de apareamiento mucho más que llevar una chaqueta o un bolso del año pasado. Podrían ahorrarse esos 78 dólares que cuesta la sudadera con capucha de Hedley que se vende en Abercrombie & Fitch, los 298 dólares del bolso de hombro de piel acolchado de Michael Kors, o el bolsito de mano Luna Drive de Kate Spade, que cuesta 498 dólares.

Por otro lado, los cincuenta y un mil millones perdidos que van a parar a manos de Apple no deberían afectar a las marcas platino, como Porsche o Brunello Cucinelli. Sus clientes pueden permitírselo todo, no tienen necesidad de elegir.

La decisión de Steve Jobs de hacer la transición de una empresa de tecnología a una marca de lujo es una de las ideas más consecuentes, y creadoras de valor, de la historia del mundo empresarial. Las firmas tecnológicas pueden escalar, pero rara vez son intemporales. Por otra parte, Chanel sobrevivirá a Cisco, y Gucci será testigo de la llegada del meteoro que enviará a Google a la extinción. De los Cuatro Jinetes, Apple es, de largo, el que tiene los mejores genes y, creo yo, las mayores posibilidades de ver el siglo XXII. Tengamos en cuenta que, de los Cuatro, Apple es la única empresa que, al menos por ahora, ha prosperado en la época posterior a su fundador y al equipo de dirección original.

El bonito cadáver de la tecnología

Una investigación del profesor Aswath Damodaran, que enseña Finanzas en la escuela Stern de la NYU, señala que las empresas de tecnología atraviesan

el ciclo de vida habitual de una empresa pero a mayor velocidad. Podemos decir que envejecen en el equivalente a años de perro.[40]

La buena noticia es que estas empresas pueden lanzar un producto, hacer escalar la empresa y adquirir una base de clientes más rápido que otras industrias, que deben hacer frente a inconvenientes como los bienes raíces, las necesidades de capital o unos canales de distribución cuya creación puede requerir años y el empleo de una considerable mano de obra. La mala noticia es que el mismo combustible espacial que puede hacer llegar a la Luna a una empresa de tecnología, está también disponible para toda una jauría de competidores más jóvenes, más inteligentes y más rápidos que les siguen a la carrera.

En su hábitat natural, los leones macho tienen una esperanza de vida de entre 10 y 14 años. Sin embargo, en cautividad viven 20 años o más.[41] ¿Por qué? Porque, en cautividad, no tienen que hacer frente al desafío constante de otros machos. En estado salvaje, los machos mueren generalmente a causa de los combates por la disputa o protección del trono. Hay muy pocos que mueran de viejos.

Las empresas tecnológicas son como leones alfa en estado natural. Ser el rey está bien: te llevas un múltiplo más alto en las ganancias, riqueza rápida (cuando funciona) y el amor y la admiración de una sociedad que trata a sus innovadores como estrellas de rock. Sin embargo, todos quieren ser el rey. Todo lo que se necesita para destronar al rey es fuerza, velocidad, una agresividad violenta y ser demasiado estúpido como para pensar que puedes fracasar.

Apple no solo hizo la transición de uno de los mejores visionarios a uno de los mejores gestores: ha sido capaz de extender su vida al hacer la transición a marca de lujo. ¿Cómo? Apple supo ver que, después de Steve Jobs, el CEO tenía que ser un director que supiera cómo escalar la empresa. Si la junta de Apple hubiera querido un visionario, habría nombrado CEO a Jony Ive.

(Falta de) visión

Yo diría que Apple carece de una visión; sin embargo, la empresa sigue prosperando: hacer el iPhone más grande y luego más pequeño otra vez es una idea genial en su simplicidad (cojamos el mejor pan del mundo y cortémoslo de varias maneras distintas). La firma también ha comprado

tiempo, pues se ha dado cuenta de que tiene la marca, y los activos suficientes como para hacer unas inversiones costosas (tanto de capital como de tiempo) para convertirse en una marca de lujo que otras empresas tecnológicas no se pueden permitir.

Ya en los tiempos del Macintosh, Apple se dio cuenta de que quería bajarse del tren tecnológico y se fue alejando de ese espíritu de ofrecer cada año más por menos dinero (la Ley de Moore). Hoy, el negocio de Apple está en vender bienes, servicios y sentimientos: estar más cerca de Dios y ser más atractivo. Para emitir esos factores Apple emplea semiconductores y tecnología de pantalla alimentados con electricidad y envueltos en lujo. Es una mezcla potente y embriagadora que ha dado origen a la empresa más rentable de la historia. Antes eras la ropa que llevabas y hoy hay quienes creen que eres lo que comes. Pero lo que de verdad ha llegado a definir quién eres realmente es el aparato en el que tecleas.

El rey albañil

Te sorprendería saber cuánta gente sigue creyendo, en contra de todas las pruebas, que Steve Jobs inventó de verdad todos los grandes productos de Apple. Como si hubiera estado sentado en una mesa de laboratorio en el departamento de I + D de la sede de Apple en Cupertino soldando chips en una minúscula placa base... hasta que, ¡boom!, consiguió darle al mundo el iPod. En realidad, eso lo hizo Steve Wozniak con el Apple 1 un cuarto de siglo antes.

Steve Jobs era un genio, pero sus dones eran otros. En ningún otro momento se hizo más visible esa genialidad que cuando expertos del ámbito empresarial de todo el mundo proclamaban la «desintermediación» de la tecnología: la desaparición de la distribución física y de los canales de venta minorista que iban siendo reemplazados por la virtualización del comercio electrónico.

Jobs entendió, como ninguno de sus colegas, que si bien el contenido, e incluso los productos básicos, podían venderse online, para vender hardware de electrónica a precio de artículos de lujo había que venderlos como el resto de los artículos de lujo. Es decir, en templos resplandecientes, iluminados con luces brillantes, con vendedores que fueran «genios», jóvenes y apasionados, a su entera disposición. Y, por encima de todo, había que vender todos esos

artículos en cajas de cristal donde los clientes pudieran ser vistos por todos los demás: no solo por los otros clientes, sino también por los transeúntes, que podían echar una mirada y verte entre los elegidos. Y una vez conseguido, en esa tienda se podía vender casi cualquier cosa, siempre que fuera elegante, estuviera empaquetada con buen gusto y compartiera los rasgos de diseño comunes con sus iguales de mayor precio.

Esa es la razón por la que Apple domina unos márgenes de los que ninguna otra empresa de tecnología se ha beneficiado nunca, pues ha escalado alturas imposibles: el producto de precio *premium* y producción de bajo coste. No hay nada que se le acerque en otras categorías del sector del lujo. En la de los bolsos, Bottega Veneta, tiene una producción de alto coste. En la de los automóviles, el exorbitante Ferrari, es cualquier cosa menos un producto de bajo coste. En la de los hoteles, el Mandarin Oriental, de precio *premium*, está lejos de tener una producción de bajo coste.

Sin embargo, Apple logra ser ambas cosas... y esto es así porque dio relevancia a la fabricación y la robótica una generación antes que la mayoría de las empresas de tecnología (especialmente las de tecnología de consumo); estableció una cadena de suministro de primera categoría; y, después, una presencia de venta *retail*, respaldada por un pequeño ejército de apoyo de expertos en tecnologías de la información, que se ha convertido en la envidia de cualquier marca y cualquier empresa minorista.

Toboganes, escaleras y fosos

Las empresas intentan construir muros cada vez más altos para evitar la invasión de sus enemigos (los recién llegados y los competidores). Los académicos del mundo de la empresa llaman a estas estructuras «barreras de entrada».

En teoría son buena cosa pero, cada vez más, en los muros tradicionales empiezan a aparecer grietas e incluso algunos se desmoronan, y en especial en el sector de la tecnología. La caída en picado del precio de la potencia de procesamiento (la Ley de Moore otra vez), acompañada del aumento del ancho de banda y de la aparición de una nueva generación de líderes que son nativos digitales, ha dado como resultado la aparición de escaleras más grandes de lo que nadie hubiera esperado. ESPN, J. Crew y Jeb Bush... son todas inexpugnables, ¿no? Pues no. Las escaleras digitales (el vídeo

sensacionalista, la moda rápida y @realdonaldtrump) pueden superar casi cualquier muro.

Y entonces ¿qué es lo que puede hacer una empresa de superéxito? Malcolm Gladwell, el Jesucristo de los libros de empresa, emplea la parábola de David y Goliat para explicar su argumento: nunca luches en los términos del otro. En otras palabras: una vez que, como empresa tecnológica, has alcanzado la velocidad de la luz, debes inmunizarte contra las mismas armas conquistadoras que utilizó tu ejército para aturdir a su presa. Hay varios ejemplos evidentes: el efecto de red (todo el mundo tiene Facebook porque... todo el mundo tiene Facebook); la protección de la propiedad intelectual (toda empresa tecnológica de más de diez mil millones de dólares ha demandado, y ha sido demandada, por todas las demás tecnológicas de diez mil millones de dólares), y el desarrollo del ecosistema estándar de la industria, monopolístico, (estoy escribiendo esto en Word porque no tengo otra opción).

Sin embargo, yo diría que la verdadera clave del éxito a largo plazo está en cavar fosos más profundos.

El iPhone no será el mejor teléfono durante mucho tiempo. Hay demasiadas empresas luchando por ponerse a su altura. Sin embargo, Apple cuenta con un activo clave con un sistema inmunitario más sólido: las 492 tiendas que tiene en 19 países.[42] Un momento, cualquier saqueador podría abrir simplemente una tienda online, ¿no? No. Medir a HP.com con la tienda Apple de Regent Street, en Londres, es como aparecer con un cuchillo (para la mantequilla) en un tiroteo. E incluso si Samsung decidiera invertir el capital necesario, nueve mujeres no pueden tener un bebé en un mes, el gigante coreano necesitaría (al menos) una década para poder presentar una oferta similar.

Los problemas propios de las tiendas físicas se han puesto ahora a los pies de la disrupción digital. Hay algo de verdad en eso. Sin embargo, las ventas digitales siguen constituyendo solo el 10 o 12 por ciento del comercio minorista.[43] No es que se estén muriendo las tiendas, lo que se muere es la clase media, y con ella las tiendas que la servían. La mayoría de los comercios ubicados en zonas de clase media, o que les dan servicio, están pasando dificultades. Por contra, las tiendas de los barrios acomodados mantienen su solidez. La clase media solía englobar al 61 por ciento de los estadounidenses. Ahora es minoritaria, y representa menos de la mitad de la población... el resto está conformada por rentas inferiores o superiores.[44]

Así que Apple, sabiendo que esas escaleras iban a seguir haciéndose más altas, optó por hacer más fosos analógicos (con mayor coste de tiempo y dinero). Tanto Google como Samsung van a por Apple. Pero hay más probabilidades de que lleguen a producir un teléfono mejor que a imitar la atracción romántica, la sensación de conexión y la fascinación general de las tiendas de Apple. Por ello, todas las empresas de éxito de la era digital deberían preguntarse: además de estos muros gruesos y altos, ¿dónde puedo construir fosos profundos? Es decir, barreras de la vieja economía que exijan una gran inversión y mucho tiempo de dragado (y que se lo exijan también a los competidores que quieran cruzarlos). Apple lo ha hecho magníficamente, invirtiendo continuamente en la mejor marca del mundo y en tiendas. Amazon, también en busca de fosos, está creando una red de más de cien almacenes, de construcción onerosa y lenta. ¡Es muy de la vieja economía! Podemos apostar a que Amazon abrirá miles de ellos antes de dar la cosa por terminada.

Recientemente, Amazon anunció el alquiler de veinte 767 y la compra de miles de tráilers con la marca Amazon.[45],[46] Google tiene granjas de servidores y está lanzando a la atmósfera tecnología aeronáutica de principios del siglo XX (dirigibles) que transmitirán banda ancha a la Tierra.[47] De los Cuatro Jinetes, Facebook es el que tiene el menor número de fosos de la vieja economía, por lo que es el más vulnerable al ataque de un ejército invasor que tenga unas buenas escaleras. Aunque es posible que esto cambie, pues Facebook ha anunciado que, junto con Microsoft, están tendiendo cable en el suelo del Atlántico.[48]

El éxito de una empresa individual como Apple puede vaciar mercados enteros, e incluso regiones. El debut del iPhone en 2007, devastó Motorola y Nokia. Entre las dos empresas se han perdido cien mil empleos. En su momento de apogeo, Nokia representaba el 30 por ciento del PIB de Finlandia y pagaba casi una cuarta parte de los impuestos corporativos del país. En 1939, Rusia mandó sus tanques contra Finlandia, pero la invasión comercial de Apple en 2007 le causó también un considerable perjuicio económico. La caída de Nokia afectó a toda la economía de Finlandia.[49] El porcentaje del mercado bursátil que representaban las acciones de la empresa se redujo del 70 al 13 por ciento.[50]

¿Qué podría ser lo siguiente?

Si nos fijamos en la historia de Apple y de los otros Cuatro Jinetes, veremos que cada uno comenzó en un negocio distinto. Apple era una máquina, Amazon una tienda, Google un buscador y Facebook una red social. En los primeros días, no parecían competir entre sí. De hecho, no fue hasta 2009 que el entonces CEO de Google, Eric Schmidt, vio el conflicto de intereses que se avecinaba y dimitió (o se le pidió que se fuera) del consejo directivo de Apple.

Desde entonces, los cuatro gigantes se han ido metiendo inexorablemente en el territorio de los otros. Al menos dos o tres de ellos compiten ahora en los mismos mercados, ya sea en el de la publicidad, la música, los libros, las películas, las redes sociales, los teléfonos móviles o, últimamente, los vehículos autónomos. Pero Apple sigue siendo la única que destaca como marca de lujo. Esa diferencia supone una inmensa ventaja, y le proporciona márgenes mayores y una ventaja competitiva. El lujo aísla a la marca de Apple y la eleva por encima de las batallas de precios que se libran por debajo de ella.

Por lo que yo veo, los otros jinetes suponen hoy en día una competencia muy modesta para Apple. Amazon vende tabletas baratas. Facebook no es más sexy que una agenda telefónica. Y la única incursión de Google en el sector de los *wearables*, las Google Glass, funcionó más bien como un profiláctico, garantizando al usuario que no tendría ninguna posibilidad de concebir un hijo porque no se le iba a acercar nadie.

Apple cuenta, probablemente, con fosos más profundos que cualquier empresa del mundo, y su estatus como marca de lujo contribuirá a su longevidad. Mientras las otras tres compañías, los leones alfa en la sabana competitiva de la alta tecnología, se enfrentan aún a la perspectiva de una muerte temprana, solo Apple tiene el potencial de engañar a la muerte.

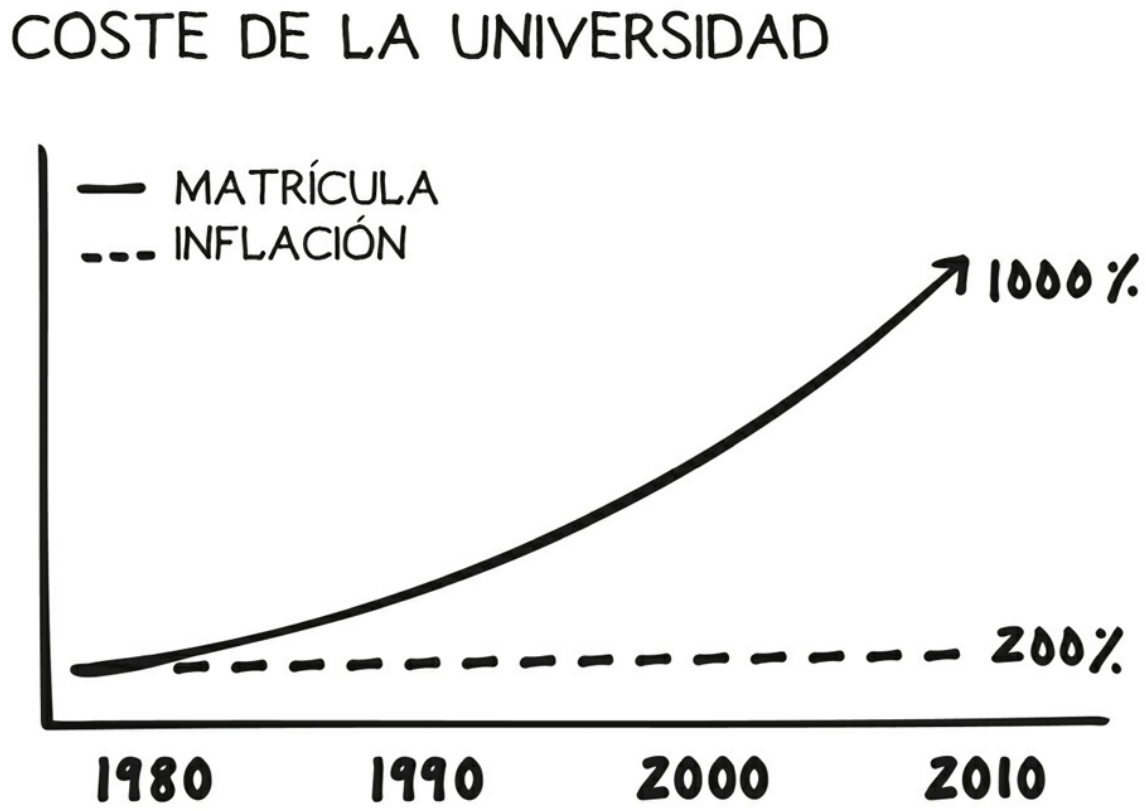
Dejar huella en el Universo

El cóctel de productos de bajo coste y precios *premium* ha dejado a Apple con un montón de efectivo en las manos que es mayor que el PIB de Dinamarca, el mercado bursátil ruso y toda la capitalización de mercado de Boeing, Airbus y Nike juntos. ¿Tiene Apple la obligación de gastarse ese efectivo en algún momento? Y, si es así, ¿en qué?

Mi sugerencia es que Apple debería lanzar la mayor universidad gratuita

del mundo.

El mercado de la educación está preparado para que llegue su disrupción, y me refiero a un estado de madurez tal que está a punto de caerse del árbol. La vulnerabilidad de un sector va en función del aumento de los precios en relación con la inflación y del crecimiento subyacente de la productividad y la innovación. La razón por la cual la tecnología sigue llevándose una parte cada vez mayor del PIB mundial es una teoría que afirma que tenemos que hacer un producto cada vez mejor a un precio más barato. La educación, por su parte, ha permanecido en gran medida inalterada durante cincuenta años, pero sus precios han aumentado más rápido que los del cable, e incluso que los seguros médicos.



«Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home….», AEIdeas, agosto de 2016, <http://bit.ly/2nHvdfr>.

Irrational Exuberance, Robert Shiller, <http://amzn.to/2o98DZE>.

Los martes por la tarde, doy clase de Estrategia de Marca a ciento veinte jóvenes. Eso supone setecientos veinte mil dólares en matrículas (sesenta mil dólares por clase), en su mayor parte financiados mediante la adquisición de

una deuda. Soy buen profesor, pero recordar cada tarde cuando entro a clase que estamos (la NYU) cobrando a los chavales quinientos dólares por minuto, por mi presencia y la de un proyector... Es-totalmente-ridículo.

Sacarse un título en una buena escuela es un pasaje a una vida mejor que se está entregando casi en exclusiva a los chicos excepcionales de los hogares de rentas bajas y medias de Estados Unidos y a cualquier chaval de los hogares acomodados, estadounidenses o extranjeros. El 88 por ciento de los hijos de las familias estadounidenses que forman el quintil de mayores ingresos asistirán a la universidad, frente a tan solo el 8 por ciento de los que se encuentran en los más bajos. Estamos dejando atrás a la gente común que no es rica, la mayoría, en una civilización que ahora parece más los Juegos del Hambre que civilizada.

Apple podría revertir esta situación. Con una marca arraigada en la educación y unas reservas de efectivo que le permitirían comprar el marco digital de la Khan Academy y también campus físicos (el futuro de la educación será una mezcla de online y *offline*), Apple podría romper el cartel que se hace pasar por un bien común pero que realmente es un sistema de castas. El foco debería estar en la creatividad, diseño, humanidades, arte, periodismo, artes liberales. A medida que el mundo se abalanza hacia el ámbito de las CTIM (ciencias, tecnología ingeniería y matemáticas), el futuro pertenece a la clase creativa, que es capaz de ver la forma, la función y a las personas como algo más, bello e inspirador, con la tecnología como facilitador.

Un elemento clave sería dar la vuelta al modelo de negocio de la educación, eliminar las matrículas y cobrar a las empresas reclutadoras, pues los estudiantes están sin blanca y las empresas que los fichan están forradas. Harvard podría fomentar la misma disrupción si cogen su dotación de treinta y siete mil millones de dólares, eliminan las matrículas y quintuplican el tamaño de sus clases (pueden permitírselo). Sin embargo, adolecen del mismo mal que padecemos todos los académicos: la búsqueda del prestigio sobre el bienestar social. En la NYU nos jactamos de que es casi imposible ser admitido en nuestra escuela. Esto, en mi opinión, es como si un refugio para personas sin hogar se enorgulleciera del número de personas que rechaza.

Apple cuenta con el efectivo, la marca, las competencias y la apertura de mercado como para dejar realmente su huella en el universo. O... podrían limitarse a crear una pantalla mejor para su próximo teléfono.

4

Facebook

Si es verdad que el tamaño importa (sí que lo es), bien podría ser que el de Facebook sea el mayor éxito en la historia de la humanidad.

Hay mil cuatrocientos millones de chinos y mil trescientos millones de católicos, y diecisiete millones de personas sobreviven a su paso por Disney World todos los años.[1],[2],[3] Facebook, Inc., por su parte, mantiene una relación significativa con dos mil millones de personas.[4] Vale, el fútbol tiene dos mil quinientos millones de aficionados, pero a ese hermoso juego le ha llevado más de ciento cincuenta años seducir a la mitad del planeta.[5] Facebook y sus dominios superarán probablemente ese umbral antes de cumplir los veinte años. La empresa es propietaria de tres de las cinco plataformas que menos tardaron en rebasar los cien millones de usuarios: Facebook, WhatsApp e Instagram.

Dedicas 35 minutos de cada uno de tus días a Facebook.[6] Si se lo sumamos al que pasas en las otras propiedades de la empresa, Instagram y WhatsApp, la cifra asciende a los cincuenta minutos. La gente dedica más tiempo a esa plataforma que a cualquier otra actividad, aparte de la familia, el trabajo o las horas de sueño.[7]

Si crees que Facebook, con activos por cuatrocientos veinte mil millones de dólares, está sobrevalorada, ponte en el supuesto de que privatizaran internet y cobraran el acceso por horas. Imagina que esta Internet Inc., la empresa que se encargaría de gestionar nuestro pan digital de cada día, saliera a bolsa. ¿A cuánto ascendería el 20 por ciento de Internet Inc., la cantidad habitual en una oferta pública de venta? Yo diría que la cifra de cuatrocientos veinte mil millones es más bien baja.

«How Much Time Do People Spend on Social Media?», Mediakik.

La codicia

> Empezamos a codiciar lo que vemos cada día.
>
> HANNIBAL LECTER

La influencia de Facebook está creciendo a un ritmo mayor que el de cualquier otra empresa de la historia. Y eso ocurre porque lo que codiciamos es… lo que está en Facebook. Si observamos el tipo de influencias que hacen que un consumidor se gaste dinero, verás que Facebook ha copado la fase de conocimiento de marca del embudo de marketing.

Lo que conocemos a través de las redes sociales, y sobre todo en la plataforma subsidiaria de Facebook, Instagram, nos genera ideas y deseos. Un amigo publica una foto de viaje a México en la que lleva puestas unas sandalias J. Crew, u otra en la que se está bebiendo un *old fashioned* en la

terraza del Soho House de Estambul, y de pronto nosotros también queremos poseer/experimentar lo mismo. Facebook propicia la intención de compra mucho mejor que cualquier canal promocional o publicitario. A la que queremos algo, nos vamos a Google o a Amazon para buscar dónde obtenerlo. Por tanto, Facebook está más arriba en el embudo que Google. Es quien sugiere el «qué», mientras que Google pone el «cómo» y Amazon el «cuándo» lo tendrás.

Históricamente, en marketing, el alcance de gran escala y la definición de *targets* específicos han sido siempre excluyentes entre sí. Anunciarse durante la Super Bowl ofrece visibilidad a gran escala. Llega a unos ciento diez millones de personas, a las que abastece con anuncios casi idénticos.[8] Pero la abrumadora mayoría de esos anuncios les resultan irrelevantes a la mayor parte de los televidentes. Tú, probablemente, no padeces el síndrome de las piernas inquietas, ni estás explorando el mercado en busca de un automóvil surcoreano. No bebes Budweiser, ni la beberás jamás. En el otro extremo, el

contenido que se presenta a un grupo escogido de directivos de marketing en una cena organizada por el CMO de eBay resulta tremendamente relevante para todos y cada uno de los ocupantes de la mesa. Y la mesa para diez le cuesta a eBay más de veinticinco mil dólares. En esta acción, el *target* está extremadamente definido, pero no es escalable.

Ningún otro medio de la historia ha podido combinar la enorme escala de Facebook con su habilidad para individualizar el objetivo. Cada uno de los mil ochocientos sesenta millones de usuarios de Facebook ha creado su propia página y la ha ido llenando de contenido personal durante años.[9] Si los anunciantes quieren dirigirse a un individuo, Facebook recaba los datos de comportamiento en relación con las distintas identidades. Esta es una ventaja con respecto a Google, y la razón por la que la red social le está quitando cuota de mercado al gigante de las búsquedas. Gracias a su aplicación para móviles, Facebook es ahora mismo el mayor vendedor de publicidad *display* del mundo, lo cual es un logro extraordinario, teniendo en cuenta la cantidad de ingresos en publicidad que Google fue capaz de birlarles a los medios tradicionales hace solo unos años.

Lo irónico es que Facebook, al analizar hasta el último ápice de información sobre cada uno de nosotros, puede llegar a entendernos mejor que nuestros amigos. Facebook acaba registrando un retrato detallado, y muy preciso, a partir de nuestros clics, palabras, movimientos y redes de amigos. Comparativamente, nuestros *posts* personales, los que escribimos para nuestras amistades, son sobre todo autopromoción.

Tu personalidad de Facebook es una imagen embellecida de ti y de tu vida, tomada con iluminación tenue y una capa de vaselina extendida sobre la lente. Facebook es una plataforma que invita a acicalarse y pavonearse. Los usuarios publican cosas sobre sus experiencias culminantes, sobre los momentos que quieren recordar y por los que quieren ser recordados: sus fines de semana en París o los asientos estupendos que consiguieron para ver el musical *Hamilton*. Poca gente publica fotos de los papeles de su divorcio o de la pinta de cansados que tienen un martes. Los usuarios son como comisarios de un museo.

Sin embargo, al operador de cámara (Facebook) no lo engañan. Facebook ve la verdad, y los anunciantes también. Esto es lo que la convierte en una compañía tan poderosa. El lado que vemos nosotros, los usuarios de Facebook, es el cebo para que les entreguemos nuestra verdadera esencia.

Conectar y amar

Las relaciones nos hacen más felices. El legendario estudio Grant de la facultad de Medicina de Harvard lo explicó de arriba abajo. La investigación, el más extenso estudio longitudinal de seres humanos llevado a cabo hasta la fecha, empezó a realizar un seguimiento de 268 estudiantes de segundo de carrera, todos hombres, entre 1938 y 1944. Con la idea de determinar los factores que más contribuyen al «florecimiento humano», el proyecto siguió la pista a estos individuos durante 75 años, y midió un impresionante abanico de rasgos psicológicos, antropológicos y físicos, desde el tipo de personalidad al cociente intelectual pasando por los hábitos de consumo de alcohol y las relaciones familiares, sin olvidar «la longitud del escroto».[10] La investigación concluyó que la profundidad y la significación de las relaciones de una persona son los indicadores de felicidad más sólidos.

75 años de trabajo y veinte millones de dólares de presupuesto de investigación para llegar a una conclusión de cinco palabras: «La felicidad es el amor». El amor es una función de la intimidad y de la profundidad y la cantidad de interacciones que mantenemos con otras personas. En su mejor versión, Facebook nos toca en esa necesidad de establecer relaciones y al tiempo nos ayuda a cuidarlas. Todos lo hemos sentido. Hay algo muy gratificante en reencontrar a una persona a la que dejaste de ver hace veinte años, y en mantener el contacto con los amigos aunque se vayan a vivir lejos. Cuando los amigos publican fotos de su bebé recién nacido, lo que sentimos es un chute delicioso: dopamina.[11]

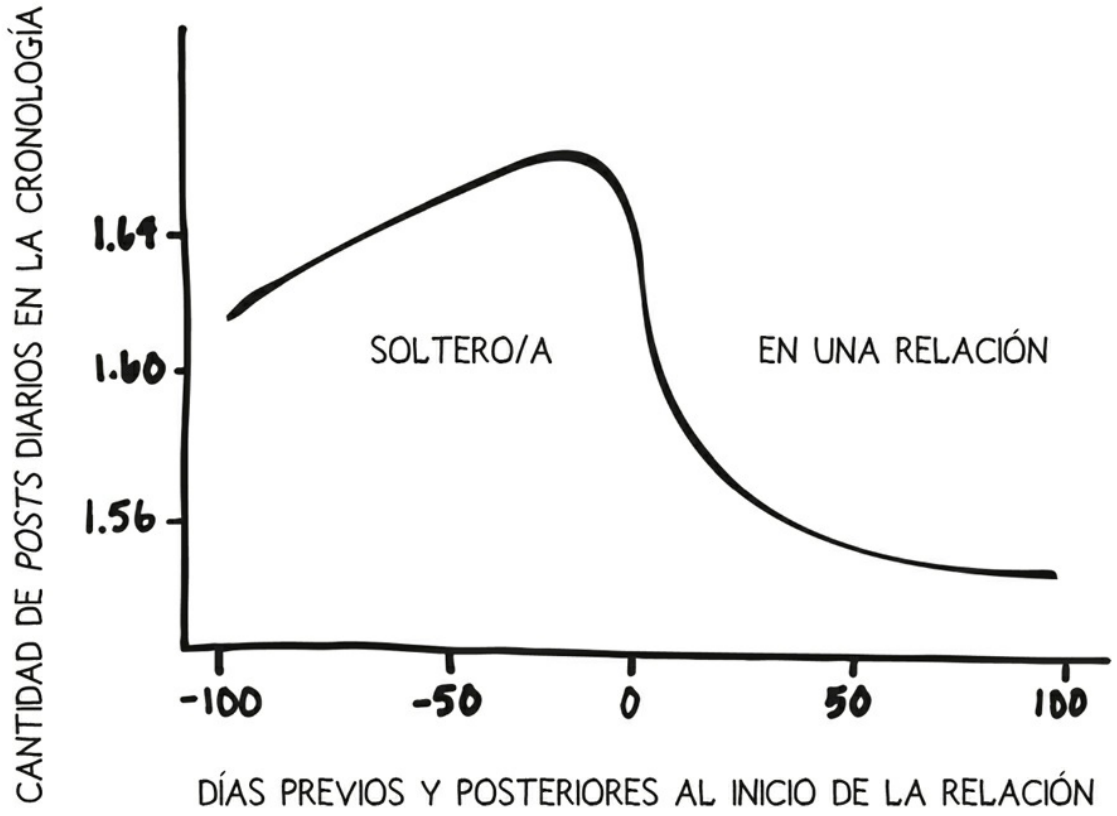
Como especie, somos más débiles y más lentos que muchos de nuestros competidores. La diferencia que nos hace competitivos es nuestro desarrollo cerebral. La empatía es lo que nos hace más humanos. La explosión de imágenes que aparecen en las redes sociales ha resultado en un aumento de la empatía, lo cual debería hacernos menos proclives a gasear a niños, o al menos debería animarnos a ir al acecho de quienes hagan ese tipo de cosas. Es sabido que los países que comercian entre sí tienen menos papeletas para enfrascarse en guerras uno contra el otro. A medida que la incidencia de las muertes violentas siga reduciéndose (y se está reduciendo), creo que nos daremos cuenta de que una de las causas de esa reducción es el hecho de que cada vez hay más gente que se siente cercana a… más gente.[12]

La generosidad y los cuidados son claves para la supervivencia de las especies; y a los cuidadores se les recompensa con la vida. Los matices, las

emociones y el componente físico de la actividad de cuidar nos mantiene jóvenes, pues nuestra cámara ve que estamos añadiendo valor a la humanidad. Este es el vínculo vital entre Facebook y nuestros corazones, nuestra felicidad y nuestra salud.

Puede ser que una cuarta parte de la humanidad se dedique a llenar Facebook de sensiblería y autoengaño, pero Facebook también brinda a los usuarios la oportunidad de encontrar amor. Resulta que la gente puede lanzar una potente señal de apareamiento con solo modificar su estado marital de «En una relación» a «Soltero». La noticia de este cambio de estado puede propagarse a toda velocidad por la red y alcanzar nodos lejanos que la persona en cuestión ni siquiera sabe que existen.

Facebook analiza todos los cambios de comportamiento que se producen en su red cada vez que un usuario cambia la indicación de su estado sentimental. Tal como muestra el siguiente gráfico, las personas solteras se comunican más en Facebook. Es parte del pavoneo y del cortejo, y en cuanto inician una relación, esa frecuencia se desploma. La maquinaria de Facebook monitoriza este fenómeno y lo procesa por un filtro denominado «análisis de sentimientos», en el que se categorizan las opiniones positivas y negativas, en palabras y en imágenes, sobre el nivel de felicidad de cada persona. Y, como es de esperar, el hecho de emparejarse aumenta significativamente la felicidad (aunque parece ser que hay un bajón después de la euforia inicial). [13]



Meyer, Robinson, «When You Fall in Love This Is What Facebook Sees», *The Atlantic*.

Es fácil ser escéptico con respecto a Facebook, sobre todo con el nivel de autopromoción, de noticias falsas y de pensamiento grupal que puebla la plataforma. Pero también es difícil negar que fomenta las relaciones, e incluso el amor. Y hay pruebas que demuestran que estas conexiones nos hacen más felices.

Ver y escuchar

En 2017, una de cada seis personas del planeta se conecta a Facebook cada día.[14] Los usuarios indican quiénes son (género, ubicación, edad, formación, amigos), a qué se dedican, qué les gusta y qué planes tienen para hoy y para el futuro cercano.

La pesadilla de un defensor de la privacidad es el nirvana de un estratega del marketing. La naturaleza abierta de Facebook, combinada con la creencia extendida entre las generaciones más jóvenes de que «ser es compartir», ha

resultado en todo un repertorio de datos y de herramientas de *targeting* que dejan a los escáneres de los supermercados, los *focus groups*, los paneles de consumidores y las encuestas a la altura de las señales de humo y las señales con banderas. El analista de datos que observa al otro lado del falso espejo, en ese *focus group* en el que por tu participación te dan un ticket por valor de 75 dólares para gastar en productos Old Navy, está a punto de perder su empleo. Las encuestas sencillas (y tienen que ser sencillas, porque hoy en día la gente no tiene tiempo para cuestionarios muy largos) apenas tienen sentido en la era digital, cuando ya se puede medir cómo se comporta la gente de verdad en su ámbito privado, y no hace falta fiarse de lo que contestan («Yo siempre uso preservativo»).

Esta inmensa máquina que aprende va mucho más allá de la capacidad de filtrar a las madres de niños que juegan al fútbol para que les salga la página de Nike. Cuando tienes abierta la aplicación para móvil de Facebook en Estados Unidos, Facebook está a la escucha… y analiza. Así es: cualquier cosa que hagas que tenga que ver con Facebook será, con toda probabilidad, recabada y registrada.[15] La empresa asegura que no utiliza esos datos para mostrarte anuncios a tu medida, sino para poder ofrecerte contenido que te interese más, o que quieras compartir, basándose en lo que haces (comprar en Target, ver *Juego de tronos*).

Lo que sí sabemos es que de hecho Facebook es capaz de poner la oreja para captar el sonido ambiente que recoja el micrófono de tu teléfono.[16] Esto significa que Facebook puede pasar estos sonidos por un *software* equipado con procesadores de inteligencia artificial y establecer con quién estás y qué estás haciendo, e incluso de qué está hablando la gente a tu alrededor. Esta forma de *targeting* no da más miedo que lo que ocurre a lo largo y ancho de internet cuando cae un píxel en tu navegador y empiezas a recibir anuncios redireccionados. ¿Ese par de zapatos que te persigue por toda la red? Eso es que ya eres ese *target*. Lo que sí da miedo es lo mucho que está mejorando Facebook en estos temas y la cantidad de plataformas en las que puede recoger y compartir datos. Haz doble clic sobre una imagen de Vans en Instagram y te podrás encontrar un anuncio de las mismas Vans en tu muro de Facebook al día siguiente. «Da miedo» en función de la relevancia que tiene.

No hace falta profundizar mucho en las consideraciones relativas a la privacidad. Esa discusión ya está presente, y muy animada, en muchos otros canales. Pero, en general, en nuestra sociedad se está librando una guerra fría

entre la privacidad y la relevancia del contenido. Aún nadie ha disparado tiros de verdad (como, por ejemplo, prohibir Facebook), pero ninguno de los dos bandos (los defensores de la privacidad y los de la relevancia) se fía del otro, y la cosa podría muy bien agravarse. Incluso sabiéndolo, nos dedicamos a alimentar con muchísima información sobre nuestra vida privada: movimientos cotidianos, emails, llamadas de teléfono, todo lo anterior…, a unas máquinas que son propiedad de empresas y luego queremos que hagan buen uso de todo ello, que lo protejan e incluso que lo ignoren.

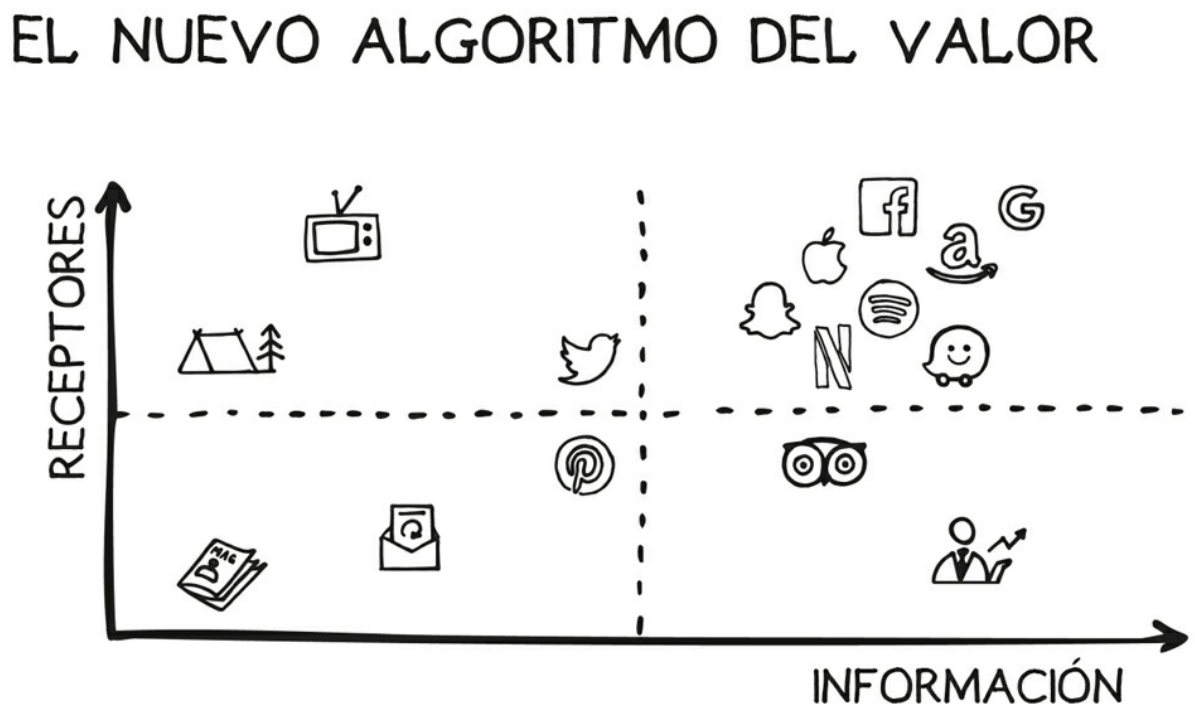
Hasta ahora, los consumidores han mostrado que estas plataformas les resultan tan útiles que están dispuestos a asumir riesgos considerables en lo que concierne a sus datos personales y su privacidad. Los mecanismos de seguridad de las redes sociales son insuficientes, como ejemplo tenemos los incumplimientos en materia de protección de datos de Yahoo en 2014 y 2016. Los *hackeos* de datos están hoy profunda e inextricablemente incorporados a nuestras vidas. Yo utilizo un protocolo de verificación de dos pasos y modifico mis contraseñas a menudo (dicen que es más de lo que hace el 99 por ciento de la gente), pero aún no he conocido a nadie diga que ya no utiliza *smartphones* ni Facebook por cuestiones de privacidad. Si llevas encima un *smartphone* y estás en alguna red social, has decidido permitir que atenten contra tu privacidad, porque te compensa.

La economía de Benjamin Button

¿Quiénes son los ganadores de esta economía guiada a golpe de algoritmo? Imaginemos un gráfico. El eje *y* muestra el número de personas a las que llega una empresa. Facebook y Google, por supuesto, forman parte del exclusivo club de los más de mil millones de individuos. Pero hay muchas otras empresas, como Walmart o Twitter o los canales de televisión, que llegan a cientos de millones. A ese nivel, son superpotencias.

Pero pongamos «información» en el eje *x*. ¿Cuánto llega a saber una empresa de sus consumidores? ¿Qué tipo de datos aportan esos consumidores? ¿Con qué facilidad y rapidez consigue mejorar la experiencia del usuario, como cuando Uber te indica tu destino automáticamente, o Spotify te sugiere las canciones que te gustan? Durante los últimos cinco años, solo trece de las quinientas empresas del índice de Standard’s & Poor han tenido un comportamiento superior al del índice cada año (lo que es

indicador de una economía en virtud de la cual el ganador se lo lleva todo). [17] ¿Qué es lo que tienen en común casi todas estas empresas? Pues que ponen la miel sobre hojuelas: combinan el estudio de los receptores (usuarios) con la información (los algoritmos que monitorizan el uso para mejorar la oferta).



Esto es equivalente a un coche que aumentara de valor cuantos más kilómetros recorriera. Ahora existe toda una serie de productos tipo Benjamin Button, que envejecen en sentido inverso. Cada vez que usas tus Nike pierden valor. Pero publicar en Facebook que llevas unas Nike aporta valor a la red social. Esto se llama «efectos de red» o «agilidad». No es solo que los usuarios hagan la red más poderosa (que todo el mundo esté en Facebook), sino que cada vez que activas la aplicación Waze, el servicio va mejorando para todos, ya que le permites geolocalizar y calibrar patrones de tráfico.

¿Dónde conviene trabajar o invertir? Fácil: en las empresas Benjamin Button.

Volvamos a mirar el gráfico. En el cuadrante superior derecho están los ganadores, entre ellos las tres plataformas: Amazon, Google y Facebook. El negocio de cada una de ellas consiste en registrar, provocar iteraciones y monetizar la cantidad de usuarios que tiene. Para eso se han diseñado los artefactos más valiosos que jamás haya creado el ser humano (sus

algoritmos).

Los diarios pueden llegar a millones de personas, pero a muchas más si los artículos aparecen en las tres plataformas. Sin embargo, con ese contacto, apenas recaban información. Así, mientras que las tres plataformas dominantes, de búsquedas, comercial y social, me conocen de arriba abajo, el *New York Times* no sabe de mí más que algunos detalles mínimos, empezando por mi dirección y mi código postal. A lo mejor sabe que la mayor parte de mi vida la pasé en California, pero a lo mejor no. Puede que intente reconocer mi calendario de vacaciones. Ve los artículos que leo y que comparto, pero es un algoritmo cuyo target es un gran grupo de personas, no es una plataforma basada en la generación de contenidos por parte del usuario, diseñada específicamente para mí.

El algoritmo de Facebook se puede usar para hacer microfiltrados que permitan dirigirse a poblaciones específicas de zonas geográficas concretas. El anunciante puede decir «dadme a todas las mujeres milenials de la zona de Portland que quieren comprarse un coche». Cambridge Analytica, una empresa de datos que trabajó en la campaña del Brexit y en la de Donald Trump, creó, a partir de datos extraídos de las cuentas de redes sociales de millones de estadounidenses, un «perfil psicográfico» de los votantes en las fechas anteriores a las elecciones de 2016. Usaron técnicas de *microtargeting* a partir de su comportamiento para comunicar a votantes concretos mensajes a favor de Trump que les resultaran atractivos por motivos muy personales. [18] Al conocer ciento cincuenta de sus me gusta, el modelo que utilizaban era capaz de predecir la personalidad de un usuario mejor que su pareja. Conociendo trescientos, le entendía mejor de lo que se entiende a sí mismo. [19]

Como todos los medios tradicionales, el *Times* dejó que Google gestionara su herramienta de búsqueda, hasta que, demasiado tarde, se dio cuenta de su error. Así pues, comparado con Facebook, lo que el *Times* sabe de mí, suscriptor desde hace quince años, sigue siendo calderilla. Los canales de televisión saben todavía menos. Para estar ya en el siglo XXI, es sorprendente lo ignorantes que llegan a ser. Y, a juzgar por este esquema, las empresas ignorantes se han vinculado estrechamente a los perdedores. Les pagaban para ignorar cosas, pues la recogida de datos podría haber ayudado a los anunciantes a establecer qué 50 por ciento de sus anuncios eran inútiles, y se habrían ahorrado muchos gastos.

También hay empresas del ámbito digital que se van rezagando. Twitter,

por ejemplo, no sabe mucho de sus usuarios. Los que usan nombres falsos se cuentan por millones, y nada menos de 48 millones de ellos (un 15 por ciento) son bots.[20] De ahí se deriva que, aunque la empresa sea capaz de detectar los cambios en los estados de ánimo o en los apetitos que se producen en distintas zonas del planeta, tiene muchas dificultades para realizar el *targeting* individual. Saca unas notazas en la asignatura de la humanidad entera, pero apenas aprueba en la de seres humanos. Esta es la razón por la que la relevancia de Twitter, parecida a la de Wikipedia o la del canal de televisión PBS, siempre estará por encima de su valor de mercado. Eso es bueno para el planeta, pero malo para los accionistas de Twitter.

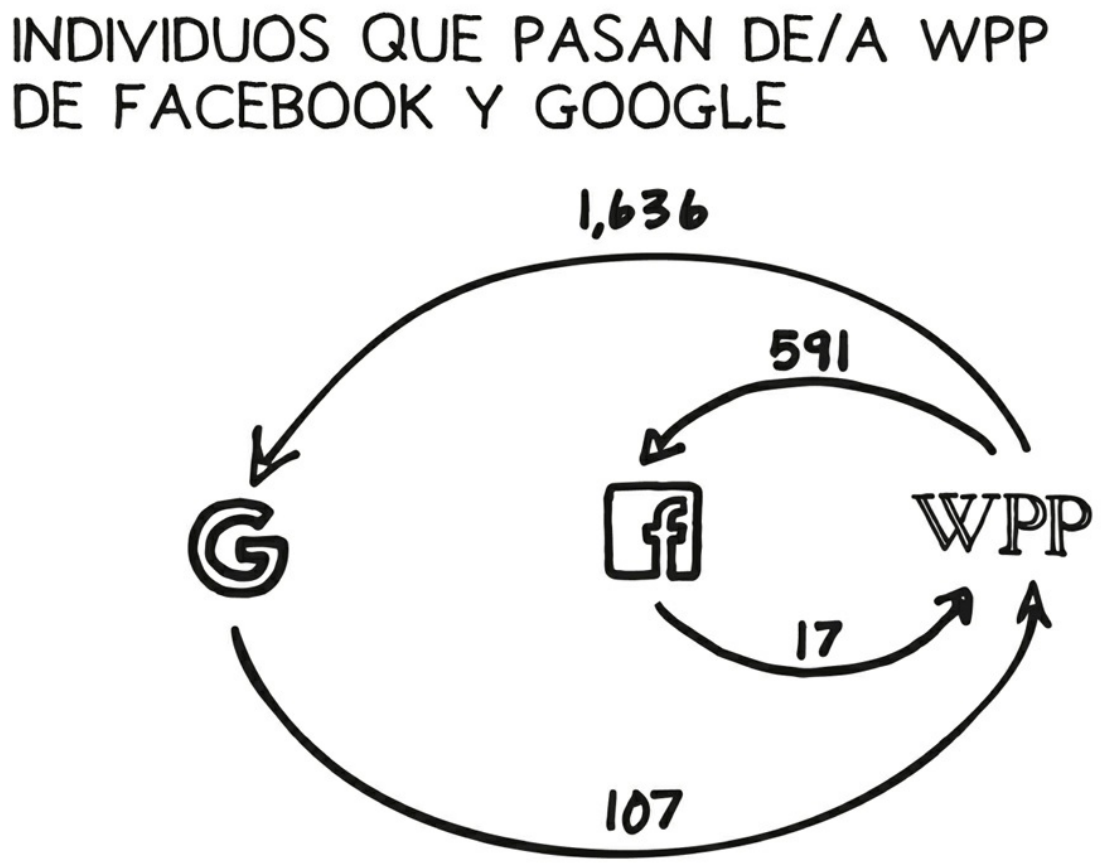
No hay empresa que figure más alto ni más a la derecha en ese gráfico que Facebook. Lo borda tanto en alcance como en información. Este poder le brinda una gran ventaja en el mundo digital. Facebook puede disponer de quinina en un mercado infestado de mosquitos: el talento más avezado en materia digital. La gente lista quiere trabajar en una empresa dominante que, a su modo de ver, sabe por dónde van las cosas. Ven que tienen un futuro brillante por delante, donde abundan las oportunidades. Hay problemas interesantes por resolver y cantidades ridículas de dinero en juego. Pocas compañías tendrían los arrestos, o la potencia, de dejarse veinte mil millones de dólares en una empresa con cinco años de antigüedad: WhatsApp.

En L2, monitorizamos los patrones de migración entre las grandes empresas, incluidas distintas agencias tradicionales y los Cuatro Jinetes. WPP es el grupo de publicidad más grande del mundo. Unos dos mil empleados suyos han migrado a Facebook o a Google. En frente de los tan solo 124 empleados de Facebook o Google han dado un paso atrás para pasar a trabajar en WPP.

Fijémonos en esos migrantes contra corriente, los 124 que se pasaron a WPP. Resulta que muchos de ellos no habían sido más que becarios en Facebook o en Google, y acabaron en WPP porque no recibieron ninguna oferta para continuar su trayectoria en Palo Alto o en Mountainside.[21] El mundo de la publicidad está cada vez más en manos del personal que nadie quiere.

Esto potencia aún más la dominancia de los gigantes del entorno digital. No es solo que cada día que pasa sus máquinas sean más inteligentes, a medida que se atiborran de datos. También atraen a los mejores y a los más brillantes. Solo hace falta fijarse en el trance infame de los test de inteligencia a los que están dispuestos a someterse los candidatos estadounidenses para

conseguir un empleo en Google. Que te contraten en Facebook no es más sencillo, solo es que se publicita menos.



Análisis de L2 a partir de datos de LinkedIn.

Cerebros, fuerza y sangre

Churchill dijo que la Segunda Guerra Mundial se había ganado con cerebros británicos, fuerza estadounidense y sangre rusa. Facebook tiene las tres cosas. Si te estás preguntando cuál de las tres eres tú, como consumidor, significa que eres la sangre.

Pensemos en Snapchat. Muchos analistas llegaron a ver a un posible jinete en esta aplicación de cámara que tanto éxito ha obtenido. Producto del ingenio de unos estudiantes de Stanford, nació con un gran estruendo en 2011, y brindaba una manera de enviar fotos y vídeos instantáneos a los amigos. La vuelta de tuerca era que los vídeos se esfumaban después de unos pocos segundos, o de unas horas. Era un seguro contra las meteduras de pata,

y así la gente se sentía más libre para compartir contenido más íntimo, sin tener que preocuparse de que pudiera ser visto por una pareja futura o un jefe. La naturaleza efímera del contenido también produce una sensación como de urgencia, lo cual resulta en una mayor implicación del usuario (aquí los publicistas empiezan a salivar). Para terminar, Snap es popular entre los adolescentes, un segmento enormemente difícil e influyente.

Desde su estreno, Snapchat ha incorporado muchas utilidades. Incluso se ha introducido en el mundo de la televisión a través de un canal de vídeos para móviles. En 2017 la empresa ya iba rápida a la zaga de Twitter, y contaba con 161 millones de usuarios diarios en el momento de iniciar los trámites para una oferta pública de venta.[22] Lo hizo con un valor de treinta y tres mil millones de dólares.[23]

Veremos qué pasa. Facebook ya está tomando posiciones para aplastar a la joven competidora. Imran Khan, director de estrategia de la empresa, aseguró: «Snapchat es una empresa de cámaras, no es una empresa social».

No sé si es por resentimiento, después de que Evan Spiegel rechazara las ofertas de adquisición de Zuckerberg, o si se trata de una respuesta justificada ante una amenaza, pero creo que lo primero que piensa Mark Zuckerberg en cuanto abre los ojos por la mañana, y lo último antes de cerrarlos por la noche, es: «Vamos a barrer a Snap Inc. de la faz de la Tierra». Y lo va a hacer.

Zuckerberg sabe que las imágenes son la funcionalidad más potente de Facebook, y gran parte de ella reside en esa ala de su imperio social llamada Instagram. Tardamos sesenta mil veces menos en procesar imágenes que textos.[24] Las imágenes tienen línea directa con el corazón. Y si Snapchat amenaza con llevarse un considerable pedazo del negocio, o incluso con encaramarse al liderato, esa amenaza hay que machacarla.

Para conseguirlo, la sede de Facebook en Irlanda está desarrollando una nueva interfaz basada inicialmente en la cámara. Es un clon de Snapchat. En 2016, en una teleconferencia sobre resultados, Zuckerberg llegó a decir (y seguramente nos recuerde a algo): «Creemos que la cámara será el principal medio por el que vamos a compartir cosas».

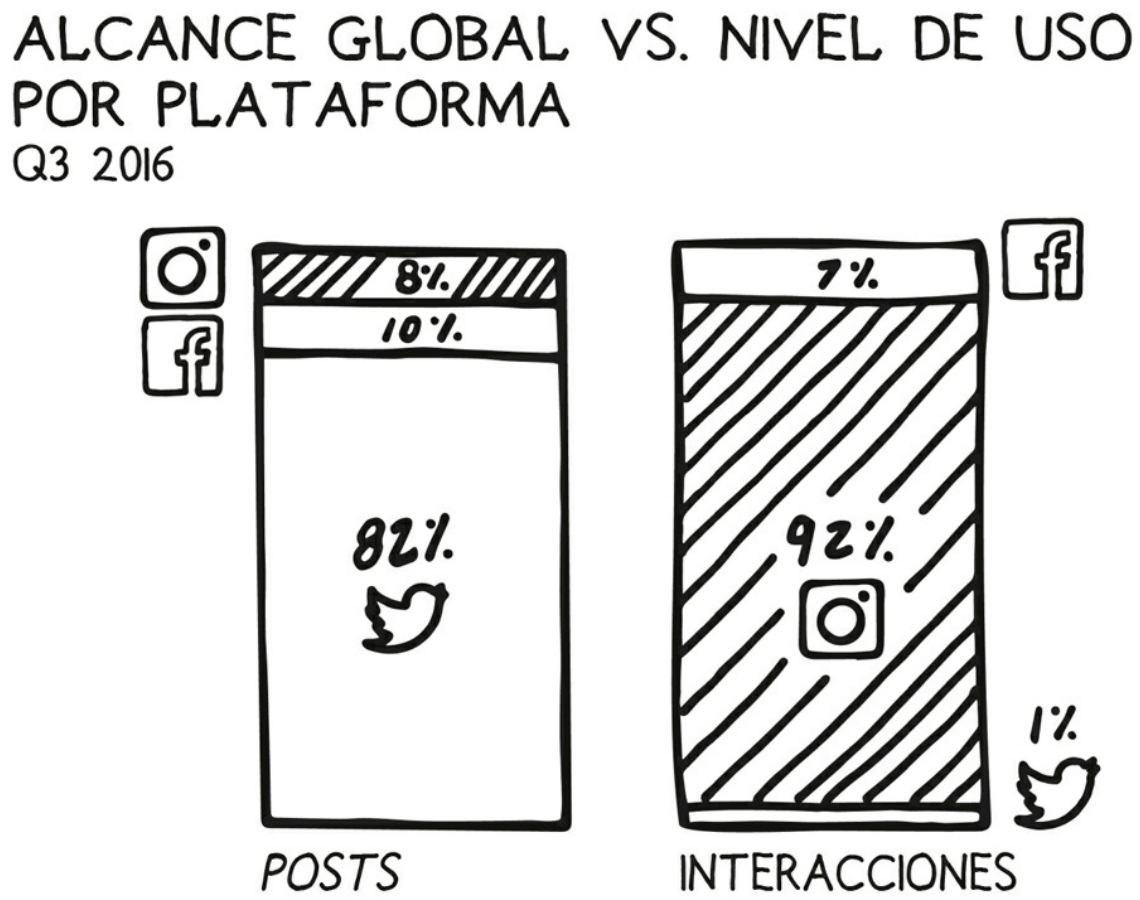
Facebook ya se ha apropiado (es decir, ha robado) otras ideas de Snapchat, como las actualizaciones rápidas, las *stories*, los filtros para *selfies* y los mensajes de una hora de vida. Esta dinámica se mantendrá, a no ser que se inmiscuya el Gobierno. Facebook es una serpiente pitón que se está tragando una vaca. A medida que la vaca va entrando, la serpiente adopta su forma.

Una vez digerida, la serpiente vuelve a su forma original, solo que ha crecido.

Gran parte de esta bestia enorme la conforma Instagram. Facebook compró el *site* de intercambio de imágenes en 2012 por mil millones de dólares. Y está demostrando ser una de las grandes adquisiciones de la historia. Pese a las burlas («¿Mil millones por una empresa con diecinueve empleados?»), Zuck se mantuvo firme y apretó el gatillo para hacerse con un activo que ahora vale cincuenta veces más que lo que pagó por él. Opines o no que Instagram es la plataforma líder en su sector, no es tan descabellado defender que puede haber sido la mejor adquisición empresarial de las últimas dos décadas. (Y Zuckerberg no tuvo la misma suerte dos años después, cuando le tocó pagar veinte veces más por WhatsApp, que tenía más o menos el mismo número de empleados.)

Para apreciar la brillantez de esta absorción basta consultar el «Índice de Poder» de Instagram, el número de personas a las que llega una plataforma multiplicado por el nivel de uso. Este índice social revela que Instagram es la plataforma con mayor poder del mundo, ya que tiene cuatrocientos millones de usuarios, una tercera parte de los que tiene Facebook, pero su nivel de uso es quince veces superior.

El éxito cosechado por Facebook con Instagram tiene que ver, en gran parte, con su rapidez para adaptarse al mercado. La capacidad que tiene de ir sacando nuevas funcionalidades no tiene parangón. Unas funcionan (*messenger*, la aplicación móvil, el canal de noticias personalizado) y otras no terminan de arrancar (aquella aplicación cotilla y efímera llamada Beacon, con la que compartías información sobre tus adquisiciones, o el fallido botón de compras). Su capacidad para dar vida, y quitar de en medio, a nuevos productos hace de Facebook la gran empresa más innovadora del planeta.



Análisis de L2 a partir de datos de Unmetric

L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017, L2 Inc.

Menos celebrada, pero igualmente importante, es la predisposición de Facebook a dar marcha atrás inmediatamente en cuanto los usuarios o el Gobierno federal le exigen que recule. Facebook sabe que su vínculo con los usuarios es delicado. Pese al considerable esfuerzo que esos usuarios han dedicado a construir y mantener sus páginas, un competidor más atractivo podría arrebatárselos a millones, que fue justo lo que Facebook consiguió hacer con Myspace. Por lo tanto, cuando sus interminables iniciativas monetizadoras terminan por enfadar al usuario, como en el caso de Beacon, la empresa enseguida da un paso atrás, espera y más adelante prueba con otra idea innovadora. En una de sus famosas cartas a los inversores, Jeff Bezos destacó que lo que acaba con las compañías maduras es su apego poco saludable a los procesos acostumbrados. Solo hay que preguntarle a Óscar Muñoz, CEO de United Airlines, quien defendió a los empleados de la aerolínea que sacaron a un pasajero a rastras de un avión, porque «habían

seguido los protocolos preestablecidos para hacer frente a ese tipo de situaciones».[25]

Gran parte de esta innovación sale gratis. Facebook saca ventaja de la última gran llave de *jujitsu*: seguramente se convierta en el mayor medio de comunicación del mundo, y el contenido lo saca, más o menos como hace Google, de sus usuarios. En otras palabras, más de mil millones de clientes trabajan para Facebook sin retribución alguna. Por el contrario, a las grandes compañías del entretenimiento audiovisual les toca gastarse miles de millones de dólares para crear contenido original. Netflix está soltando más de cien millones de dólares por cada temporada de *The Crown*, y se va a gastar seis mil millones de dólares en contenido en 2017 (un 50 por ciento más que la NBC o la CBS).[26] Sin embargo, Facebook pelea por nuestra atención, y se la gana, a base de fotos de un bebé de catorce meses llamado Max acurrucado contra un cachorro de braco. Este contenido le resulta fascinante a un público reducido, tal vez de doscientos o trescientos amigos, pero con eso basta. A la máquina le resulta muy fácil agregar, segmentar y establecer *targets*. Veamos, por llevar la analogía un poco más allá, ¿cuál sería el valor de la CBS, la ESPN, Viacom (MTV), Disney (ABC), Comcast (NBC), Time Warner (HBO) y Netflix (juntas) si no tuvieran que asumir costes por la creación de contenido? Muy fácil, valdrían lo que vale Facebook.

El duopolio

Google y Facebook están redibujando el mapa de los medios de comunicación. Con el tiempo llegarán a gestionar más gasto en medios que cualesquiera dos empresas de la historia (por separado, y ya no digamos juntas). La mayoría de la gente estará de acuerdo en que, al menos durante la próxima década, la base del crecimiento de gasto en contenidos audiovisuales irá a parar a las plataformas móviles. Juntas, Facebook y Google controlan el 51 por ciento del dinero invertido en publicidad en plataformas móviles, y esa proporción va en aumento cada día. En 2016, entre las dos empresas sumaban el 103 por ciento del crecimiento de los ingresos de todos los medios digitales.[27] Esto significa que, sin Google ni Facebook, los medios digitales se incorporan, junto a los periódicos, la radio y la televisión tradicional, al grupo de modelos de negocio en declive.

Kafka, Peter, «Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?», *Recode*.

La gran finta

En esa contienda por dominar el mercado, es de esperar que tanto Google como Facebook hagan movimientos arriesgados en el futuro. Una ruta especialmente cara es la que lleva a la realidad virtual. En 2014, Zuck pagó dos mil millones de dólares por Oculus Rift, la empresa líder en gafas de realidad virtual.[28] Después de aquella adquisición, declaró con entusiasmo que «la RV dará acceso a nuevos mundos». Alerta *spoiler*: no ha sido así.

Ya veíamos a la gente amarrarse las gafas para asistir a reuniones de trabajo virtuales. Los cirujanos de Nueva York y Tokio podrían operar juntos en el mismo teatro virtual. Los abuelos iban a pasar tiempo virtual con los nietos que viven lejos. Así era como Facebook conseguiría meterse en nuestras cabezas. Sería la puerta de bienvenida para una nueva plataforma, no solo para comunicarse sino también para pasar tiempo juntos en un entorno

virtual. Las oportunidades de negocio eran inmensas.

Tras los pasos de Zuckerberg, muchas empresas de *venture capital* volcaron cientos de millones de dólares en empresas emergentes de realidad virtual. Muy pronto otras empresas, entre ellas los Cuatro, empezaron a dedicar muchísimo trabajo de investigación a esa tecnología. Nadie quería que la Próxima Gran Novedad les pillara durmiendo.

El asunto de la realidad virtual es la madre de todas las fintas. La fuerza más poderosa que existe es la regresión hacia la media. Todo el mundo acaba muriendo, y por el camino comete errores. Mark Zuckerberg ha tenido (mucha) razón en muchos temas y ya le iba tocando hacer una jugada tremendamente errada. Y ya la ha hecho. Las empresas de tecnología no tienen (todavía) la capacidad de determinar lo que la gente decide llevar puesto en público. A la gente le importa (mucho) su aspecto. La mayor parte de las personas no quieren tener la pinta de no haber besado jamás a una chica. ¿Te acuerdas de las Google Glass? A la gente le daban palizas por llevarlas. Lo que no tiene vuelta de hoja es que cuando uno lleva puestas unas gafas de realidad virtual tiene una pinta ridícula. La realidad virtual será para Zuck lo que Galípoli fue para Churchill, un gran fracaso que demuestra que él también puede equivocarse (y a lo grande), pero no por ello ralentizará su marcha hacia la victoria. La empresa sigue posicionada para acabar dominando el mercado de los medios de comunicación a nivel mundial, y para reinventar el mundo de la publicidad en el siglo XXI.

Insaciable

Como la bestia hambrienta que es, Facebook seguirá con más de lo mismo. Gracias a su alcance global, su capital casi ilimitado y su máquina zampadatos de inteligencia artificial cada vez más lista, Facebook, junto con Google, darán cuenta de gran parte de los mercados analógico y digital. Un modelo decente de lo que va a acabar pasando a escala global en el negocio de los medios de comunicación es lo que ya ha ido pasando por debajo, la manera en que los medios tecnológicos se han comido vivos a los tradicionales. En resumen, los medios a la vieja usanza no van a desaparecer; solo van a ser empresas muy malas para trabajar o invertir en ellas.

Unas pocas resistirán. Estructuras como las del *Economist*, *Vogue* o el *New York Times* tal vez se beneficien, al menos por un tiempo, de la desaparición

de sus competidores más débiles. Eso, y el repentino reconocimiento de que la «verdad» vuelve a significar algo, les reportará algún aumento momentáneo en cuota de mercado. Pero la palabra clave en esto es «momentáneo».

Mientras tanto, Facebook seguirá castrando de forma sostenida a los medios de comunicación tradicionales. El *New York Times*, por ejemplo, recibe un 15 por ciento de su tráfico online vía Facebook.[29] El *Times* permitió que Facebook publicara sus artículos directamente en la red social. Eso quiere decir que puedes leer el artículo entero sin salir de Facebook ni pisar la web del *Times*. El *quid pro quo* consistía en que el *Times* se podía quedar con los ingresos por la publicidad. ¿Te suena de algo?

Tal vez parezca buena idea, pero lo cierto es que quien tiene el control ahí es Facebook. Porque eso significa que puede aumentar o disminuir a su antojo el grado de visibilidad que tiene el *Times* entre sus usuarios y sustituirlo por otros contenidos según lo crea conveniente. Esto deja al que antaño fue una de las más orgullosas instituciones y marcas del paisaje mediático estadounidense reducido a la condición de un proveedor de mercancía. El *Times* se disparó una ráfaga de balas a los pies al permitir que Google recogiera sus datos. Con la función Instant Articles de Facebook, tanto el *Times* como otros medios de comunicación que participaban del programa se estaban metiendo la pistola en la boca. No hemos aprendido nada. A finales de 2016, el *Times* se salió de dicho programa, ya que los ingresos eran insustanciales.[30] Así fue como el diario estuvo dispuesto a vender su futuro (otra vez), pero afortunadamente la puja no resultó muy convincente.

Petróleo

En ciertos campos de Arabia Saudí, si perforas la tierra en busca de petróleo, la cosa es bastante sencilla. Insertas una tubería en el suelo y el petróleo que empieza a borbotear en la superficie es tan puro que casi lo puedes meter directamente en el depósito del coche. Estas perforaciones sin fallo consiguen sacar petróleo a un coste de unos tres dólares por barril. Incluso en un mercado que atraviese un período de depresión, ese mismo petróleo se vende a unos cincuenta pavos el barril.

En el corazón del cinturón del gas norteamericano, en Uniontown,

Pensilvania, una empresa regatea con un granjero por los derechos de extracción de sus terrenos… después perfora a gran profundidad y espera dar con algún tipo de esquisto. La empresa ha invertido en equipamiento sofisticado y tiene unas perforadoras que pueden poco menos que doblar una esquina a tres mil metros por debajo del nivel del suelo. Es carísimo. Y si encuentra el esquisto, tiene que rodearlo de toda una producción industrial, resquebrajar la piedra, bombear miles de litros de agua salada y capturar el gas natural que se libera. Todo esto resulta más caro que el equivalente en petróleo de treinta dólares por barril.

Entonces ¿tendría sentido que Aramco, la compañía petrolífera nacional de Arabia Saudí, desviara parte de sus recursos a las zonas de *fracking* del oeste de Pensilvania? Por supuesto que no, al menos no bajo criterios económicos. Estaría perdiendo veinte dólares de beneficio por barril. ¿Por qué hacerlo?

Facebook afronta una tesitura similar. La materia prima, el petróleo, de Facebook son las miles de millones de identidades a las que sigue y que va conociendo con cada vez mayor nivel de detalle. El dinero fácil y lo seguro está en su cartera de personas. Comparativamente, desarrollar gafas de realidad virtual o coches autónomos, curar enfermedades mortales, tender cable de fibra y otras oportunidades de negocio suponen un riesgo mucho mayor. Si, a base de clics, me gusta y *posts*, la gente está dejando claro lo que odia y lo que adora, es fácil venderle cosas. Está claro como el agua. Fácil como el petróleo en Arabia.

Si entro en Facebook y hago clic en un artículo sobre Bernie Sanders y le pongo un corazón a otro sobre Chuck Schumer, la máquina, sin apenas gasto de energía, me proveerá con un cubo entero de cosas para progres de pura cepa. Si quiere invertir algo más de energía computacional en el proceso, solo para asegurarse, verá que en mi biografía aparece la palabra *Berkeley*. Así es como me acaba metiendo a mí, con toda seguridad, en el cesto de la progresía ecologista.

El algoritmo de Facebook procede después a hacerme llegar más artículos más bien de izquierdas, y, a medida que yo vaya haciendo clic, ellos irán ganando dinero. La visibilidad en el canal de noticias se basa en cuatro variables fundamentales: autor, popularidad, tipo de *post* y fecha, además del propio algoritmo de publicidad.[31] A medida que voy consumiendo ese contenido, ya sean artículos de opinión del *Guardian*, vídeos en Youtube de Elizabeth Warren indignada o cualquier amigo mío hiperventilado con algún tema político, el algoritmo sabe con qué nutrirme porque me ha etiquetado

como un progresista.

Pero ¿qué pasa con toda esa gente que no se expresa con tanta claridad políticamente? ¿A esos cómo se les vende contenido político? Es probable que muchos sean moderados, porque en Estados Unidos la mayor parte de la gente lo es. Y es mucho más complicado saber cómo abordarles. Para cada uno de ellos, la máquina de Facebook necesita un algoritmo mucho más sofisticado que analice su red de amistades, sus movimientos, su código postal y las palabras que emplea, así como los portales de noticias que visita. Es mucho trabajo, y no resulta tan rentable.

Además, incluso después de todo ese trabajo, la conclusión tampoco es superfiable porque cada cesta de moderados que se vende a un anunciante, no se ha recogido en base a señales emitidas directamente por esos individuos, sino en una serie de correlaciones. Y esas siempre vienen con algún fallo. Mi vecino de Greenwich Village es tan progre como el que más (ahí solamente el 6 por ciento votó a Trump).[32] Con toda probabilidad eso significa que no es que viva en una burbuja, es que más bien vivo en una celda sin ventana y con las paredes acolchadas. Ahora bien, en lo tocante a celdas sin ventanas y con las paredes acolchadas, esta está bastante bien.

Resulta complicado atraer a los moderados, o predecir su comportamiento. Imaginemos un vídeo de un señor con una chaqueta de punto comentando en tono tranquilo los pros y los contras del libre comercio con México. ¿Cuántos clics obtendría? Hacer marketing pensando en un público moderado es como hacer *fracking* para sacar gas. Solo hay que hacerlo cuando no se cuenta con ninguna de las alternativas fáciles. Y, por tanto, es así como cada vez nos llega menos contenido calmado y razonable.

Por lo tanto, ni Facebook ni ningún otro de los medios de comunicación basados en algoritmos apenas se molestan en dirigirse a los moderados. Al contrario, si intuye que te inclinas hacia los republicanos, te mostrará más cosas de republicanos hasta que ya estés listo para la droga dura: la ira del Grand Old Party, Breitbart y los vídeos de tertulias radiofónicas. A lo mejor acabas viendo a Alex Jones. Los verdaderos creyentes, ya sean de izquierdas o de derechas suelen clicar en la carnaza. Los *posts* que obtienen más clics son polémicos y de tono hostil. Esos clics elevan el nivel de visionados de la publicación, lo cual la hace subir en el ránking tanto en Facebook como en Google. Eso a su vez redunda en más clics y más comparticiones. En los mejores (los peores) casos, los vemos a diario, el artículo o el vídeo se viraliza y llega a decenas o incluso cientos de millones de personas. Y así es

como cada uno de nosotros se va adentrando más y más en su burbuja.

De esta manera, los algoritmos refuerzan la polarización de nuestra sociedad. Tal vez nos consideremos seres racionales, pero en lo profundo de nuestros cerebros está el impulso del instinto de supervivencia, que divide el mundo en un ellos contra nosotros. El enfado y la ira se espolean con facilidad. Uno no se puede aguantar las ganas de hacer clic sobre ese vídeo en el que a Richard Spencer le dan un puñetazo. Tal vez los comportamientos de los políticos nos parezcan extremos. Pero lo único que hacen es responder al público, y a la hostilidad que vamos acumulando cada día en nuestros canales de noticias, es nuestra marcha hacia uno de los dos extremos.

Clics contra Responsabilidad

El 44 por ciento de los estadounidenses, y gran parte del mundo, acude a Facebook para enterarse de las noticias.[33] Y sin embargo Facebook no quiere ser visto como un medio de comunicación. Ni tampoco Google. Lo que en general cree el mercado es que se resisten a que les etiqueten como tal por su valoración en bolsa. ¿Por qué? Pues porque las empresas mediáticas obtienen solo una valoración controladamente descabellada, y los Cuatro son adictos a las valoraciones iconosféricas: las de cientos de miles de millones de dólares. Así todos los miembros de sus pequeños y selectos equipos de trabajo pueden sentirse no ya cómodos, o prósperos, sino asquerosamente ricos. Y, como estrategia de retención, no pasa jamás de moda.

Hay otro motivo, más perverso, por el que no quieren posicionarse como medios de comunicación. Las empresas respetables en el negocio de la información reconocen su responsabilidad para con el público y tratan de ser consecuentes con su papel a la hora de definir la visión del mundo de sus usuarios. Ya sabes: la objetividad editorial, la comprobación de datos, la ética periodística, el discurso políticamente correcto…, todas esas cosas. Esto requiere mucho trabajo, y supone una merma de los beneficios.

En el caso que conozco más, el del *New York Times*, comprobé que los editores no solo querían que las noticias fueran rigurosas; también trataban de conseguir un cierto equilibrio entre los artículos que publicaban. Si tenían una serie de noticias que parecía apelar a una sensibilidad de izquierdas, por ejemplo, sobre las deportaciones de jóvenes inmigrantes, o sobre los enormes trozos de hielo que se derriten y se desprenden de la Antártida, intentaban

compensar con otras de talante más conservador, como una columna de David Brooks en contra del Obamacare.

Hoy en día se puede discutir hasta el infinito sobre si el cada vez más exiguo grupo de medios responsables consigue efectivamente ese equilibrio y llega a hacer las cosas bien. En todo caso, lo intentan. Cuando los editores deliberan sobre qué noticias destacar, al menos tienen en cuenta el cometido de informar. No todo son clics y dólares.

Pero para Facebook sí. Por supuesto, en la empresa tratan de ocultar esa avaricia detrás de una actitud como de iluminados. Pero básicamente es el mismo *modus operandi* que emplean los otros grandes ganadores de la economía tecnológica, y sin duda el mismo que el del resto de los Cuatro, promover una imagen de marca progresista en los liderazgos, abrazar el multiculturalismo, suministrar todas las instalaciones con energías renovables, y, mientras tanto, seguir una senda darwiniana de rapiña hacia los mayores beneficios posibles e ignorar la destrucción de empleo de la que eres responsable cada día.

No te engañes: la única misión que tiene Facebook es ganar dinero. Toda vez que el éxito de la compañía se mide en clics y en dólares, ¿qué motivo hay para privilegiar las noticias ciertas frente a las falsas? Limítate a contratar a un par de empresas de «vigilancia en medios» para que te cubran. Hasta donde llega a ver la máquina, un clic = un clic. Y, así, por todo el mundo brotan operaciones editoriales orientadas a optimizar la producción de esta máquina de Facebook. Generan noticias falsas y exageradas que sirven de carnaza tanto para la izquierda como para la derecha.

El Pizza Gate, aquella noticia sobre la pizzería Comet Ping Pong de Washington, D. C., tuvo una repercusión enorme en los días próximos a las elecciones de 2016. Según se aseguraba, el hermano de John Podesta, el director de campaña de Hillary Clinton, operaba una red de prostitución infantil en los fondos de aquel local, oculta a los ojos de los clientes que iban allí a comer. Mucha gente se lo creyó. Un tipo se fue hasta allí en coche desde Carolina del Norte con un rifle de asalto y la idea imprecisa de liberar a los niños que, según lo que había leído, estaban allí encerrados siendo víctimas de abusos. Entró en el restaurante y pegó un tiro, aunque no hirió a nadie (por esa vez) y acto seguido fue arrestado.[34]

Lo verdaderamente problemático aquí reside en el hecho de que eso de poner noticias rigurosas en el mismo sitio que otras falsas ha convertido a Facebook en una plataforma más peligrosa. Cuando estás esperando en la

cola del supermercado, es probable que sospeches que Hillary Clinton no es un alien, pese a lo que digan el *Enquirer* y otros tabloides sensacionalistas que encuentras en el supermercado. Sin embargo, paradójicamente, la presencia en Facebook del *New York Times* y del *Washington Post* ha legitimado las noticias falsas.

La plataforma

¿Cómo puede Facebook ejercer alguna forma de control editorial? Un buen sitio del que partir son los delitos de odio. En esos casos resulta fácil colocarse del lado correcto. Además, estadísticamente, el número de personas dispuestas a cometer delitos de odio no es tan alto. Pero Facebook se limita a levantar las manos y decir «¡No publiquéis mensajes de odio!». De esta manera, y como les ocurre al resto de los Cuatro, los ejecutivos de la empresa pueden envolverse en ropajes progresistas para camuflar todas las conductas conservadoras, voraces, evasoras de impuestos y destructoras de empleo que recuerdan más a Darwin que a (Elizabeth) Warren.

Las noticias falsas representan una amenaza mayor para nuestra democracia que un puñado de chalados con capuchinos blancos. Sin embargo, las noticias falsas forman parte de un negocio que actualmente resulta muy lucrativo. Deshacerse de ellas obligaría a Facebook a aceptar su responsabilidad como editor del medio de comunicación más influyente (o el segundo más influyente) del mundo. Tendría que empezar a discernir entre las mentiras y las verdades. Tal cosa despertaría iras y sospechas (las mismas que despiertan los medios de comunicación *mainstream*). Y, lo que es más importante, si enviara a la basura las noticias falsas, Facebook estaría también sacrificando miles de millones de clics y toneladas de beneficios.

Facebook pretende evitar las críticas relativas a su contenido aduciendo que no es un medio de comunicación, sino una plataforma. Te puede parecer razonable hasta que te das cuenta de que el término plataforma nunca fue ideado para exonerar a las empresas de la responsabilidad que tienen con respecto al daño que causan. ¿Qué pasaría si de repente se revelara que el 80 por ciento de la carne de vacuno de McDonald’s es falsa y provoca enfermedades y la empresa proclamara que no se les puede exigir responsabilidades porque no son un restaurante de comida rápida, sino una plataforma de comida rápida? ¿Lo permitiríamos?

En medio de esta polémica, un portavoz de Facebook declaró que «nosotros no podemos erigirnos en árbitros de la verdad».[35] Bueno, pero sí que al menos podríais intentarlo. Si Facebook es, de largo, la mayor red social y llega al 67 por ciento de los adultos estadounidenses,[36] y si cada día somos más los que buscamos las noticias en ese canal, es que entonces Facebook se ha convertido, *de facto*, en el mayor medio de comunicación informativo del mundo. La pregunta es: ¿tienen los medios de información una mayor responsabilidad a la hora de dar con la verdad, y de fiscalizarla? ¿No es acaso su función?

Mientras aún duraba la reacción, Facebook empezó a introducir herramientas para combatir las noticias falsas. Ahora, los usuarios pueden etiquetar las noticias como falsas y se envían a un servicio de verificación de datos. Además, la empresa ha puesto en marcha un *software* que detecta noticias potencialmente falsas.[37] Sin embargo, aun con esos dos métodos, la noticia solo será marcada, a lo sumo, con la etiqueta «en disputa», aunque sea falsa. Dado el nivel de polarización de nuestro clima político y el funcionamiento del «efecto contraproducente», según el cual, si le presentas a alguien pruebas que desmontan sus creencias, lo que hace es redoblar la firmeza de sus convicciones, no parece que la etiqueta de «en disputa» vaya a resultar demasiado persuasiva para nadie. Es más fácil engañar a la gente que convencerla de que ha sido engañada.

Tendemos a pensar que las redes sociales son neutrales: lo único que hacen es ofrecernos cosas. Somos individuos autónomos y dotados de raciocinio y podemos distinguir la verdad de la mentira. Podemos elegir qué creer y qué no. Podemos elegir cómo interactuar. Pero hay estudios que demuestran que nuestros clics vienen motivados por procesos profundamente subconscientes. El fisiólogo Benjamin Libet utilizó técnicas de electroencelografía para demostrar que se puede detectar actividad en la corteza motora del cerebro trescientos milisegundos antes de que la persona se haya decidido a realizar uno u otro movimiento.[38] Si clicamos es por impulso, no por un pensamiento previo. Nos mueven necesidades del subconsciente profundo relacionadas con la idea de pertenecer, de conseguir aprobación y seguridad. Facebook explota esas necesidades y logra que pasemos más tiempo en la plataforma (su indicador de éxito fundamental es el tiempo que pasamos en ella) a base de darnos una buena cantidad de me gusta. Envía notificaciones, interrumpe tu trabajo o tu vida familiar con el mensaje urgente de que a alguien le ha gustado tu foto. Cuando compartes un artículo que encaja con tu

visión política y la de tus amigos, esperas recibir muchos me gusta. Cuanto más apasionado sea el artículo, más respuestas obtendrás.

Tristan Harris, antiguo encargado de cuestiones éticas de Google y experto en la forma en que las tecnologías se aprovechan de nuestra vulnerabilidad psicológica, compara las notificaciones de las redes sociales con las máquinas tragaperras.[39] Ambas ofrecen recompensas variables: tienes curiosidad y piensas «¿me pondrán dos me gusta o doscientos?». Haces clic en el icono de la aplicación y esperas a que giren las ruletas. Un segundo, dos, tres, recrearte en la expectación no hace sino más grata la recompensa: tienes diecinueve me gusta. ¿Serán más al cabo de una hora? Tendrás que volver a entrar para verlo. Y, ya que estás por aquí, ahí van unas noticias falsas que unos bots están plantando en el espacio informativo. Compártelas con tus amigos con toda tranquilidad, aunque no las hayas leído. Ya sabes que conseguirás la aprobación de tu tribu si compartes cosas que vayan en la línea de lo que ellos ya defienden.

La empresa se cuida mucho de meter a seres humanos reales (¡glups!) ni de emitir ningún juicio de valor en el proceso. Aseguran que es parte de su esfuerzo por mantener la imparcialidad (que fue la misma razón que adujeron al despedir a todos los miembros del equipo editorial de Trends). Involucrar a personas al parecer generaría sesgos, tanto explícitos como implícitos. Pero la inteligencia artificial también tiene sesgos. Está programada por humanos para elegir el contenido más susceptible de obtener clics. Su prioridad son los clics, las cifras y el tiempo total de uso la plataforma por parte del usuario. La inteligencia artificial es incapaz de distinguir las noticias falsas, como mucho puede llegar a sospechar cuáles lo son, en función de su origen. Solo verificadores humanos pueden determinar si una noticia es falsa o no, o cuál es su nivel de fiabilidad.

Un entorno digital también necesita sus reglas. Facebook ya las tiene; fue notoria la eliminación de la imagen icónica de la guerra del Vietnam donde aparece la niña desnuda huyendo de una aldea en llamas. También borró una publicación del primer ministro de Noruega en la que criticaba algunas actuaciones de la red social. Un editor humano habría reconocido la imagen como la famosa foto de guerra. La inteligencia artificial no.

Hay una razón de más peso, aunque no difundida, por la que Facebook de momento se niega a recuperar a los editores humanos: estos tendrían un coste. ¿Por qué encargarse de algo de lo que ya se pueden encargar los usuarios? Te puedes esconder detrás de la libertad de expresión, aunque

tengas un teatro abarrotado y haya alguien gritando «¡fuego!». ¿Ira y miedo? Pues tanto mejor. Facebook tiene buenos motivos para no considerarse un medio de comunicación. Supone demasiado trabajo y conllevaría ciertos impedimentos de cara al crecimiento económico. Y eso es algo que ninguno de los Cuatro se permite.

Utopía/distopía

Las plataformas mediáticas en las que el producto es el usuario han dado poder, conectado y fomentado la empatía entre miles de millones de personas. El cambio en términos de valor, en la transición de los viejos medios a los nuevos, revertirá en la pérdida de empleos y, como ocurre con todo clima turbulento, en que habrá más riesgos.

Las mayores amenazas para la civilización moderna han venido de personas y movimientos que tenían una cosa en común: haber controlado y pervertido los medios para que estos sirvieran a sus fines, en ausencia de un cuarto poder que contara con cierto nivel de protección ante las intimidaciones, y del que se esperara que buscase transmitir la verdad. Un aspecto desasosegante del actual duopolio mediático de Facebook y Google es el argumento de «No nos llaméis medios, somos una plataforma». Con esta abdicación de toda responsabilidad social, que permite a los líderes de perfil autoritario y a los actores hostiles echar mano, muy hábilmente, de noticias falsas, nos arriesgamos a que el próximo gran medio puedan ser, de nuevo, las paredes de una cueva.

5

Google

> Una religión que alabe la magnificencia del universo, tal como la revela la ciencia moderna, tal vez despierte unos niveles de reverencia y asombro a las que los distintos tipos convencionales de fe apenas han llegado. Más tarde o más temprano, esa religión acabará surgiendo.
>
> CARL SAGAN

La religión del señor Sagan ya está aquí: se llama Google.

Durante gran parte de la historia de la humanidad, la mayoría de la gente ha creído en un poder superior. Aterrados por los fenómenos meteorológicos, los seres humanos conjuraron la existencia de un ser consciente que orquestaba todos esos fenómenos como respuesta a su comportamiento. La religión ha producido, y sigue produciendo, beneficios psicológicos a algunas personas, si es lo que les va. Quienes acuden a iglesias, mezquitas y templos puntúan más alto en los niveles de optimismo y de cooperación entre sí, que son vías clave para la prosperidad.[1] Los creyentes tienen más probabilidades de sobrevivir que sus amigos ateos.[2]

Sin embargo, en las sociedades económicas maduras la religión está muriendo. En Estados Unidos, el número de personas que afirman no tener ninguna filiación religiosa ha aumentado en veinticinco millones en los últimos veinte años. El mayor indicador de la ausencia de fe es el uso de internet, al que se puede achacar más de una cuarta parte del distanciamiento de la religión por parte de los estadounidenses.[3] El acceso a la información y a la educación han hecho mella en las creencias religiosas. Las personas con grados universitarios tienen menos probabilidades de volverse religiosas que aquellas que no pasaron del bachillerato.[4],[5] Es menos probable que creas en Dios si tienes un cociente intelectual alto. Solo una de cada seis personas con un cociente intelectual superior a 140 (los superlistos) reconoce obtener algún tipo de satisfacción de la práctica de una religión.[6]

Cuando Nietzsche proclamó que Dios había muerto, no fue un grito de victoria, sino un lamento por la pérdida de una brújula moral. A medida que por todo el planeta el nivel de supervivencia y prosperidad es cada vez mayor, ¿cuál es el pegamento que mantiene unida a la gran familia humana? ¿Qué hay que nos ayude a vivir una vida mejor? ¿Cómo podemos aprender más, descubrir más oportunidades y buscar respuestas a las preguntas que nos fascinan y nos afectan a todos?

Es bueno saberlo

El conocimiento. Llevamos obsesionados con él desde la Antigüedad. «Conócete a ti mismo», prescribía el oráculo de Delfos. En la era de la Ilustración, cuestionarse los mitos no solo estaba bien visto, sino que era incluso noble: sentar las bases de la libertad, la tolerancia y el progreso. Florecieron la ciencia y la filosofía. El dogma religioso fue desafiado con un sencillo lema: «Atrévete a saber».

Más que cualquier otra cosa, lo que queremos es saber. Queremos estar seguros de si nuestra pareja nos sigue queriendo. De que nuestro hijo está a salvo. Cualquiera que tenga hijos sabe bien que el universo se derrumba en torno a ellos cuando están enfermos o sufren. Cuando el niño se despierta con fiebre o le sale una urticaria, necesitamos saber: «Mi universo, mi niño… ¿se pondrá bien?». La parte lógica de nuestro cerebro, el telencéfalo, es capaz de (casi) calmar al temeroso cerebro reptiliano, y lo hace a base de datos.

Google tiene respuestas para todas las preguntas. La mayor parte de nuestros antepasados vivía entre misterios. Dios escuchaba tus oraciones, pero muchas no las contestaba. Si Dios te hablaba, significaba que oías voces, lo que enciende el piloto de alarma en cualquier evaluación psicológica. La mayoría de las personas religiosas sienten que algo o alguien les hace de guardián, pero así y todo no siempre saben cómo han de proceder. A diferencia de nuestros antepasados, hoy podemos encontrar cierta seguridad en los hechos y los datos. Nuestras preguntas hallan respuestas de inmediato y nuestro descanso está asegurado. ¿Cómo se detecta el monóxido de carbono? Aquí van cinco maneras. Google incluso destaca la mejor respuesta: he aquí todo lo que necesitas saber, en letra grande, por si acaso estás entrando en pánico ahora mismo.

Nuestro primer instinto es el de la supervivencia. El cometido de Dios era

el de darnos seguridad, pero solo a aquellos que fueran justos y se resistieran a todos sus deseos. La historia está repleta de creyentes que suplicaron, ayunaron y se flagelaron con palos para rogarle a Dios su protección y sus respuestas. «¿Se está preparando otra tribu para atacarnos?», preguntaban al oráculo de Perperikón al tiempo que derramaban vino sobre la piedra caliente. «¿Cuál es nuestro mayor enemigo?» Por aquel entonces era más difícil determinar la cantidad de cabezas nucleares en manos de Corea del Norte. Ahora solo tenemos que teclearlo en la barra de búsqueda.

La oración

La ciencia se ha dedicado a buscar a Dios o una inteligencia superior. A lo largo del último siglo, se han desarrollado numerosos esfuerzos, y bien financiados, para examinar el universo en busca de emisiones de radio que pudieran demostrar la existencia de vida. Por ejemplo, el Plan de Búsqueda de Inteligencia Extraterrestre (SETI, de Search for ExtraTerrestrial Intelligence). El audaz Carl Sagan comparó estos empeños con la práctica de la oración: alzar la vista hacia el cielo, enviar datos y esperar la respuesta de un ser más inteligente. Tenemos la esperanza de que esta entidad superior pueda captar, procesar y devolvernos una respuesta.

En plena crisis del sida, la psiquiatra Elisabeth Targ, de la Universidad de California en San Francisco, invitó a sanadores y médiums radicados a más de dos mil quinientos kilómetros del lugar del experimento a rezar por diez individuos que padecían la enfermedad en un estado avanzado. El grupo de control, integrado también por otros diez sujetos, no fue destinatario de las oraciones de los sanadores. Los resultados fueron sorprendentes y se publicaron en el *Western Journal of Medicine*. Durante los seis meses que duró el estudio murieron cuatro sujetos, todos pertenecientes al grupo de control. La doctora Targ realizó otro estudio de seguimiento que mostró también una diferencia significativa en términos estadísticos en los niveles de linfocitos CD4+ entre el grupo del experimento y el de control.

Por desgracia, la doctora Targ murió poco después de publicar su investigación. Tenía solo cuarenta años y se le había diagnosticado un glioblastoma cuatro meses antes. Falleció en pleno desarrollo de la investigación, rodeada de un caótico embrollo de instrucciones de chamanes, médiums rusos y danzantes del sol de los indios Lakota. Tras su muerte, el

resultado de su investigación no aguantó el escrutinio posterior. Un análisis más detallado reveló que los cuatro pacientes que habían muerto en aquel primer estudio eran los que hacía más tiempo que padecían la enfermedad. La eficacia de la oración, según determinó este análisis posterior, sigue siendo una cuestión opinable.[7]

Las oraciones a Google, sin embargo, siempre obtienen respuesta. Le ofrece su conocimiento a todo el mundo, con independencia de cuál sea su extracción social o su nivel educativo. Si tienes un *smartphone* (el 88 por ciento de los consumidores)[8] o conexión a internet (el 40 por ciento),[9] puedes obtener la respuesta a cualquier pregunta que se te ocurra. Si quieres ver aunque solo sea una mínima parte de la asombrosa diversidad de preguntas que se hacen a Google, y en tiempo real, ve a google.com, haz clic en la sección «Acerca de» y desplázate hacia abajo para ver «Lo que el mundo está buscando ahora».

Tres mil quinientos millones de veces al día, los seres humanos dirigen su mirada, no hacia arriba, sino hacia abajo, a sus pantallas. Nadie nos juzgará por hacer una pregunta equivocada. La más absoluta ignorancia es bienvenida, «¿Qué es el Brexit?» «¿Cuándo es peligrosa la fiebre?», y también lo es la pura curiosidad: «Los mejores tacos de Austin». También volcamos preguntas alojadas en lo más profundo de nuestro corazón: «¿Por qué no me devuelve las llamadas?» «¿Cómo saber si deberías divorciarte?».

Y, misteriosamente, las respuestas aparecen. Los algoritmos de Google, a ojos de casi todos nosotros, obra de la intervención divina, conjuran una compilación de informaciones útiles. La empresa de búsquedas de Mountain View responde a las preguntas que nos acechan, ya sean triviales o profundas, y alivia nuestro sufrimiento. Sus resultados de búsqueda son nuestra bendición: «Venga, vive una vida mejor con este nuevo saber».

Confianza

Apple está considerada como la empresa más innovadora del mundo.[10] Amazon, la de mejor reputación (sea lo que sea lo que signifique eso).[11] Y Facebook como la mejor empresa en la que trabajar.[12] Pero la confianza que depositamos en Google no tiene parangón.

Uno de los sentidos en los que Google es nuestro dios moderno es el hecho de que conoce nuestros secretos más profundos. Lo ve todo y mantiene un

recuento de todos nuestros pensamientos e intenciones. Con nuestras consultas, confesamos a Google cosas que no compartiríamos con nuestro sacerdote o rabino, ni con nuestra madre, mejor amigo, ni médico. Ya se trate de fisgar en la vida de una antigua novia, averiguar por qué nos salió ese sarpullido o comprobar si padecemos un tipo de fetichismo insano o simplemente es que nos atraen los pies, a Google le hacemos confesiones que dejarían a cualquier amigo atemorizado, por muy comprensivo que fuese.

Confiamos plenamente en el mecanismo. Aproximadamente una de cada seis consultas en Google son preguntas que no se han formulado nunca antes. [13] ¿Qué otra institución, ya sea profesional o religiosa, ostenta tanta credibilidad y merece tanta confianza como para que la gente le plantee todas sus preguntas, hasta el momento incontestables? ¿Qué gurú es tan sabio como para llegar a inspirar tantas preguntas originales?

Google refuerza su entidad divina al indicar claramente qué resultados de búsqueda son orgánicos y cuáles son de pago. Esto aumenta la confianza en sus procesos de búsqueda, ya que así parece que el mercado no le afecta. La consecuencia es que las escrituras de Google, sus resultados de búsqueda, representan para muchos un torrente de veracidad inigualable. Sin embargo, Google se aprovecha de ambas situaciones: la búsqueda orgánica preserva la neutralidad, mientras que el contenido de pago les permite obtener ingresos publicitarios. Y nadie se queja.

Se entiende que Dios no tiene una agenda propia a la hora de responder preguntas. Es omnipotente e imparcial y ama a todos sus hijos por igual. La búsqueda orgánica de Google proporciona una información justa e imparcial, sin juzgar quién eres o dónde te encuentras. Los resultados de búsqueda orgánica se basan exclusivamente en la relevancia de los términos de búsqueda que has usado. La optimización de los motores de búsqueda (SEO, de Search Engine Optimization) puede ayudar a que tu web figure mejor y aparezca más arriba en la lista, pero esta SEO sigue siendo gratuita y basada en un criterio de relevancia.

Los consumidores se fían de los resultados orgánicos. Nos encanta esta imparcialidad y hacemos clic en ellos mucho más a menudo que en los anuncios. La diferencia está en que Google gana dinero cobrándole un peaje a cualquiera (a Nespresso, al concesionario Nissan de Long Beach, o a Keds) que quiera enterarse de cuáles son nuestras esperanzas, sueños y preocupaciones, para presentarnos ideas sobre cómo abordarlos.

Igual que hubo ordenadores personales anteriores a Apple, venta de libros

por internet antes de Amazon y redes sociales previas a Facebook, también hubo motores de búsqueda previos a Google. Solo hay que preguntarle a Ask Jeeves o a Overture. Y de la misma forma en que no fueron más de una o dos las características que diferenciaron al resto de los miembros de los Cuatro de sus correspondientes manadas y los convirtieron en conquistadores globales (el diseño de Jobs y la arquitectura de Wozniak para el Apple II; el sistema de valoraciones y comentarios de Amazon; las fotos de Facebook), también en el caso de Google los factores decisivos fueron la elegancia y sencillez de la página de inicio y el hecho de que a las marcas que se anunciaban no se les permitía influir sobre los resultados de búsqueda (la búsqueda orgánica).

Puede que ninguna de las dos características parezca importante a dos décadas vista, pero en su momento fueron toda una revelación. La empresa se ha esforzado mucho para ganarse esa confianza. La página de inicio de Google, colorida y ordenada, les decía incluso a los más neófitos navegantes de internet: «Adelante. Teclea todo lo que quieras saber. Aquí no hay trucos ocultos ni hace falta tener experiencia. Nosotros nos encargamos de todo». Entretanto, cuando los usuarios se daban cuenta de que obtenían la mejor respuesta posible, no aquella por la que alguien hubiese pagado más dinero, era como si, por seguir con las analogías bíblicas, estuvieran viendo el Camino, la Verdad y la Luz. Se creó un vínculo de confianza que ha sobrevivido durante toda una generación y que ha convertido a Google en el más influyente de los Cuatro Jinetes.

Esta confianza no se extendía solo a los usuarios de Google, sino también, y es igual de importante, a sus clientes corporativos. Con la fórmula de subastas de Google, si los anunciantes querían tráfico, quienes fijaban el precio de cada clic eran los consumidores. Si cae la demanda, lo hacen también los precios, y pagas una cantidad que está un poco por encima de lo que otro postor estaba dispuesto a pagar, y así es cómo se genera la confianza en Google como una entidad benigna. El resultado es que las empresas que forman su cartera de clientes creen que el negocio de Google se basa en las matemáticas, no en la avaricia. De nuevo, estamos ante la Verdad: justa, imparcial y permanentemente calibrada para resultar equitativa.

Comparemos este nivel de confianza con el que generan el resto de los medios. La mayoría de los medios de comunicación, literal e intencionadamente, no te dicen dónde empiezan o acaban las patrañas y te quieren hacer creer que han levantado una muralla china que protege el contenido editorial de la publicidad. Algunos lo hacen de manera algo más

limpia, pero lo que manda es el dinero. Si quieres que te saquen regularmente en *Vogue*, necesariamente tienes que anunciarte en ella. *Vogue* corteja a sus anunciantes, dedicó a Marissa Mayer un artículo en el que aparecía fotografiada por un reputado fotógrafo de moda, el mismo año en que Yahoo patrocinó la gala de la *Vogue* en el Metropolitan.

El precio que les costó a los accionistas de Yahoo que su CEO fuera fabulosa y tuviera un asiento muy cerca de Anna Wintour en el mayor espectáculo del sector de la moda del año fue de tres millones de dólares.[14] Google, en cambio, mantiene incorrupta su página de inicio: está reservada únicamente para las búsquedas, aparte de para las animaciones de servicio público del logo: los *doodles* de Google. No hay cantidad de dinero que haga que los anunciantes puedan comprar ningún espacio en la página de inicio de Google. En la era de internet, la empresa anticipó la necesidad de una economía basada en la confianza, y contribuyó a crearla.

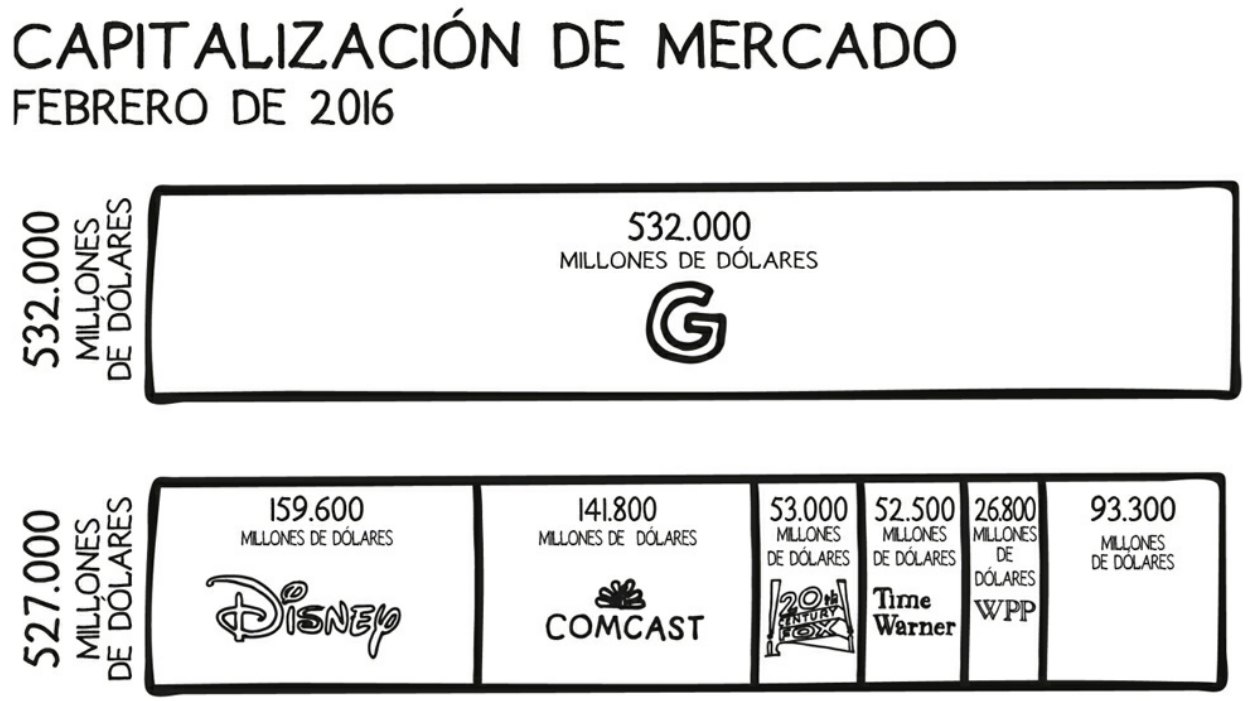
En los resultados del tercer trimestre de 2016, Google observó un aumento del 42 por ciento en los clics de pago, aunque los ingresos obtenidos (coste por clic) disminuyeron un 11 por ciento. Los analistas lo interpretaron mal, como algo negativo. El descenso en los precios suele ser un reflejo de la pérdida de poder en el mercado, ya que no existe empresa dispuesta a bajar los precios por voluntad propia. Sin embargo, lo que no supimos ver fue que Google llegó a aumentar los ingresos un 23 por ciento ese año, y, aquí está la clave, redujo los costes para los anunciantes en un 11 por ciento.[15] Ya seas el *New York Times* o Clear Channel Outdoor, un competidor tuyo bajó sus precios en un 11 por ciento. Y, por lo que se dice, es buenísimo en lo suyo y no muestra el menor síntoma de desesperación. ¿Qué pasaría si BMW pudiera mejorar drásticamente sus coches cada año y al tiempo reducir los precios un 11 por ciento anual? El resto de la industria automovilística tendría problemas para mantenerse a la altura. Y, sí, las demás empresas de la industria mediática, aparte de Facebook, se están viendo en serios problemas para seguirle el ritmo a Google.

Google recaudó noventa mil millones de dólares en 2016 y consignó tres mil seiscientos millones a flujo de efectivo.[16] El Congreso ha debatido varias veces sobre la posibilidad de aplicar un impuesto progresivo incremental a empresas de sectores que den muestras de exceder con mucho los índices marcados por Standard & Poor’s. Ahora bien, nadie ha propuesto jamás que se le apliquen impuestos adicionales a Google.

En muchas religiones, aguantar la mirada a Dios implica una muerte

segura. El mismo destino probablemente le sobrevendrá a la carrera de cualquier congresista que intente interferir ante el progreso de Google.

Igual que hacen otros jinetes, Google tiende a bajar los precios, no a subirlos. La mayoría de las empresas de consumo avanzan en la dirección contraria. Invierten mucho tiempo en calcular el precio máximo que pueden llegar a aplicar para obtener el mayor margen posible del consumidor. (¿Estás haciendo la reserva de un billete para hoy mismo? Vaya, debe de ser un viaje de negocios. Pasa por este aro, por favor.) Google funciona de otra manera, por eso ha crecido de manera espectacular año tras año. Y, como los otros jinetes, absorbe todas las ganancias de su sector. Lo paradójico del asunto es que las víctimas de Google la invitaron a entrar voluntariamente, al permitir que el motor de búsqueda rastreara sus datos. Ahora mismo la extraordinaria capitalización de mercado de Google es igual a la que sumarían los siguientes ocho mayores medios de comunicación.[17]



[Yahoo! Finance. Consultada en febrero de 2016, <https://finance.yahoo.com/>

Poca gente sabría explicar cómo funciona Google. O qué es exactamente Alphabet. Alphabet se constituyó en 2015 y Google es una de sus subsidiarias junto a Google Ventures, Google X y Google Capital.[18] Todos tenemos alguna una noción sobre Apple: fabrica objetos bonitos en torno a chips informáticos. Entendemos Amazon: compras muchas cosas a bajo precio,

luego los operarios (robots) de un almacén enorme las recogen, las empaquetan y te las hacen llegar enseguida. ¿Facebook? Una red de amigos vinculada a anuncios publicitarios. Pero pocas personas entienden lo que sucede en un holding de empresas que se dedica a sostener un gigantesco motor de búsqueda.

Minority Report

Aquella película de 2002 de Tom Cruise, *Minority Report*, se imagina un mundo en el que tres humanos con una mutación, los «precog», pueden ver el futuro y predecir crímenes. Así, la policía es capaz de interceder antes de que tenga lugar el acto delictivo. A uno de estos precogs se le da mejor que a los otros dos, y a veces llega a ver un futuro alternativo que permanece oculto. Sus visiones más valiosas se archivan en un «informe de minoría» (*minority report*).

Google es el mejor de los precog. Estas son algunas de las consultas que la gente ha tecleado en Google antes de cometer asesinatos, descubiertos por las autoridades, lamentablemente, después de que estos hubiesen sido cometidos.

«Retorcimiento de cuello.»
«Si alguien te cabrea, ¿merece la pena matarlo?»
«Condenas medias por homicidio y asesinato.»
«Dosis fatales de digoxina.»
«¿Se puede matar a alguien mientras duerme y que nadie piense que ha sido un asesinato?»

Todo el lío de 2016 en torno a Apple y la privacidad no parecerá más que una nadería a medida que vayan aumentando el poder de Google como precog. Esto llegará cuando se añada una fina capa de inteligencia artificial sobre las búsquedas y otros flujos de datos, entre ellos nuestros movimientos, y pueda emplearse de forma efectiva para predecir crímenes, enfermedades y valores en bolsa. A día de hoy, la información de un *smartphone* ya puede enviar a un criminal a la cárcel. Pero la serie de búsquedas que va saliendo de nuestros cerebros reptilianos… ahí es donde se encuentran las verdaderas locuras. La tentación de crear vínculos predictivos entre la intención y la acción les resultará irresistible a gobiernos, hackers y profesionales poco honestos.

Dale un vistazo a tu historial de búsqueda: has revelado a Google cosas que no querrías que nadie supiera. Creemos, ingenuamente, que nadie (salvo el señor de ahí arriba) puede escuchar lo que estamos pensando. Pero digamos las cosas por su nombre… Google también lo está escuchando.

Hasta la fecha, Google ha demostrado ser un maestro a la hora de mantener a raya estos temores y no sacar partido, que sepamos, a los poderes predictivos de sus algoritmos. Incluso el lema inicial de la compañía, «No seas malo» (*Don't Be Evil*), parece reforzar la divina benevolencia de este ser casi supremo.[19] Más aún, se te puede llegar a expulsar: Google ha echado a prestamistas de corto plazo, supremacistas blancos y a cualquier empresa que cobre un tipo de interés por encima del 36 por ciento. Estas han sido, por reformular una expresión, «desterradas al gran vacío exterior»; a la ignominia.

Pero quizá el mayor pecado sea el intento de engañar a Dios, esto es, embaucar al algoritmo de Google. Son tres mil quinientos millones de búsquedas diarias,[20] por lo que, básicamente, el algoritmo mejora una tres mil millonésima parte cada vez que se utiliza.[21] Pero este no siempre es el caso. En 2011, una investigación del *New York Times* reveló que un consultor de JCPenney había generado miles y miles de vínculos falsos para que la web de su JCPenney pareciera más relevante (esto es, que había un mayor número de webs con enlaces a ella). Aquel rastro falso llevó al algoritmo de Google a colocar el sitio web en lo alto de sus resultados de búsqueda, lo que hacía que las ventas de la empresa aumentaran. Cuando el *Times* destapó este trabajo de optimización, JCPenney fue enseguida objeto de la ira de Dios. Se condenó a la empresa al ostracismo: a la segunda página de resultados de Google, lo que equivale a ser abandonado en la orilla contraria del río Jordán.[22]

Uno de los poderes más increíbles de Dios es que no solo sabe lo que hacemos, sino también lo que queremos hacer. Puede que no se lo hayamos confesado a nadie, pero, en opinión de muchos creyentes, Dios sabe que mientras caminamos por el centro comercial estamos deseando comprar esas bailarinas Jolie de Tory Burch, o los auriculares QuietComfort de Bose. Sabe que te van las chicas con tatuajes. Dios es testigo de esas tentaciones, y las registra.

Con nuestras búsquedas, damos señales de nuestras intenciones secretas y otorgamos al motor de búsqueda de Google un poder sobrenatural en el ámbito de la publicidad. El marketing tradicional nos segmentaba en tribus: latinos, macarras, jubilados, deportistas, madres de niños que juegan al

fútbol, etc. Una vez ubicados en esas tribus, se nos considera iguales. En 2002, todas las personas ricas residentes en barrios residenciales llevaban pantalones *cargo*, escuchaban a Moby y conducían un Audi. Pero con Google nuestras búsquedas, junto con las fotos, los e-mails y el resto de datos que ofrecemos, nos identifican como individuos con problemas, objetivos y deseos específicos. Este nivel de información le brinda a Dios una ventaja en el negocio de la publicidad, pues puede ofrecernos anuncios que nos resultan más relevantes, o más benignos: hechos a medida para procurar nuestra felicidad individual.

Gran parte del marketing consiste en el arte (disfrazado de ciencia) de modificar el comportamiento de la mejor manera posible. Trata de que queramos comprar esto en vez de aquello, que creamos que esto es *cool* y aquello está pasado. Google les deja lo que es difícil y caro de hacer a los demás y se limita a darle a la gente lo que quiere, después de que esta haya levantado una mano digital para indicar: «Yo quiero algo como esto». O, mejor aún, Google vincula a personas con empresas, vía Adwords, antes incluso de que sepan lo que quieren (volar con Delta Airlines, por ejemplo), en cuanto dan señales de tener una intención determinada, ya sea con búsquedas sobre visitas guiadas a la Acrópolis, o mostrando la más leve curiosidad por las «islas griegas».

El viejo Dios

Si Google es el dios de la información en la era de internet, lo más parecido que hubo en tiempos de la vieja economía, tal vez con la excepción de los noticiarios de la noche, fue el *New York Times*. Su viejo lema, *All the News That's Fit to Print* («Todas las noticias aptas para ser publicadas»), declara cuáles son las aspiraciones del periódico. Cada día juzga lo que es importante, lo que deberíamos saber. Por supuesto, el *Times* tiene sus prejuicios (no hay institución humana que no las tenga), pero los periodistas del medio se enorgullecen de ser bastante rigurosos a la hora mantener estos prejuicios (más o menos) a raya. Se ven a sí mismos como adalides de los valores progresistas de Occidente y nos alejan de las noticias que no consideran aptas para ser publicadas, ya sea pornografía, propaganda o publicidad encubierta.

Los editores del *Times* hacen de comisarios de nuestra visión sobre el

mundo que habitamos. Cuando eligen los artículos de portada, marcan la agenda de noticias de las televisiones y de las radios, y de la perspectiva del público general sobre el mundo. Esas piezas periodísticas circulan por todo el Viejo Mundo (el 40 por ciento de los líderes de todos los países recibe alguna de las versiones del *New York Times* cada mañana) pero también por el Nuevo (Facebook y Twitter).

El periodismo es un oficio duro, a veces peligroso, que busca la verdad frente a los simples intereses comerciales. El *New York Times* lo hace mejor que cualquier otro medio del mundo. Sin embargo, y cada vez más, no se le da bien extraer valor de las competencias y de la capacidad de asumir riesgos que demuestra su redacción.

De hecho, a Google y Facebook se les da mejor extraer valor de los redactores del *Times* que a la propia directiva del *Times*. Soy de la opinión de que si el *Times* se hubiese negado a que su contenido pudiera aparecer en las plataformas de Facebook o Google, el valor de las dos empresas más jóvenes estaría hoy como mínimo un 1 por ciento por debajo del actual. Los artículos del *New York Times* aportan a estas plataformas una credibilidad tremenda, y lo que obtiene a cambio el *Times* es… muy poca cosa.

Malos tiempos para el *New York Times*

En 2008, el abismo entre un Google en auge y un *New York Times* de capa caída era menor que en la actualidad. Google ya había cogido su ritmo, con una capitalización de mercado que alcanzaba los dos mil millones de dólares. Pero el *Times* seguía teniendo una relevancia tremenda.[23] Con la llegada de los primeros iPhones, y las tabletas a punto de hacerlo, tres años después, los dispositivos y las plataformas se vieron en la necesidad de brindar contenido, y el mejor contenido lo tenía el *New York Times*. Sin el contenido del *New York Times*, Google se habría visto en desventaja ante cualquiera que sí tuviera ese contenido; no digamos ya ante el propio *New York Times*...

Mi impresión era que el contenido del *Times* podía y debía tener un valor de miles de millones de dólares en la era digital. En colaboración con dos estudiantes de la escuela Stern de la Universidad de Nueva York con formación en el sector de las finanzas, evaluamos todos los aspectos de la Times Company. Nuestra conclusión: era una empresa de cinco mil millones de dólares, atrapada en un cuerpo de tres mil millones. Me puse en contacto

con Phil Falcone, fundador de Harbinger Capital Partners. Ya me había asociado con Phil en alguna otra ocasión. Cuando digo «asociado», quiero decir que sus fondos nos abastecieron de capital para hacernos con una cuota considerable como propietarios, pasar a ocupar asientos en la junta directiva y abogar por un cambio de rumbo.

Phil proviene de una familia de doce hermanos de Minnesota. Fue una estrella del equipo de hockey de Harvard antes de convertirse en gerente de un fondo de alto riesgo. Introvertido y centrado, Phil fue uno de la media docena de inversores con los nervios de acero que se arriesgaron en una gran apuesta contra los mercados de crédito en 2006. Esta jugada les reportó miles de millones tanto a Phil como a sus inversores. La oficina de Harbinger tenía unos revestimientos malos de madera de cerezo, plantas artificiales y una serie de viejos ventiladores de suelo para mantener fresco el parquet del mercado. Parecía como una oficina de Regus que estuviera en Cleveland, pero sin encanto.

Le presenté a Phil nuestra idea. Implicaba tanto una claudicación como una lucha. Mi propuesta era que la Times Company podía venderle un diez por ciento de sus acciones al antiguo CEO de Google Eric Schmidt y nombrarlo CEO del periódico. Esta era la claudicación. Me imaginaba que Schmidt podría permitirse comprar ese 10 por ciento o más de la empresa, que aumentaría su interés en mejorar la situación general. Eric había dado un salto en la escala profesional, hasta la presidencia de Google, permitiendo así que Larry Page se convirtiera en CEO.

Me daba la impresión de que probablemente estaría más abierto a una idea diferente (la de salvar al periodismo estadounidense) de lo que lo había estado en el pasado. La apuesta le iba a brindar la oportunidad de ganar dinero, aunque nada comparado con los niveles manejados por los Cuatro Jinetes. (Sigo estando convencido de que si el *Times* hubiese nombrado CEO a Schmidt, el valor de la empresa sería considerablemente mayor.)

Les dije que el siguiente paso consistía en que la empresa luchara. El *Times* tenía que cortarle inmediatamente el grifo a Google, negándole el permiso para hurgar en sus contenidos (a Google y a cualquier otra empresa). Así, si Google o algún otro competidor de internet quería conseguir por contrato el contenido del *New York Times*, tendría que pagar por él (y pagar más que nadie). Google, Bing, Amazon, Twitter o Facebook podría brindarles el acceso a sus usuarios sin restricciones a nuestro contenido. Pero solo uno de ellos: el mayor postor.

Más adelante, mi plan implicaba aplicar esta estrategia más allá del *Times*. Mi visión era un consorcio de propietarios de periódicos, los Sulzberger del *Times*, los Graham del *Washington Post*, los Newhouse, los Chandler, los Pearson y el alemán Axel Springer, entre otros. Este grupo sería el representante del contenido de mayor calidad y mayor nivel de diferenciación del mundo occidental.

Esta era nuestra única oportunidad de contener la caída de la prensa y recuperar miles de millones de dólares en el valor de las acciones. Tampoco habría durado para siempre. Pero para un motor de búsqueda segundón como el Bing de Microsoft, podría haber supuesto un arma bastante potente contra Google. Bing en aquel momento tenía un 13 por ciento de cuota en el ámbito de las búsquedas. Hacerse con los derechos exclusivos de una serie de contenido diferencial a través de nombres legendarios como el *Times*, el *Economist* o *Der Spiegel* podría haberles supuesto unos cuantos puntos de cuota de mercado. Este tipo de diferenciación valía miles de millones.

A día de hoy, la industria de las búsquedas tiene un valor de medio billón de dólares. Algunos dirían que más, ya que, técnicamente, Amazon es un buscador con un almacén adosado. Eso significa que cada punto de cuota de mercado en esa industria vale más de cinco mil millones de dólares. Mi plan consistía en formar el consorcio, licitar el contenido y empezar a contener a las empresas tecnológicas que habían amasado fortunas de miles de millones utilizando nuestro contenido.

Incluso cuando la burbuja inmobiliaria empezó a mostrar indicios de tener dificultades, y con la publicidad migrando continuadamente hacia los medios online, el negocio de los periódicos seguía siendo sólido y las propiedades se movían. Rupert Murdoch acababa de comprar el *Wall Street Journal* por cinco mil millones de dólares, y el *Times* se cotizaba bastante por debajo.

Además, había otros compradores olfateando por los alrededores. Dos fuentes distintas me habían contado que Michael Bloomberg también se estaba planteando lanzar una oferta para hacerse con el *Times*. Las limitaciones de mandato estaban a punto de obligarle a abandonar su cargo, y el *Times* era el proyecto perfecto para un magnate neoyorquino que había cogido la información financiera y se la había traído hasta la era digital con un cómputo a su favor de decenas de miles de millones de dólares en valor accionista. (En aquel momento no sabíamos que, cuando eres Michael Bloomberg, eso de la «limitación de mandato» es más una sugerencia que una verdadera limitación. Bloomberg seguiría al frente del Ayuntamiento una

legislatura más, la tercera.)

Para acabar, si fracasábamos en todo lo demás, la New York Times Company era propietaria de un montón de cosas que deberían venderse, como así se hizo. Entre ellas:

- El séptimo edificio más alto de Estados Unidos
- About.com
- Un 17 por ciento del equipo de béisbol de los Boston Red Sox (¿qué?)

Los mercados financieros consideraban que estos bienes eran bienes del periódico, lo que quiere decir que su valoración era un múltiplo de los beneficios que se adjudicaban a una empresa de publicaciones periódicas (pocos). Por lo tanto, la venta de estos bienes resultaría lucrativa para los accionistas. El análisis de la suma de las distintas partes concluyó que, si comprabas una acción de la Times Company, obtenías el periódico por una miseria, si nos basábamos en el valor de otros bienes.

También insistimos en cargarnos el dividendo, un desembolso en favor del accionista de unos 25 millones de dólares al año. La empresa necesitaba de esa liquidez para reinvertir en innovación. Tal como yo lo veía, el dividendo no era más que un dinero que se usaba como medida de protección para evitar que Arthur Sulzberger y Dan Golden fueran asesinados en reuniones familiares por estar cobrando entre tres y cinco millones de dólares anuales para poco más que mandar al traste la empresa del abuelo y quedar para comer con Butros Butros-Ghali. El resto de los primos también querían su parte de la tarta.

La empresa de Phil, Harbinger Capital, y Firebrand Partners (el nombre que le puse a mi compañía) se aliaron para adquirir seiscientos millones de dólares en acciones de Times Company, un 18 por ciento de la compañía. Esto nos convirtió en el mayor accionista. Anunciamos que queríamos cuatro puestos en la junta y que animaríamos a los accionistas a votar por una lista de reformistas como nosotros para que se incorporaran también. Queríamos que la empresa vendiera activos no esenciales y apostara el doble por el mundo digital. Harbinger era el músculo (capital) y Firebrand el cerebro (liderar la lucha por el poder, formar parte de la junta, incidir en las decisiones importantes de inversión y en la estrategia, liberar valor, etc.).

Por supuesto, nuestro plan se topó con resistencias en el seno de la compañía. Durante nuestra primera reunión con la dirección, y después de haber expuesto nuestras ideas, Arthur Sulzberger sentenció indignado: «¡No

nos habéis propuesto ni una sola cosa que no nos hayamos planteado ya!». A pesar de esto, no nos convenció de que la directiva no necesitara ayuda. En el exterior del edificio del *Times* en la calle 41 (una torre diseñada por Renzo Piano de la que me sentía ansioso por deshacerme), se abrió la caja de los truenos. Había subestimado lo fascinados que estaban los medios… consigo mismos. A las veinticuatro horas de anunciar nuestra estrategia, ya había paparazzi a las puertas de mi clase en la NYU.

A los medios también les gustaba darle caña al editor y presidente del *Times*, Arthur Sulzberger. Un reportero de Reuters, que estaba trabajando en un artículo sobre las dinámicas internas de la familia, me llamó al móvil a las once de la noche. Me dijo que lo despedirían al día siguiente si no le contaba algo, lo que fuera, para una pieza sobre nuestra batalla con el *Times*.

Con materiales de manualidades, aquel reportero había elaborado un árbol genealógico, con primos, primos segundos..., con tal nivel de detalle que daba hasta miedo. Era evidente que los medios del mundo no terminaban de asumir cuál era su actitud para con las personas propietarias de dichos medios.

Arthur Sulzberger y yo desarrollamos inmediatamente una antipatía casi visceral el uno por el otro. Veíamos el mundo de manera diferente y lo abordábamos desde ángulos completamente distintos. Toda mi vida ha sido una lucha por ir ganando relevancia, marcada por el miedo de no conseguirla jamás, mientras que para Arthur el mayor temor (supongo) era perderla. Y, seamos claros, el CEO era él. Le cedió a Janet Robinson el cargo solo para no tener que comerse la parte de trabajo indeseable de los CEO, despedir a gente, las teleconferencias sobre resultados, etcétera. Sin embargo, el que tomaba las decisiones importantes era él y además cobraba un sueldo del rango de CEO.

Los Sulzberger, como muchas de las familias de los medios de comunicación, emplean una estructura de accionariado de dos niveles para mantener el control de la empresa. El concepto es que los medios desempeñan un papel especial en nuestra sociedad y no deberían estar sujetos al pensamiento cortoplacista de los accionistas. La mayoría (Google, Facebook, Cablevision) recurre a esto como un ardid para que las familias puedan seguir manteniendo el control de la compañía al tiempo que diversifican su participación (es decir, venden acciones).

El *Times* no es una de estas empresas. La familia está profundamente comprometida con el periodismo. Y para mí quedó claro, después de conocer

a Arthur, que la salud económica del *Times* tenía importancia, pero solo en la medida en que posibilitaba el cometido profundo: el mantenimiento del estilo periodístico del diario. Imagino que Arthur se despierta a menudo con sudores fríos, temiendo ser el primo que pierde el *New York Times*.

Así pues, los Sulzberger, como muchas familias propietarias de periódicos, poseían una minoría de las acciones, un 18 por ciento, pero controlaban diez de quince asientos en la junta. Eso supuso que los agitadores como yo tuvimos que llevarnos a todo un grupo de miembros y amigos de la familia al bando de los alocados. Después de compartir nuestras ideas sobre el ámbito digital y la inversión de capitales, seguimos reuniéndonos con los accionistas para ir sumando apoyos. Las reuniones anuales son como elecciones, y los accionistas, en este caso los accionistas de Clase A, tienen ocasión de votar por quienes les van a representar en la junta. La mayor parte de los accionistas con los que nos vimos estaban hartos y opinaban que la dirección del Times había estado gestionando mal la compañía. Todo indicaba que la empresa estaba en un momento perfecto para el cambio.

A la semana siguiente, la CEO del Times, Janet Robinson, y el director Bill Kennard convocaron a Phil a una reunión, sin mí, para ver si podíamos llegar a algún tipo de acuerdo. Esto significaba que sabían que iban a perder en la reunión de accionistas. Yo creía que Phil debía exigir los cuatro puestos en la junta para los que ya habíamos propuesto a una serie de personas. Pero Phil dijo que debíamos darles alguna muestra de buena voluntad y conformarnos con dos. Fue un error: necesitábamos varias voces para imponer nuestro discurso entre la polifonía de las ideas de la junta, y para que no pudiera atribuírseles un liderazgo real a Arthur ni a Jane.

Times Company accedió de inmediato, con una condición: que yo no ocupara ninguno de esos dos cargos (ver arriba: antipatía visceral). Phil reconoció que yo tenía vela en aquel entierro y que no se me iba a engatusar con cenas trimestrales con Nick Kristoff y Thomas Friedman, junto con doscientos mil dólares como asignación anual (entre salario y *stock options*). Al contrario, iba a seguir tratando de impulsar el cambio. Así pues, Phil exigió que yo ocupara uno de los puestos, y terminaron accediendo.

En la reunión anual de accionistas de 2008, Jim Kohlberg y yo fuimos elegidos para ocupar puestos en la junta. Fue una reunión de accionistas de lo más normal. Cuando acabó, Arthur solicitó hablar conmigo a solas. Me llevó a un despacho y me preguntó quién era el fotógrafo que había traído conmigo. No me había traído a nadie. No una vez, sino dos más, llegó a

meterme en un despacho para pedirme que «esta vez» le dijera quién era el fotógrafo. «Te lo repito, Arthur», le dije cada vez más molesto, «no tengo ni la más remota idea. No me lo vuelvas a preguntar.» No sé si Arthur tiene el don de ver a los muertos o es que le ponía tan nervioso tener a un huésped no deseado en su reunión de junta que había acabado por tener alucinaciones. No había ningún fotógrafo.

Así fue como nuestra relación comenzó con un numerito estúpido que evidenciaba nuestra desconfianza mutua y desdén recíproco. Él me veía como un chucho piojoso con los humos subidos que no tenía derecho a estar en la junta de la *Gray Lady*, la Dama Gris, como se apoda al *New York Times*. Yo lo veía a él como un estúpido niño rico con mala cabeza para los negocios. En los dos años siguientes, nos demostraríamos el uno al otro que estábamos en lo cierto.

Arthur encarnaba y respiraba el *New York Times*. Su ADN era gris y venía envuelto en una bolsa de plástico azul. Casi costaba imaginárselo fuera del edificio. Una vez me lo encontré en un congreso en Alemania y fue como toparme con una jirafa en la línea 6 de metro: sencillamente, no me encajaba.

Como habrás imaginado, no tuve ninguna suerte al tratar de convencer a la junta de que se deshiciera de Janet Robinson como CEO para sustituirla por Eric Schmidt, un hombre con un conocimiento profundo de la intersección entre la tecnología y los medios. Básicamente, se rieron de mí. Nadie quería enfrentarse a la CEO ni a Arthur. Y, como yo era un recién llegado sin ninguna credibilidad, fue sencillo descartar la idea.

Esto pasó unos años antes de que un CEO procedente del ámbito tecnológico tomara las riendas de un periódico en crisis. En 2013, Jeff Bezos compró el *Washington Post*. Aquello tuvo el beneficioso efecto de acabar con los episodios cuatrimestrales de terror, cuando el periódico desvelaba a los inversores las cuentas en caída libre, con el consiguiente derramamiento de sangre en la redacción. Más que aportar solidez financiera, Bezos orientó de manera implacable el *Post* hacia el mundo web. Su tráfico online se duplicó en dos años, aupándose por encima del *Times*. Además, el *Post* desarrolló un sistema de gestión de contenidos que ahora alquila a otros medios de comunicación. Según la *Columbia Journalism Review*, este sistema puede llegar a generar cien millones de dólares al año.[24] El *Washington Post* se está beneficiando de la misma bendición que Amazon: capital barato y la confianza para que pueda invertirse de forma agresiva, y hábil, a largo plazo, como si volvieran a tener dieciocho años.

Mis compañeros en la directiva de la Times Company no tenían estómago para esta clase de agitación. Habían llegado a la conclusión, antes de mi llegada, de que era mucho más sencillo afrontar el desafío digital adquiriendo a algún actor del medio online y extendiendo su modelo a la web.

About.com

En 2005, la New York Times Company adquirió About.com, un conjunto creciente de webs, de cientos de ellas, que brindaba al lector contenido específico sobre un sinfín de temáticas, desde la poda de árboles a terapias para la próstata.[25] Era lo que entonces se denominaba una «granja de contenidos». La fórmula de éxito para las granjas de contenidos consistía en diseñar la ingeniería de las webs con un objetivo primordial: sacar partido del contenido generado por los usuarios que se optimizaba en Google, aparecer en la primera página de sus resultados de búsqueda y generar tráfico para poder vender espacios publicitarios.

No sería justo decir que el *Times* no fue innovador. Lo fue, y se convirtió en un sitio web de primera, con una gráfica impresionante, funciones de datos y vídeo. Pero gran parte del crecimiento online del *Times* consistía en una recopilación de contenido mediocre pensado para acumular clics en Google (a través de About.com). Más o menos igual que esos pájaros africanos que se pasan el día posados sobre el trasero de un rinoceronte para comerse las termitas y las garrapatas, el *Times* estaba montado a lomos del titán, uno de los Cuatro. La gente del periódico no llegaba a sospecharlo, pero vivir del algoritmo de búsqueda de Google es tener una existencia precaria. Al rinoceronte le basta con dar un coletazo para quitarse de encima el ave carroñera.

El *Times* pagó cuatrocientos millones de dólares por About.com y, como About cosechaba miles de millones de clics de las búsquedas de Google, durante un breve espacio de tiempo la adquisición pareció una maniobra acertada. Para cuando yo me sumé al equipo, el valor de mercado de About.com había ascendido a los mil millones de dólares. About.com era un bien muy valioso.

Yo presioné para venderlo, o darle la vuelta por completo y llevarlo a oferta pública. Obviamente, a la gente de About le pareció una idea fabulosa. Estaban hartos de ir apuntalando una empresa analógica, deseosos de

alcanzar los niveles de ingresos y de respeto propios de internet. En un momento dado, di un paso en falso importante: en una reunión que contaba con la presencia de los directores senior de About, propuse vender la empresa o llevarla a oferta pública. Fue un gesto irresponsable por mi parte. Fue como decir en una sala llena de niños de siete años «¿Quién quiere venirse al circo?» cuando no estás seguro de que puedas conseguir entradas.

En todo caso, Janet y Arthur no querían perder lo que les estaba dando crédito online. Se ocupaban de lucir About a modo de pendientes digitales, para complementar una estructura empresarial analógica. Era la prueba que ofrecían a los inversores y a los miembros de la junta (menos a mí) de que el *Times* sí que tenía una estrategia digital, que además recaudaba ingresos y tenía visos de crecimiento. No estaban cerrando los ojos de cara al futuro, se decían a sí mismos, sino abrazándolo. La parte digital traía a la empresa solo un 12 por ciento de los ingresos. Vender About habría encogido ese porcentaje, y nos habría hecho parecer una empresa dedicada a los periódicos.

Mientras tanto, en las reuniones de la junta yo insistía para que se le negara a Google el acceso al contenido del *Times*. Me daba cuenta de que el buscador de Google ya estaba empezando a destrozar el valor de las acciones. Si no se revisaba este problema, poco a poco, y de manera metódica, acabaría asfixiándonos. Todos los demás opinaban que era la electricidad de la era de internet y que la relación era simbiótica: a cambio de nuestro contenido, Google nos brindaba tráfico online.

Recuerdo especialmente una reunión. Un periodista del *Times* había sido secuestrado en Afganistán y más tarde rescatado por comandos británicos. En el transcurso de aquella operación mataron a uno de los valientes soldados. El militar al frente de aquel escuadrón le escribió a Arthur una carta conmovedora en la que le explicaba que merecía la pena pagar aquel alto precio: las razones por las que importaba el periodismo. Arthur leyó a la junta la carta entera, deteniéndose a menudo para que nos diera tiempo a reflexionar. Periodismo, sacrificio, consideración, posicionamientos, geopolítica, ceremoniosidad. Ahí estaba la jirafa en pleno bosque sudanés, alimentándose con la esporádica vegetación de los pastos edáficos y las acacias. Arthur estaba en su elemento.

Entretanto, mientras nos recreábamos en la importancia del periodismo y en los sacrificios que se hacían en su nombre, los reptantes de Google se metían en nuestro sótano y arramblaban con todo el contenido de nuestros

servidores al tiempo que los directivos del *New York Times* cenaban diecisiete pisos más arriba, en el séptimo edificio más alto de Estados Unidos.

Google no solo se agenciaba nuestro contenido gratis, también se dedicaba a partirlo y repartirlo entre sus usuarios. Cuando alguien buscaba un hotel en París, por ejemplo, Google ponía un enlace a un artículo de viajes del *New York Times* sobre París. Pero en lo más alto de la página colocaban su propio anuncio del hotel Four Seasons. Lo que se argumentaba era que este arreglo le reportaba tráfico al periódico. Le podían vender esos espacios a los anunciantes, que contrataban publicidad en forma de *banners*. Sonaba bien, pero era como ponerse a contar chistes en un entierro.

El truco estaba en lo siguiente: al gestionar aquellas búsquedas, Google también se enteraba, mejor que el propio periódico, de lo que los lectores querían exactamente, y lo que tenían pinta que querrían en el futuro. Y eso significaba que Google podía dirigir contenido hacia esos lectores del *Times* con mucha más precisión y sacarle mayor rentabilidad a cada anuncio. Tanto como unas diez veces más. Eso significa que estábamos cambiando dólares por monedas de diez centavos. Lo que teníamos que hacer era gestionar nuestros propios anuncios en nuestras propias webs. Qué idiotas fuimos.

Nuestro equipo de ventas era mediano, y el modelo de negocio se estaba extinguiendo. Lo único de valor que seguíamos teniendo era el contenido, y a los profesionales que lo generaban. Y, así y todo, en lugar de convertir ese contenido en un bien preciado, negándole el acceso y pleiteando con cualquier plataforma digital que le diera un uso alternativo a un contenido nuestro, decidimos que había que intentar atraer más tráfico a base de prostituir ese contenido... por todas partes. Era como si Hermès decidiera distribuir el bolso Birkin en Walmart.com para obtener más tráfico. Cometimos uno de los mayores errores de la historia moderna de los negocios. De la noche a la mañana cogimos una marca de lujo, la difundimos por una red de distribución de alcantarillas y permitimos que el propietario de esa red de alcantarillas cobrara menos por ello que lo que cobrábamos nosotros en nuestra propia tienda, por medio de las subscripciones.

Yo lo tenía muy claro, estaba armado de datos para respaldar mis tesis y representaba al accionista mayoritario. Fantaseaba con que algún día se estudiaría el caso del profesor universitario enfadado que le echó una mano a la *Gray Lady*, y de paso al periodismo en su conjunto. Defendí ante la junta que teníamos que cerrarle la puerta a los reptantes de Google y crear un

consorcio global de contenido *premium*. En la hora que siguió a mi exposición, llegó a desarrollarse un debate medio en serio. Participaron sobre todo viejas glorias de mediana edad y alto pedigrí que no tenían ni la más pajolera idea sobre tecnología. A su favor, hay que decir que Janet Robinson se tomó en serio la propuesta y dijo que la dirección la valoraría.

Unas semanas más tarde la junta recibió un memorándum muy considerado en el que se afirmaba que el *New York Times* no debía cerrarle el grifo al motor de búsqueda, pues el periódico no podía arriesgarse a enfadar a Google, porque el tráfico de About.com dependía de Google. Si le cerrábamos la puerta a Google, este podía contraatacar modificando su algoritmo para relegar a About al purgatorio de las búsquedas.

Este, en resumidas cuentas, es el problema de los grandes conglomerados empresariales, y constituye el Dilema del Innovador. El conjunto a menudo es menor que la suma de sus partes. Se cumplía tanto en el caso del *Times* como en el de About. En cierto sentido, tanto nosotros como Google nos estábamos utilizando mutuamente. Google empleaba nuestro contenido para conseguir miles de millones de clics para sus anuncios, y nosotros usábamos su algoritmo de búsqueda para atraer tráfico hacia About. Sin embargo, Google tenía mucho más poder. Era el señor de las tierras y así era como tenía sometidos unos latifundios fundamentales para internet. Éramos como los jornaleros de aquellas labranzas. Nuestro destino estaba marcado desde el principio.

Llevó un tiempo, pero en febrero de 2011 Google terminó por cansarse de las absurdeces de las granjas de contenido, entre ellas About.com, y se las quitó de en medio. El gigante de las búsquedas llevó a cabo una «actualización del algoritmo Panda» que desterró al exilio a gran parte del tráfico de las granjas de contenido, así como sus ingresos, que se vieron relegados al olvido más extremo. Con apenas un pequeño ajuste, Google hizo polvo al *New York Times* al desviar millones de dólares en ingresos online a otras webs y recortar de paso el valor de About drásticamente. Al parecer, a diferencia de nosotros, Google sí estaba tomando decisiones pensando en el valor a largo plazo de la empresa, y no le tenían miedo a nuestra posible reacción. Antes de que se llevara a cabo aquella actualización, About tenía un valor de mil millones de dólares. Al día siguiente valía menos de la mitad. Un año más tarde, el *Times* se deshizo de la granja de contenidos por trescientos millones, un 25 por ciento menos de lo que había pagado por ella. Yo me inclinaría a pensar que «enfadar» a la empresa madre de About.com, la Times

Company, no fue un factor que tuviera en cuenta Google a la hora de decidir lo que sería más beneficioso para sus accionistas.

Dios puede dar consejos, influenciarnos y, cuando hace falta, ejercer su control. Pero, como nos enseña la mitología griega, el que se acuesta con dioses nunca sale bien parado.

Mi etapa en The Times Company no fue un éxito (y me quedo corto). Mis sugerencias contribuyeron a cambiar poca cosa. La empresa sí llegó a vender bienes no esenciales y decidió cancelar el dividendo en 2009. Sin embargo, en septiembre de 2013 restableció el dividendo, lo cual indicaba que la familia tenía un férreo control de la junta directiva. Cuando la Gran Recesión pulverizó los ingresos publicitarios de la firma y las acciones se devaluaron, Phil Falcone decidió poner límite a sus pérdidas vendiendo acciones. Su participación como propietario era lo único que me mantenía a mí en la junta. Por tanto, cuando esa participación comenzó a menguar, un par de directivos me comentaron que yo ya estaba fuera. Después de que Arthur me dejara un mensaje de voz pidiéndome que lo llamara, dimití.

Había convertido seiscientos millones de dólares de otras personas en trescientos cincuenta millones. Como compensación por parte de la junta, nos dieron opciones sobre acciones. A mí me correspondían por valor de diez o quince mil dólares. Solo había que rellenar unos papeles. Decidí no hacerlo. No me lo merecía.

Aquí llega el Nuevo Dios

Pero Dios es mucho más: omnisciente, omnipotente e inmortal. Y, de esos tres atributos, Google solo posee, por decirlo así, el primero. Si Apple ha logrado alcanzar cierto grado de inmortalidad convirtiéndose en una empresa de artículos de lujo, Google ha conseguido todo lo contrario: se ha convertido en una herramienta de utilidad pública. Es omnipresente, cada vez más invisible en el uso diario y, como ocurriera en tiempos con Coca-Cola, Xerox y Wite-Out, cada vez tiene más necesidad de reforzar legalmente el nombre que es su marca, no sea que acabe convirtiéndose en un verbo. Su dominio del mercado es tan enorme que está en riesgo perpetuo de encontrarse con litigios antimonopolio, tanto en Estados Unidos como en otros países. La Unión Europea parece tenerle una particular animadversión y lleva ya cuatro denuncias formales tramitadas desde 2015. La Comisión Europea ha acusado

a Google de competencia desleal ante sus competidores publicitarios.[26] Con una cuota del 90 por ciento del total de búsquedas de la UE, y sin tener la sede radicada en la UE, es lógico que Google sea un objetivo propiciatorio de quienes se encargan de legislar el mercado.

Google respondió desde su divinidad a una reciente declaración de objeciones: «Creemos que nuestras innovaciones y mejoras de productos han aumentado las posibilidades de elección de los consumidores europeos y promueven la competencia».[27]

Por lo tanto, a pesar de su apabullante dominio del mercado, el mayor de entre los Cuatro Jinetes, Google también es único en cuanto a su nivel de vulnerabilidad. Tal vez por eso, de los Cuatro, parece ser el más oculto, el más propenso a retirarse de los focos. «Los dioses no salen a saludar cuando cae el telón», fue la célebre frase que escribió John Updike cuando el jugador de béisbol Ted Williams se negó a salir del banquillo para dejarse ver por el público después de batear por última vez en su carrera. Últimamente, parece que Google prefiera llevar puesta la gorra bien baja, al nivel de la vista, mucho más que descubrirse.

Lo genial que había en Google estaba ahí desde el primer día, en septiembre de 1998, cuando los alumnos de Stanford Sergey Brin y Larry Page diseñaron una nueva herramienta web, llamada motor de búsqueda, que podía ir dando saltos por internet en busca de palabras clave. Pero el paso decisivo fue contratar a Eric Schmidt como CEO, un científico convertido en hombre de negocios, que había pagado lo suyo en su paso por Sun Microsystems y Novell. Ambas firmas se habían enfrentado a Microsoft, y habían perdido. Schmidt juró que no le volvería a pasar. Tenía una cualidad fundamental entre los grandes líderes de negocios, haberla pifiado antes, y, como Bill Gates se había convertido en su gran ballena blanca, Schmidt convirtió su obsesión en estrategia… y Google fue el *Pequod* desde el que estaba decidido a arponear a Moby-Dick.

Hoy es fácil olvidar que, antes de que apareciera Google, nadie había vencido nunca a Microsoft; de hecho, se le consideraba el jinete original. Muchas empresas, incluida Netscape, con uno de los productos más originales de la historia tecnológica, lo habían pretendido y habían perecido en el intento. Microsoft suele resurgir y demuestra que los elefantes también saben bailar.

Podía ser cierto que Google no tenía más que un producto (que produjera ingresos), pero era un producto con capacidad para cambiar el mundo, y

además la empresa lo hizo todo bien. Un nombre gracioso y la sencilla página de inicio, la búsqueda fiable, insobornable ante la presión de los anunciantes, la aparente falta de interés en internarse en otros mercados y la afabilidad de sus fundadores, todo ello conspiró para hacer de Google una marca atractiva para el usuario de a pie, al tiempo que parecía no suponer ningún peligro para potenciales competidores (como el *New York Times*) hasta que ya fue demasiado tarde. Google solo tuvo que reforzar estas ideas con lemas propios de *Verano del Amor*, tipo «No seas malo», e imágenes de los empleados durmiendo en sus cubículos acompañados de su perro.

Pero, detrás del telón, Google estaba poniendo en marcha una de las estrategias más ambiciosas de la historia empresarial: la de organizar toda la información del mundo. En concreto, captar y controlar cada caché de información productiva que en cualquier momento exista en la red, o pueda ser referido a ella. Así pues, con una sola idea fija, la empresa se ha dedicado nada más que a eso. Comenzó con las cosas que ya estaban en la red (de eso no podía hacerse dueña, pero sí guardiana). Después fue en busca de cada ubicación (Google Maps) y de la información astronómica (Google Sky) y geográfica (Google Earth y Google Ocean). Después se propuso conseguir el contenido de todos libros descatalogados (el Google Library Project) y las piezas periodísticas inaccesibles (Google News).

Con tan insidiosa manera de afrontar las búsquedas, la absorción por parte de Google de toda la información del mundo ha tenido lugar a la vista de todos, y las víctimas propiciatorias no lo advirtieron hasta que ya era demasiado tarde. Como resultado, el control que Google tiene hoy sobre todo el conocimiento es tan completo, y son tan enormes las barreras ante posibles incursiones por parte de la competencia (solo hay que fijarse en el marginal éxito de Bing, de Microsoft), que bien puede ser que la empresa logre mantener ese control durante años.

Todas las empresas del mundo envidian la posición de Google en el epicentro del universo digital. Pero la realidad no es tan halagüeña. Dejemos de lado la posibilidad de que cuando la firma ya no sea la novedad, el Congreso y el Departamento de Justicia acaben por dictaminar que el motor de búsqueda es, efectivamente, un servicio público y empiecen a regularlo como tal.

Google aún está lejos de ese destino, pero hay que tener en cuenta de que es un animal de feria que no se sabe más que un truco. Están las búsquedas (YouTube es un motor de búsqueda) y luego está… bueno, Android; pero

este no es más que un sistema estándar para la industria de los *smartphones*, concebido por Eric Schmidt para competir con el iPhone, y los actores más grandes que lo usan son otras empresas distintas. Todo lo demás, los coches autónomos, los drones, es paja, está pensado para mantener la excitación de los consumidores y, sobre todo, la de los empleados. Hasta la fecha, su aportación es menor que la del agonizante Internet Explorer de Microsoft.

Hay otros paralelismos entre Google y Microsoft. En su momento cumbre, Microsoft tenía fama de haber contratado como trabajadores a los imbéciles más insufribles del mundo empresarial estadounidense. Eran arrogantes, presumidos y estaban completamente convencidos, error típico de la industria tecnológica, de que lo suyo se debía solo gracias a que eran unos genios cuando, de hecho, también había sido cuestión de suerte, dar con el momento oportuno y del éxito. Más adelante, cuando Microsoft salió en oferta pública y quienes llevaban tiempo trabajando para la empresa ejercitaron sus opciones de acciones, miles de ellos se marcharon para ejercer de genios por su cuenta, con resultados muy dispares.

Al final, cuando la Comisión de Bolsa y Valores y el Departamento de Justicia llamaron a la puerta, mientras Microsoft seguía cargándose una nueva empresa prometedora detrás de otra, de repente pasó a dar vergüenza reconocer que uno trabajaba para el Imperio del Mal. Como resultado, Microsoft sufrió una ingente pérdida de capital intelectual, a medida que los viejos empleados con talento dejaban la organización y los jóvenes ya no querían empezar a trabajar en ella. De repente, incluso cuando tenían una buena idea para un producto, ya no acababan de ser capaces de ejecutarla. Era como si el cerebro tuviera la voluntad, pero los brazos y las piernas ya no respondieran. Hasta Bill Gates decidió irse a salvar el mundo.

Google no es Microsoft (todavía). El gigante de las búsquedas sigue presumiendo de tener la mayor suma de cocientes intelectuales de la historia. Los empleados de Google no solo dan por hecho que son más listos que nadie; es que resulta que lo son. Se sabe que la empresa espera que sus trabajadores dediquen un 10 por ciento de su semana laboral a tener ideas nuevas… Por lo tanto, ¿no es de esperar que podamos ver un montón de cosas interesantes paridas por sesenta mil genios?

En última instancia, puede ser que ni siquiera importe. Internet no se va a mover de donde está y seguramente Google siga creciendo, o acelerando, más bien, en lo que constituye el grueso de su negocio. Nuestra búsqueda de conocimiento jamás podrá ser saciada. Y el caso es que Google tiene el

monopolio de la oración, mientras el resto sigamos con la mirada gacha.

6

Miénteme

Para las empresas tecnológicas que crecen muy rápido, robar es una aptitud básica. No queremos creerlo, porque en la cultura estadounidense los emprendedores ocupan un lugar especial, glorificado. Son intrépidos rebeldes que atacan los molinos de viento de las gigantes corporaciones consolidadas, Prometeos en camiseta que traen a la humanidad el fuego de las nuevas tecnologías. Pero la verdad es mucho menos romántica.

Claro que los Jinetes no empiezan como megalodontes del dominio global. Empiezan como meras ideas, un proyecto que se desarrolla en un garaje o en la habitación de una residencia universitaria. En retrospectiva, su recorrido es obvio, incluso inevitable, pero casi siempre está formado por una serie de acciones y reacciones improvisadas. Como en el caso de los deportistas profesionales, tendemos a fijarnos más en las historias de aquellos pocos que destacaron, y no en las de aquellos miles que no consiguen pasar nunca de las ligas menores. Por el camino, la empresa poderosa y adinerada que sale de todo aquello termina pareciéndose muy poco al roñoso principiante de la época del garaje, especialmente después de que el departamento de relaciones públicas de la empresa reescriba el mito fundacional. Por mucho que los fundadores se esfuercen por mantener la energía juvenil de la fase de la empresa emergente, esa transformación acaba produciéndose.

El cambio es inevitable, en parte porque el mercado siempre está cambiando, así que las empresas deben adaptarse o morir, pero también porque las empresas jóvenes que no tienen nada que perder pueden permitirse recurrir (y así lo hacen) al engaño, al robo y a la mentira flagrante, cosa que para las empresas que ya tienen una reputación, mercados y activos que proteger es impensable. Por no hablar de que el Departamento de Justicia no se preocupa por las pequeñas empresas hasta que se hacen grandes. Cuando, después, se escribe la historia, y esto lo hacen los ganadores, términos como «inspiración» y «benchmarking» sustituyen a otros menos atractivos.

Los pecados de los jinetes tienen que ver con timos de dos tipos. El primero es tomar, lo que a menudo significa robar, la propiedad intelectual de otra empresa y reutilizarla con fines de lucro, para después, una vez la han acumulado en grandes cantidades, protegerla de forma mezquina. El segundo es buscar una forma de aprovechar los activos desarrollados por otra persona que no resulte accesible para su creador original. Lo que significa el primero es que los futuros jinetes no necesitan depender de su propio ingenio para encontrar ideas innovadoras; y, después, echarle los abogados encima a cualquiera que intente hacerles lo mismo a ellos significará que tampoco serán víctimas. El segundo nos recuerda que la llamada ventaja del primer jugador generalmente no es una ventaja. Los pioneros de la industria acaban a menudo con puñales clavados en la espalda, mientras que los jinetes, que llegan más tarde (Facebook detrás de Myspace, Apple después de los primeros creadores de PC, Google después de los primeros motores de búsqueda, Amazon después de las primeras empresas de *e-commerce*), pueden alimentarse del cadáver de sus predecesores, aprender de sus errores, comprar sus activos y llevarse a sus clientes.

Timo número 1: robar y proteger

Las grandes empresas han recurrido a menudo a alguna clase de mentira o de robo de propiedad intelectual para conseguir acumular valor a una escala y a una velocidad antes inimaginables, y el caso de los Cuatro no es diferente. La mayoría de los jinetes han fomentado algún engaño que supone una estafa para otras empresas, o para el gobierno, en forma de una subvención o una transferencia de valor que termina cambiando drásticamente el equilibrio de poder a su favor. (Si no, observemos a Tesla en los próximos años, luchando por las subvenciones gubernamentales para los vehículos eléctricos y solares.) Sin embargo, en cuanto se convierten en jinetes, de pronto este tipo de comportamiento les indigna y se esfuerzan por proteger sus ganancias.

Esta dinámica puede verse en funcionamiento aún con mayor crudeza en el caso de países. En el contexto geopolítico, solo hay un jinete, los Estados Unidos de América, y su historia demuestra esta dinámica. En el período inmediatamente posterior a la Revolución, Estados Unidos era una empresa emergente roñosa, con muchas oportunidades, pero muy poca capacidad de explotarlas. En Europa, que atravesaba una época de relativa paz, estaba

floreciendo la innovación industrial (la Revolución Industrial), y para los fabricantes estadounidenses resultaba imposible competir. En concreto, la importantísima industria textil estaba dominada por los tejedores británicos, que empleaban telares avanzados (cuyo diseño habían robado a los franceses) y otras tecnologías. Gran Bretaña quiso proteger esta industria con leyes que prohibían la exportación de equipamiento, planos e incluso de artesanos encargados de su construcción y funcionamiento.

Así que lo que hicieron los estadounidenses fue robarlo. El Secretario del Tesoro, Alexander Hamilton, emitió un informe que reclamaba la adquisición de la tecnología industrial europea mediante «el debido esfuerzo y adecuado aprovisionamiento», incluso reconociendo alegremente que la ley británica prohibía tales exportaciones.[1] El Tesoro ofreció recompensas a los artesanos europeos que estuvieran dispuestos a viajar a Estados Unidos, en lo que suponía una violación directa de las leyes de emigración de sus países de origen. La ley de patentes de Estados Unidos fue modificada en 1793 para limitar la protección de patentes a los ciudadanos de Estados Unidos, privando así a los propietarios europeos de esta propiedad intelectual de la posibilidad de plantear cualquier recurso legal contra este robo.

Estas fueron las semillas de las que creció rápidamente el poderío industrial de Estados Unidos. La villa de Lowell, Massachusetts, conocida como la cuna de la Revolución Industrial estadounidense, fue construida por los descendientes corporativos de Francis Cabot Lowell, que años antes había recorrido las fábricas textiles británicas en calidad de cliente curioso (lo que era verdad, aunque no toda la verdad) y memorizó su diseño y su estructura. A su regreso a Estados Unidos fundó la Boston Manufacturing Company y construyó la primera fábrica de Estados Unidos (y, en lo que supone una simpática conexión con nuestra industria tecnológica moderna, condujo la primera oferta pública de venta del país).[2] La práctica del robo dio origen a una industria multimillonaria: la consultoría. Estados Unidos cuenta con las mejores firmas de consultoría del mundo; robar está en nuestro ADN.

Hoy, el gigante industrial es Estados Unidos, y cuenta con sus propios avances tecnológicos y mercados que proteger. Y mientras que en Broadway celebramos a Alexander Hamilton, nuestras leyes repudian su actitud informal con respecto a la propiedad intelectual. Estados Unidos es hoy el gran defensor de la protección de las patentes y marcas, y si fueras un político estadounidense, nunca te iría mal criticando a China por robar tecnología estadounidense. Y no sin motivo, pues China, deseosa de alcanzar el estatus

de jinete en el escenario mundial, se dedica a enviar a sus propios Francis Lowells, en persona y a través del ciberespacio, para aprender todo aquello que pueda hacerles más corto el camino a la prosperidad. Ahora, después de décadas robando las patentes del mundo, China se siente lo suficientemente consolidada en materia de propiedad intelectual, así que ha visto la luz y se está convirtiendo en una acérrima defensora de las leyes de patentes.

Quizá el «robo» más famoso de la historia de las tecnologías esté en el origen de Apple: Steve Jobs utilizó una visión incumplida de Xerox, un ordenador con una interfaz gráfica que funcionara con un ratón, en el Macintosh que vino a cambiar la industria.[3]

Igual que Lowell y sus contemporáneos, que mejoraron los diseños británicos y los potenciaron con los enormes recursos y la creciente población de unos jóvenes Estados Unidos, Jobs vio que la GUI de Xerox tenía el potencial de reventar el mercado de los PC más aún de lo que lo había logrado su ya exitoso Apple II. La interfaz gráfica de usuario sería capaz de crear, como lo expresó célebremente Apple, «el ordenador para el resto de nosotros».[4] Eso era algo que Xerox no iba a hacer jamás, algo que nunca sería capaz de hacer ni institucional, ni estratégicamente, ni por filosofía.

Entonces, a ver: Apple se dedica simplemente a coger innovaciones que se han desarrollado en otra parte y las emplea con mejor «marketing». Más o menos. Es muy cierto que Apple ha comprado o licenciado muchos de los cimientos tecnológicos de su actual posición de liderazgo, desde la GUI de Xerox hasta las pantallas táctiles de Synaptics hasta los chips de eficiencia energética de P. A. Semi. La cuestión no es que las empresas jóvenes se dediquen simplemente a «robar» las cosas para crecer, sino que ven el valor donde otros no lo hacen, o son capaces de extraer valor de donde otros no pueden. Y lo hacen por cualquier medio necesario.

Timo número 2: no es robar, sino tomar prestado

Otra forma de engaño que emplean los Cuatro es tomar prestada tu información para, después, vendértela de vuelta. Google es un buen ejemplo de ello.

Google se fundó a partir de ciertos conocimientos matemáticos sobre la estructura de la web y la naturaleza de las búsquedas, pero se convirtió en un jinete gracias a la idea de sus fundadores (y de Eric Schmidt) de que la

información podía entregarse de forma gratuita con una mano, mientras se hacía superrentable con la otra. Marissa Mayer, entonces ejecutiva de Google, compareció ante el Congreso y le dijo a una panda formada mayoritariamente por hombres blancos y viejos, que los periódicos y las revistas tenían la obligación natural de permitir que su información pudiera ser rastreada, seccionada, examinada y susceptible de búsqueda... por Google.[5] Las historias que se muestran en Google News, dijo, «se ordenan sin tener en cuenta el punto de vista político o la ideología, y los usuarios pueden elegir entre una amplia variedad de perspectivas para una misma noticia».[6] En el éter florecerían mil flores, sugirió; mantendríamos el ADN innovador del país, y los niños de los centros urbanos podrían buscar información para hacer los deberes de comentarios de libros. Era algo similar a cuando PBS sacó a la gallina Caponata cuando quiso que le renovaran su subvención. ¿Quién podría matar a Caponata?

Sin duda, testificó Mayer, Google brindaba «un valioso servicio gratuito a los diarios online específicamente al dirigir a los lectores interesados a sus sitios web».[7] Parecía decepcionada de que el *New York Times* y el *Chicago Tribune* no hubieran agradecido a Google todo lo que había hecho por ellos. Quizá se debía a que el «valioso servicio gratuito» de Google estaba, en realidad, acabando rápidamente con la base publicitaria de los medios estadounidenses y redirigiendo todos esos ingresos a manos de Google.

No teman, dijo Mayer ante el Congreso, Google también cuenta con un servicio valioso, aunque no gratuito, para eso. Los editores, que dependían cada vez en mayor medida de Google para canalizar su tráfico, podrían unirse a Google Ad-Sense, que «ayuda a los editores a generar ingresos a partir de su contenido».[8]

La realidad, por supuesto, fue que para las elecciones de 2016, la información se había polarizado a través de algoritmos que determinan tu «punto de vista político e ideológico» en un milisegundo.[9] En el período posterior a que Mayer presentara su testimonio, los editores de noticias, que antes de Google no necesitaban ninguna «ayuda» para generar ingresos, fueron desapareciendo a un ritmo alarmante. Mientras tanto, Google aspiraba toda la información, sobre nosotros, sobre nuestros hábitos, sobre nuestro mundo, haciendo que sus algoritmos se alimentaran libremente de esa información para brindarnos más «valiosos servicios gratuitos».

Tanto Facebook como Google afirmaron, a principios de la década, que no compartirían información entre silos (Facebook con Instagram, Google con

Gmail con YouTube con DoubleClick). Sin embargo, ambos mintieron, han cambiado sigilosamente sus políticas de privacidad, y ahora se requiere una solicitud específica de exclusión si no quieres que crucen la información de tus movimientos y tu actividad con la de tu ubicación y tus búsquedas. No hay pruebas de que los datos se utilicen para otra cosa que para afinar la labor de *targeting*. En el mundo del marketing digital, lo inquietante y lo relevante están íntimamente ligados. Hasta la fecha, los consumidores y los anunciantes han votado a través de sus acciones y han expresado que les merece la pena pagar el precio de lo inquietante por conseguir lo relevante.

El precio de la información

El credo hacker de «La información quiere ser libre» preparó el terreno para la segunda edad de oro de Internet. Merece la pena repasar el origen de la frase. El primero que la pronunció fue Stewart Brand, fundador del *Whole Earth Catalog*, en la Hackers Conference de 1984, decía así:

> Por un lado, la información quiere ser cara, porque es muy valiosa. La información adecuada en el lugar adecuado, directamente, te cambia la vida. Por otro lado, la información quiere ser libre, porque el coste de emitirla cada vez es menor. Así que ahí tenemos a las dos voluntades luchando la una contra la otra.[10]

La información, como todos nosotros, desea desesperadamente ser atractiva, única y estar bien pagada, muy bien pagada. La información quiere ser cara. La empresa mediática de más éxito de Estados Unidos, aparte de Google y Facebook, es Bloomberg. A Michael Bloomberg nunca le convenció la idea de regalar la información. Mezclaba datos de otra gente con datos protegidos, lo envolvía con una capa de información y, aquí está el truco, la volvía escasa. Era cara y tenía su propia distribución vertical (escaparates) en forma de terminales de Bloomberg. Si quieres acceder a las últimas noticias sobre el mundo de los negocios que pueden afectar el precio de una acción de tu cartera, te afilias a Bloomberg, haces que te instalen un terminal en la oficina, e inmediatamente en la pantalla empieza a pasar un flujo interminable de noticias y datos financieros.

La parte de la cita de Brand que dice «la información quiere ser cara» parece haber sido borrada, como Trotsky de las fotos, por las empresas que buscan contenido gratuito. De hecho, lo que le interesaba a Brand era la tensión entre ambas cosas, pues era en esa tensión donde veía las

posibilidades de innovación. Google (y Facebook en otro contexto) ha dominado esa tensión. Se aprovecha del descenso en el coste de la distribución, ofreciendo a sus usuarios acceso a un mundo de información que antes había sido cara, y se embolsa miles de millones en valor haciendo de nuevo guardián de la puerta.

Facebook también ha aprovechado la tensión entre los costes cada vez más bajos de la información y su valor en persistente crecimiento. Su movimiento de *jujitsu* es aún más impactante que el de Google. Facebook consigue que sus usuarios creen el contenido, que luego lo vende a los anunciantes para que a su vez vendan cosas a los mismos usuarios que crearon ese contenido. No es que nos esté «robando» las fotos de nuestros bebés y nuestras peroratas políticas, sino que les está sacando miles de millones de dólares empelando una tecnología e innovación a la que nosotros, como individuos, no tenemos acceso. Eso es un «préstamo» de primera categoría.

Facebook construyó sus cimientos sobre una segunda mentira, repetida miles de veces en las primeras reuniones entre el ejército de comerciales de Facebook y las primeras marcas de consumo del mundo: «Construye una gran comunidad y será tuya». Cientos de marcas invirtieron cientos de millones de dólares en Facebook para agregar unas enormes comunidades de marca alojadas en Facebook. Y al instar a los consumidores a que dijeran «me gusta» a sus marcas, le estaban regalando a Facebook una cantidad desmesurada de publicidad gratuita. Una vez las marcas terminaron de construirse esa costosa casa, y estaban preparadas para trasladarse a ella, Facebook les ladró: «Era broma, todos esos fans en realidad no son tuyos; tienes que alquilarlos». El alcance orgánico del contenido de una marca, el porcentaje de publicaciones de una marca que le aparecen a sus seguidores, cayó del 100 por ciento hasta cifras de un solo dígito. Ahora, si una marca quiere llegar a su comunidad, tiene que anunciarse, es decir, pagar, en Facebook. La operación es similar a que construyas una casa y que, mientras le estás dando los últimos toques, el inspector del condado cambie las cerraduras y te diga: «Tienes que alquilárnosla».

Un montón de grandes empresas pensaron que serían propietarias de Facebook y terminaron siendo inquilinas de Facebook. Nike pagó a Facebook para construir su comunidad, pero ahora a esa comunidad le llegan menos del 2 por ciento de las publicaciones de Nike, a no ser, claro está, que se anuncien en Facebook.[11] Si a Nike no le gusta, mala suerte, pueden irse a llorarle a su comunidad a esa otra red social que tiene dos mil millones de

usuarios mundiales... oh, espera. Como si fueran alguien que sale con una persona que es mucho más atractiva él, las marcas protestaron pero aguantaron el abuso.

La clave de un gran timo

Está bastante claro hacia dónde se dirige Amazon: 1) Conquistar los sectores minorista y mediático, a nivel mundial; y 2) Reemplazar los servicios de envío de todos estos productos (adiós a UPS, FedEx y DHL) con sus propios aviones, drones y vehículos autónomos. Por supuesto, seguirán encontrándose con badenes que limitan la velocidad. Sin embargo, su cultura de innovación y su acceso a un capital infinito harán que puedan pasar sobre ellos. ¿Hay alguien que crea que existe algún país capaz de resistir (salvo quizá China, que protege a su propio *retailer* online, Alibaba)?

Como explicaba Paul Newman en *El golpe*, la clave de un gran timo es que la víctima no se dé cuenta de que le has timado; y que, de hecho, hasta el último minuto crea que está a punto de ser el gran ganador. Los periódicos siguen creyendo que lo que les ha pasado es simplemente el futuro, en vez de lo que realmente sucedió: fueron golpeados por Google, y con fuerza. Y cuando Google no se interpuso, fue su propia estupidez la que los condenó: no comprar eBay cuando se les ofreció en bandeja de plata, no hacerse con Craigslist cuando aún era una empresa emergente y mantener a sus mejores talentos en el papel en lugar de trasladarlos a la web. Si hubieran tomado la decisión correcta en solo la mitad de las oportunidades que les presentó el ciberespacio, la mayoría de ellos seguirían existiendo.

El resto de los Cuatro Jinetes también ha vendado los ojos de sus víctimas. Las marcas se dedicaron a inyectar dinero con mucho entusiasmo para construir sus comunidades en Facebook y luego descubrieron que no eran suyas. Los vendedores se unen con presteza a Amazon, creyendo que la plataforma les da acceso a un nuevo segmento de clientes, pero luego se encuentran en competencia con el propio Amazon. Incluso Xerox pensó que estaba obteniendo un lucrativo pedazo (cien mil acciones) de Apple, una de las empresas tecnológicas más sexis del mundo, solo por dejar que Steve Jobs echara un vistazo detrás de «su kimono».[12] Podría decirse que todas estas heridas fueron autoinfligidas.

Los aspirantes a jinetes siempre muestran la disposición de abordar el

mercado de formas a las que la competencia de la vieja guardia no tiene acceso. Uber, por ejemplo, opera en flagrante contravención de la ley en muchos de sus mercados, tal vez en casi todos ellos. En Alemania lo han prohibido; en Francia las unidades de Uber reciben multas (pero Uber las paga);[13] y varias jurisdicciones de Estados Unidos le han ordenado cesar sus operaciones.[14] Y, sin embargo, los inversores, gobiernos incluidos, hacen cola para entregarle miles de millones a la empresa. ¿Por qué? Porque intuyen que, al final, la ley cederá antes que Uber; Uber es inevitable. Y probablemente tengan razón. Está la legislación y están los innovadores. Pero son los innovadores los que mueven mucho dinero.

Uber no solo se salta las regulaciones que se aplicaban tradicionalmente a los servicios de alquiler de automóviles; también se salta la legislación laboral al presentarse simplemente como una aplicación que conecta a conductores independientes, versión que nadie se cree. Y, sin embargo, a pesar de todo, Uber sigue recibiendo inscripciones de conductores y pasajeros a un ritmo vertiginoso, entre ellos yo mismo, porque su servicio básico y su sencilla aplicación son muy superiores al modelo del protegido y mimado taxi. Uber ha sabido ver que si una industria está lo suficientemente deteriorada, los consumidores conspirarán para violar la ley en favor del servicio que prefieren. Y, a la larga, ¿en serio crees que el Congreso va a luchar en contra tanto de Wall Street como de millones de consumidores?

A Amazon también le ha resultado eficaz conspirar con quinientos millones de consumidores para emplear sus algoritmos, planchar así los márgenes que solían obtener las marcas y repercutir ese ahorro en sus aliados, los consumidores. Que un minorista aproveche su poder para desarrollar una marca privada que arroje grandes márgenes no es nuevo. La cuestión es que nunca hemos visto a nadie que lo haga tan bien. Del mismo modo que los aliados de Estados Unidos se quedaron «impactados» al saber que estábamos escuchando las llamadas telefónicas de los líderes mundiales, aunque todos sabían que nos espiamos unos a otros. Lo que les molestó es que nosotros, los Estados Unidos, seamos mucho mejores haciéndolo. Esta alianza entre Amazon, el consumidor y los algoritmos otorga un valor enorme a los consumidores, y el (veloz) crecimiento resultante de Amazon arroja cientos de miles de millones en valor accionista para los empleados e inversores. Como consumidores, nos beneficiamos enormemente de tener una relación con los aliados más poderosos que puedes tener de tu lado. Como ciudadanos, asalariados y competidores, sabemos que están abusando de

nosotros, pero, simplemente no podemos romper con una tía que está tan buena.

Hay un sistema de justicia, pero no es ciego. Cuando te pillan con las manos en la masa, es bueno ser tan rico como uno de los Cuatro. Cuando buscaba la aprobación para la adquisición de WhatsApp, Facebook aseguró a los legisladores de la UE que, a corto plazo, sería imposible que las dos entidades compartieran sus datos. La promesa calmó las preocupaciones de los legisladores sobre la privacidad, y la adquisición fue aprobada. Alerta *spoiler*: Facebook descubrió la forma en la que podía cruzar datos entre silos... muy rápido. Así que, considerando que le habían mentido, la UE puso a Facebook una multa de ciento diez millones de euros. Es el equivalente a que te pongan una multa de estacionamiento de diez dólares por no haber pagado un ticket con una tarifa de cien dólares los quince minutos. La opción inteligente: violar la ley.

7

Las empresas y el cuerpo

En sus libros superventas, Ben Horowitz, Peter Thiel, Eric Schmidt, Salim Ismaiel y otros autores afirman que para alcanzar un extraordinario éxito empresarial es necesario escalar a bajo coste, aprovechando las ventajas de la computación en la nube, la virtualización y el efecto red para lograr una mejora de productividad diez veces superior a la de la competencia.[1] Pero esa explicación pasa por alto una dimensión más profunda que no tiene nada que ver con la tecnología. Desde la perspectiva de la psicología evolutiva, todas las empresas de éxito han apelado a una de estas tres regiones de nuestro cuerpo: el cerebro, el corazón o los genitales. Cada una de ellas es responsable de una tarea distinta para la supervivencia. Para cualquiera que dirija una empresa, saber en qué terreno juegas, es decir, a qué órgano interpelas, dicta tanto la estrategia como los resultados del negocio.

Materia gris

El cerebro es calculador y racional. Para hacer su trabajo, nuestro cerebro sopesa los costes y los beneficios, y coteja las compensaciones en cuestión de milisegundos. En el mercado, el cerebro compara precios y pisa el freno con una velocidad asombrosa. Si descubre que los pañales Huggies son cincuenta céntimos más baratos que los Pampers, pone en marcha un complejo análisis de coste-beneficio, que incluye tus experiencias anteriores con ambos tipos de pañales (¿cuál de los dos absorbe más?), y calcula la mejor opción. Esto, en el mundo de los negocios, se traduce en márgenes más pequeños. Para la mayor parte de las empresas, el cerebro del consumidor es el aguafiestas y el competidor definitivo. Lincoln tenía razón con aquello de no es posible engañar a todo el mundo todo el tiempo, y muchas empresas hoy difuntas se han arrepentido de intentar hacerlo. Nuestro cerebro impide que tomemos

demasiadas decisiones idiotas, o al menos lo impide después de que la hayamos liado un par de veces.

Hay un puñado de empresas que interpelan al cerebro de sus clientes, apelan a nuestro yo racional y consiguen ganar. Fijémonos en Walmart: millones de consumidores, después de evaluar sus opciones, compran allí. Como propuesta de valor, el «más por menos» ha sido la bomba durante mucho tiempo. Por eso nuestros antepasados, cuando elegían los animales a los que iban a empujar por el acantilado provocando una estampida, optaban por los bisontes y no por las ardillas, aunque los bisontes entrañaran un riesgo mucho mayor.

Walmart opera una de las cadenas de suministro más eficientes del mundo a una escala que no tiene rival. Así que el minorista tiene a sus proveedores (fabricantes de bienes producidos en masa y convertidos en mercancías) bien agarrados. Al exprimirlos, Walmart reduce sus costes, y esto le permite repercutir el ahorro en los consumidores y ampliar su cuota de mercado. Walmart controla hoy aproximadamente el 11 por ciento del sector minorista en Estados Unidos.[2] A pesar de tener unos márgenes pequeños, el mero volumen produce unas ganancias descomunales. Los clientes de Walmart usan bien su cerebro, posiblemente mejor que las personas más ricas que gastan más dinero a cambio de obtener cierta sensación de prestigio.

El ganador de la lucha contra el cerebro consigue crear una cantidad enorme de valor para sus accionistas, pero en esta batalla, el ganador se lo lleva todo. Una vez que el cerebro ha determinado cuál es la mejor opción racional, se muestra decisivo, monógamo y leal. Los ejemplos paradigmáticos de la competición en la batalla por el cerebro son Walmart, Amazon e incluso China (compiten por el precio). La mayoría de las empresas no son, ni podrán serlo nunca, líderes del *low cost*. Se trata de un club reducido que exige que tengas una escala adecuada para el éxito a largo plazo.

Pero ¿qué pasa si no eres el rey de la logística ni aspiras a serlo? En ese caso, tu enfoque debería migrar hacia el sur, desde los fríos y rígidos cálculos cerebrales hacia el más indulgente corazón.

De gran corazón

El del corazón es un mercado enorme. ¿Por qué? Porque la mayoría de

nuestras acciones, incluidas nuestras decisiones de compra, están impulsadas por lo emocional. Esto resulta más fácil, y más divertido, que recurrir al aguafiestas del cerebro para que haga un predecible análisis coste-beneficio, en el que la respuesta a la pregunta «¿Debería comprarme esto?» suele acabar siendo «No». Y, además, el corazón se alimenta de la fuerza más poderosa de la historia: el amor.

Cuando amamos, atendemos y cuidamos a los demás, nos sentimos mejor. Y, además, vivimos más tiempo. El Estudio de Centenarios de Okinawa analizó la vida que lleva la gente en esa isla meridional de Japón, que es una de las zonas azules de centenarios del mundo. Los investigadores descubrieron que estos viejecitos comían un montón de judías, bebían cada día (¡bien!) con moderación (bajón).[3] También hacían ejercicio diariamente y eran animales sociales.[4] Y, por último, amaban y cuidaban a grandes grupos de personas.[5] Investigaciones recientes del Centro de Envejecimiento y Salud de la Universidad Johns Hopkins descubrieron que las personas cuidadoras tienen una tasa de mortalidad un 18 por ciento menor que quienes no son cuidadores.[6] El amor nos mantiene vivos. Es algo darwiniano: la especie necesita cuidadores para evitar su extinción.

Quizá el corazón sea irracional pero, como estrategia comercial, apuntar al corazón resulta una táctica astuta y sensata. De hecho, la explosión del marketing de consumo que se produjo en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial iba dirigida, casi exclusivamente, al corazón. Las marcas, los eslóganes y los *jingles* estaban diseñados para vincularse con lo que más interesaba a los consumidores: aquello que amaban. El corazón era el objetivo incesante de los Don Drapers reales de Madison Avenue. Y, así, J. M. Smucker convenció a la gente de que el amor que sentían por sus hijos estaba directamente relacionado con la mantequilla de cacahuete que compraran: «*Choosy moms choose Jif*» [«Las madres selectivas eligen Jif»]. El amor es también la clave de todas las promociones estacionales, desde las de Navidad a todas las festividades de Hallmark: «Dile a mami cuánto la quieres». Ese anillo de diamantes que cuesta el salario de tres meses es «para siempre». Para siempre, para el 50 por ciento de nosotros, en realidad.

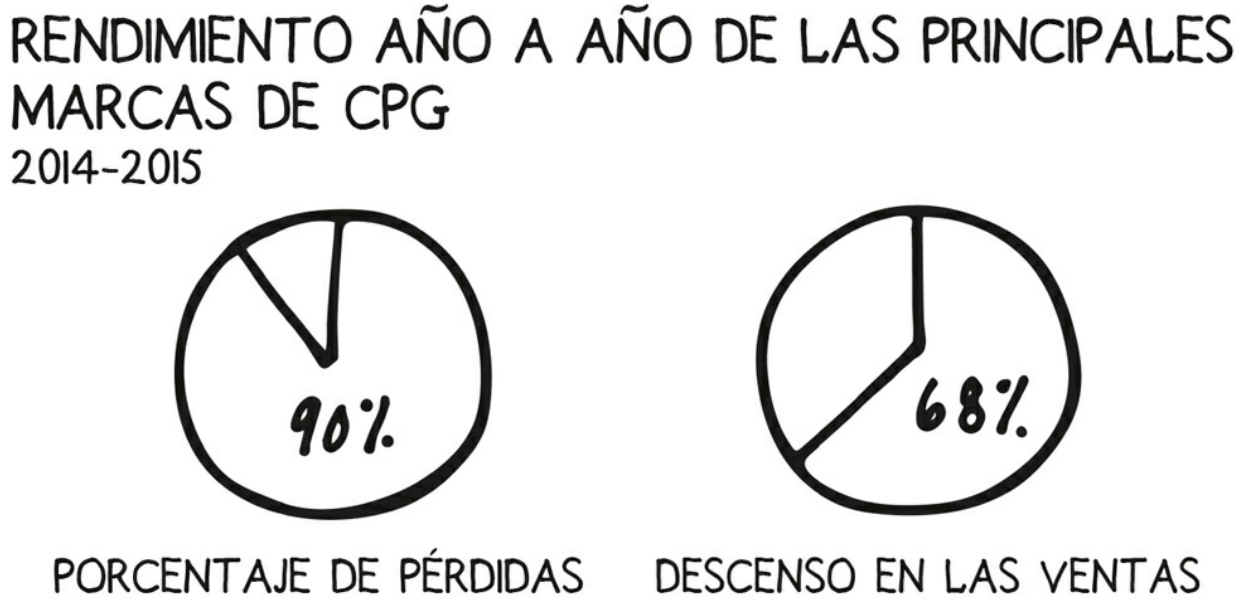
Para quien se dedica a las ventas, cada uno de los hilos que consigue dar un tironcito del corazón del consumidor se traduce en márgenes. Están (entre otros) la belleza, el patriotismo, la amistad, la masculinidad, la entrega y, sobre todo, el amor. Son valores a los que no se puede poner un precio, pero en el marketing, se hace. Y eso acolcha los márgenes de beneficio. Aun si sus

competidores obtienen una ventaja (como la logística o el valor), las marcas pueden sobrevivir, e incluso prosperar, mientras sigan conectando con el corazón irracional de sus clientes.

Si todo esto te suena superficial es porque lo es. Esa es la naturaleza de las pasiones, y el corazón es una de las pocas fuerzas que puede pasar por encima de las decisiones de la cabeza.

Con toda su transparencia y su innovación, la era digital ha declarado la guerra al corazón. Los motores de búsqueda y los comentarios de los usuarios añaden un nivel de transparencia que está acorchando en gran medida la intervención de lo emocional en la decisión de compra. Google y Amazon han marcado el fin de la era de las marcas, pues es menos probable que los consumidores cedan a sus emociones cuando dios (Google) o su primo (Amazon) te dicen que no seas idiota y te compres las pilas de la marca Amazon (un tercio de las pilas vendidas por internet) en lugar de Duracell. El sector de los bienes de consumo envasados (CPG), que quizá sea el mayor sector de consumo del mundo, se construyó sobre la relación corazón-compra. En 2015, el 90 por ciento de las marcas de CPG perdió cuota de mercado, y dos tercios de ellas experimentaron caídas en sus ingresos.

¿Y qué puede hacer una marca que no escala? O echarse a morir o desplazarse aún más hacia el sur, hasta un órgano aún menos racional.



«A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed», Catalina Marketing.

Erógenamente tuyo

A medida que interpelar al corazón se va haciendo cada vez más difícil, las que triunfan son las marcas que apelan a los genitales. Estos órganos gobiernan nuestro deseo y nuestro implacable instinto de procreación. Después de la de la supervivencia, no hay otra llamada que resuene más fuerte en nuestros oídos que la del sexo. Por suerte para los especialistas en marketing, el sexo y los rituales de apareamiento anulan por completo las advertencias aguafiestas del cerebro sobre los riesgos y los gastos. Si no, pregúntale a cualquier chaval de dieciséis años, o a cualquiera de cincuenta que vaya a comprarse un deportivo.

Cuando estamos con ánimo de apareamiento, nos buscamos silenciadores cerebrales. Bebemos. Nos drogamos. Atenuamos las luces, pues el cerebro usa la luz como una herramienta, y subimos la música. Un estudio realizado entre hombres y mujeres que habían tenido un encuentro sexual fortuito que incluía sexo con penetración arrojó el siguiente resultado: el 71 por ciento de ellos estaban ebrios en el momento de las relaciones.[7] Estas personas desconectaron a propósito su cerebro químicamente, creando una «despreocupación obligatoria».[8] Si a la mañana siguiente te preguntas, «¿en qué estaba pensando?», la respuesta es que no estabas pensando. Poca gente saca su *smartphone* cuando está borracha para comparar el precio de un combinado de Grey Goose en los bares cercanos, como sí hacen cuando compran una cafetera Nespresso.

Cuando estamos bajo la influencia del alcohol, somos irracionales y generosos. La combinación de alcohol y anhelo de juventud nos deja nadando en una inundación de hormonas y deseo. Estamos muy metidos en el momento. Y las marcas de lujo lo saben desde hace siglos. Pasan por encima de la cognición y del amor, y atan su negocio al sexo y al ecosistema general de los rituales de apareamiento, envuelto en placer. Desde la era de las cavernas de la humanidad, los hombres han sentido el impulso de extender su semilla por los cuatro rincones de la Tierra. Los hombres hacen alarde de poder y riqueza, con la intención de enviar a las mujeres (o, en algunos casos, a otros hombres) señales que indican que seremos buenos proveedores; nuestra progenie tendrá más probabilidades de sobrevivir. El reloj Panerai que llevas está enviando señales a tus posibles parejas de que si se aparean contigo, su descendencia tiene más posibilidades de sobrevivir que si procrean con alguien que lleva un Swatch.

Por otra parte, el papel evolutivo de las mujeres es el de atraer a tantos pretendientes como sea posible para poder seleccionar al compañero más prometedor, el más fuerte, más rápido y más inteligente. Con este fin, las mujeres harán malabarismos sobre unos zapatos de plataforma Christian Louboutin de 1.085 dólares en lugar de ponerse unos cómodos zapatos planos de veinte dólares. Estas decisiones, si es que pueden llamarse así, vinculan a consumidor y proveedor en una relación simbiótica. El consumidor gasta más porque el propio acto de gastar es un gesto de gusto, riqueza y privilegio, y deseo. La empresa, naturalmente, está dedicada a la misma propuesta, pero a la inversa, proporciona al consumidor las herramientas de esa comunicación. Sabe que si sus productos funcionan como señales de apareamiento, el equivalente comercial a las plumas del pavo real, obtendrá mayores márgenes y ganancias, lo que frustrará el cerebro y hará que el corazón se ponga celoso. Ya se trate de Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany o Tesla, el lujo es irracional, y eso lo convierte en el mejor negocio del mundo. En 2016 Estée Lauder valía más que el mayor grupo de comunicación del mundo, WPP.[9] Richemont, propietario de Cartier y Van Cleef & Arpels, tenía un valor superior a T-Mobile.[10] LVMH ostenta un valor mayor que Goldman Sachs.[11]

Los jinetes y la estructura del cuerpo

Esta estructura del cuerpo (cerebro, corazón y genitales) está directamente relacionada con el éxito extraordinario de los Cuatro Jinetes.

Por ejemplo, Google. Google le habla al cerebro, y lo alimenta ampliando nuestra memoria a largo plazo hasta un grado casi infinito. Lo hace no solo accediendo a petabytes de información de todo el mundo, sino también sustituyendo, lo que es igual de importante, el complejo y singular «buscador» de nuestro cerebro (y su capacidad para encontrar atajos a una velocidad fabulosa a través de las dendritas de las neuronas). A esa destacable capacidad fisiológica, Google le añade la fuerza bruta del procesamiento ultrarrápido y las redes de banda ancha de alta velocidad para recorrer velozmente el mundo entero en busca de la información exacta que deseamos, en el servidor correcto. Está claro que los seres humanos pueden hacer lo mismo, pero probablemente tendrían que invertir semanas y hacer un montón de viajes a una biblioteca polvorienta para encontrar lo mismo.

Google puede hacerlo en menos de un segundo, y además se ofrece a encontrarnos el siguiente dato recóndito y después otro más. No se cansa nunca, nunca tiene *jet lag*. Y no solo encuentra aquello que estábamos buscando... sino cientos de miles de otras cosas similares que podrían interesarnos.

Finalmente, y en última instancia lo más importante, tenemos confianza en los resultados que arrojan las búsquedas de Google, incluso más que en nuestro propio recuerdo, a veces errático. No sabemos cómo funciona el algoritmo de Google, pero confiamos en él hasta el punto de apostar nuestras carreras, e incluso nuestras vidas, en función de sus respuestas.

Google se ha convertido en el centro neurálgico de nuestro cerebro protésico compartido. Domina la industria del conocimiento de la misma manera que Walmart y Amazon controlan, respectivamente, el comercio minorista *offline* y online. Y también ayuda el hecho de que cuando Google nos mete la mano en el bolsillo, es principalmente en busca de calderilla. Es la antítesis de una empresa de lujo: está disponible para todo el mundo, en cualquier parte, ya sean ricos o pobres, genios o torpes. No nos importa lo grande y dominante que se haya vuelto Google, porque la experiencia que tenemos con él es pequeña, íntima y personal. Y si consigue convertir esos céntimos en decenas de miles de millones de dólares en ingresos y cientos de miles de millones en valor para los accionistas, no nos sentimos resentidos, siempre y cuando nos dé nuestras respuestas y consiga que nuestro cerebro parezca más inteligente. Es de verdad el ganador, y los beneficios de sus accionistas provienen de esa economía regida por el cerebro, en la que el ganador se lo lleva todo. Google ofrece al consumidor la mejor respuesta por menos, y más rápido, de lo que lo haya hecho cualquier otra organización en la historia. El cerebro no puede hacer otra cosa que amar a Google.

Si Google representa el cerebro, Amazon es un vínculo entre el cerebro y nuestros dedos adquisitivos (es instinto de cazadores-recolectores que nos lleva a hacernos con el mayor número de cosas posible). En los albores de la historia, tener mejores herramientas significaba tener una vida mejor y más larga. Históricamente, cuantas más cosas tuviéramos, más seguros nos sentíamos y también creíamos ser personas de más éxito. Nos sentíamos más seguros frente a nuestros enemigos y superiores a nuestros amigos y nuestros vecinos. ¿Qué más se podría pedir? Hay quienes desdeñan el éxito de Starbucks como un simple «suministro de cafeína para adictos». Pero la cafeína es como Nicorette en comparación con la heroína que es comprar.

Facebook, por su parte, apela a nuestro corazón. No de la forma en que la marca Tide apela a tu instinto amoroso y maternal, sino conectándonos con nuestros amigos y familiares. Facebook es el tejido conectivo del mundo: una combinación de datos de nuestro comportamiento e ingresos por publicidad que respalda a un monstruo similar a Google. Sin embargo, a diferencia de Google, Facebook tiene que ver con los sentimientos. Los seres humanos son criaturas sociales; no estamos hechos para estar solos. Cuando nos separan de la familia y los amigos tenemos, tal como han mostrado diversas investigaciones, más posibilidades de padecer depresión, enfermedades mentales, y de que nuestra vida se acorte.

La genialidad de Facebook no fue solo ofrecernos otro sitio más en internet para consolidar nuestra identidad, sino darnos también unas herramientas que nos permiten enriquecer dicha presentación y alcanzar a otras personas que están en nuestro círculo. Se sabe desde hace tiempo que la existencia de las personas se desarrolla en grupos de tamaño finito y específico. Los números se repiten a lo largo de toda la historia humana, desde el tamaño de una legión romana a la población de un pueblo medieval... y hasta el número de nuestros amigos en Facebook. Estos números tienen una fuente totalmente humana: normalmente tenemos una pareja (2 personas), las personas que consideramos amigos muy cercanos, como dice el chiste, las personas que te ayudarían a deshacerte de un cadáver (6 personas), y la cantidad de gente con la que podríamos trabajar eficazmente en equipo (12), hasta alcanzar el número de personas que podemos reconocer a primera vista (1.500 personas). El poder invisible de Facebook es que no solo hace más profunda nuestra conexión con esos grupos, sino que al proporcionarnos líneas de comunicación multimedia más potentes, consigue expandir nuestras conexiones a más miembros. Y esto nos hace más felices; nos sentimos aceptados y amados.

Apple empezó en la cabeza, firmemente arraigado en el vocabulario logístico del sector tecnológico. Alardeaba de su eficiencia: «Ford pasó gran parte de 1903 enredado con los mismos detalles que usted podrá gestionar en minutos con un Apple», decía un anuncio en la prensa. El Mac te ayudaba a «pensar diferente». Pero al final, Apple ha terminado emigrando por el torso hacia abajo. Su marca de lujo con funciones de autoexpresión apela a nuestra necesidad de ser sexualmente atractivos. Solo ocupándose de nuestro deseo de procrear podía Apple cobrarse los márgenes más irracionales, en comparación con sus pares, de toda la historia empresarial y convertirse en la

empresa más rentable de la historia. Cuando yo era miembro del consejo directivo de Gateway, operábamos (mal) con márgenes del 6 por ciento. Los ordenadores de Apple, que no tienen tanta potencia, arrojan el 28 por ciento. Nosotros, en Gateway, habíamos sido relegados al cerebro (Gateway no te convertía en alguien más atractivo), lugar en el que Dell ya había ganado el juego de escala (racional). Nos encontrábamos en tierra de nadie y fuimos vendidos por unas migajas. Habiendo alcanzado los 75 dólares por acción varios años antes, fuimos vendidos a Acer por 1,85 dólares por acción.

La lujuria por los productos de la marca Apple ha granjeado a la empresa su estatus de culto. Quienes pertenecen a este culto se enorgullecen de la elección hiperracional que hacen al comprar los productos de Apple por su diseño ergonómico, su sistema operativo superior y su resistencia a los virus y los hackers. Igual que los chavales que les venden esos productos de Apple, se consideran «genios», *illuminati*, soldados de infantería en la cruzada de Apple por pensar diferente y cambiar el mundo. Y, sobre todo, creen que les convierte en gente *cool*.

Pero quienes están fuera del culto lo ven como lo que es: la racionalización de algo que se acerca mucho más a la lujuria. Los usuarios de Android aplacan sus celos con su ser racional. Comprar productos de Apple es irracional (gastarse 749 dólares en un teléfono cuando puedes hacerte con uno similar por 99). Y estarían en lo cierto. Pero si acampas ante una tienda en espera del iPhone de nueva generación no es por una decisión sensata.

El marketing y la promoción de Apple nunca han sido tradicionalmente sexis. El mensaje no es que tener un producto de Apple te haga más atractivo para el sexo opuesto (o para tu mismo sexo). El mensaje es más bien, y es común a todas las grandes marcas de lujo, que te convertirá en alguien mejor que tus competidores sexuales: elegante, brillante, rico y apasionado. Serás la perfección: *cool*, aplomado, escuchando música desde tu bolsillo y mirando las fotos de tu último viaje que parecen profesionales pero que tomaste con el teléfono. Tendrás la mejor de las vidas terrenales. Te sentirás más cerca de Dios. O al menos más cerca del Jesucristo de los negocios, el pináculo del éxito, el genio intransigente, la bestia sexy de Steve Jobs.

Crecimiento empresarial y biología

Parecería que los Cuatro Jinetes tienen ya el monopolio sobre los órganos

clave del cuerpo humano. Por lo que, ¿qué nos queda? Y, en caso de que no haya otra gran oportunidad de mercado, ¿cómo se compite con ellos?

Empecemos por lo último. Los jinetes actuales son tan gigantescos, ricos y dominantes que parece imposible atacarlos directamente. Y es probable que sea así, pero la historia indica que hay otras estrategias. Después de todo, en su día, cada una de estas empresas tuvo que enfrentarse a otros gigantes corporativos igualmente dominantes y consolidados, y los venció.

Por ejemplo, cuando Apple empezaba, se enfrentaba a muchos competidores gigantescos. IBM era una de las empresas más grandes del mundo y dominaba la electrónica orientada al ámbito laboral (como decía el dicho: «Nunca han despedido a nadie por comprar en Big Blue»). Hewlett-Packard, posiblemente la empresa mejor dirigida de todos los tiempos, era casi igual de grande y dominaba el sector de las calculadoras científicas manuales y de mesa. Y Digital Equipment estaba a la par con ambas compañías en el ámbito de los miniordenadores, y ganando ventaja. ¿Cómo iba Apple, impulsado desde un garaje por dos hackers desaliñados, a competir con aquellos monstruos?

Lo hizo con una mezcla de audacia, mejor diseño y suerte. Lo de los dos primeros ya lo sabías, pero el tercer factor puede sorprenderte. Steve Jobs sabía que con el Apple II tenía un producto de primera categoría gracias a la brillante arquitectura de Woz y a su propio diseño elegante. Pero ninguna empresa iba a estar dispuesta a comprarles los ordenadores mientras pudiera adquirir máquinas inferiores, pero funcionales, a un precio más bajo y con la garantía de entrega de grandes pedidos.

Así que en vez de tirar por ahí, Jobs fue a por el consumidor individual. Ahí tenía rienda suelta: sus competidores pequeños estaban volcados en la construcción de máquinas de entretenimiento en las que la mayoría de la gente ni confiaba ni entendía. Mientras, IBM se quedaba fuera del campo de los ordenadores personales porque estaba entretenido enfrentándose a las acusaciones antimonopolio a causa de sus computadoras centrales; DEC había descartado la idea de los ordenadores de consumo, y HP, incluso después de que Woz le hubiera ofrecido Apple a Bill Hewlett, decidió centrarse en los ingenieros y otros profesionales. Tres años después de su fundación, Jobs y Apple dominaban el mercado de los ordenadores personales.

Y entonces ocurrió algo interesante: esos mismos consumidores comenzaron a llevarse sus ordenadores Apple a hurtadillas a la oficina. No

pasó mucho tiempo antes de que la práctica se convirtiera en todo un movimiento insurgente, miles de empleados que usaban sus ordenadores Apple en el trabajo violando las normas establecidas por los departamentos de IT de sus empresas. Ese fue el inicio de la imagen «*cool*» de Apple: los usuarios se sentían como rebeldes en una guerrilla corporativa, en lucha contra el Señor del departamento de gerencia. Por eso, cuando IBM lanzó por fin su PC, destruyó el resto de la industria del ordenador personal. Pero Apple, como un pequeño mamífero que corretea entre las patas de un dinosaurio, consiguió sobrevivir… y finalmente triunfar.

Google hizo lo mismo aparentando ser pequeño, adorable y honesto con su sencilla página de inicio, aun después de haber aplastado a todos los demás buscadores. Recordemos que Google empezó en Yahoo, que decidió externalizar las búsquedas al pequeño buscador, y Google llegó a tener cien veces el valor de Yahoo, que no lo había visto venir. Facebook derrotó al entonces dominante Myspace comportándose como una alternativa amable y segura que no estaba invadida por depredadores sexuales, o al menos, por el temor a ellos. Las raíces de Facebook en los campus universitarios de la Ivy League le hacían parecer más exclusivo y seguro: requería que tuvieras una dirección de correo electrónico .edu. El requisito de confirmar, y compartir, la identidad propia creó un decoro diferente y más civilizado en Facebook.

Recibir una respuesta hostil es más probable con los contenidos que se comparten en Twitter que con los de Facebook, ya que, igual que ocurre en el mundo real, es más fácil comportarse como un imbécil si se hace de forma anónima. Amazon se cuidó mucho de retratar a las librerías como una competencia, e incluso afirmaba que deseaba su supervivencia (igual que la pitón reticulada se apena por ese lindo animalito que asfixia y se zampa entero). De manera similar, mientras Amazon va invirtiendo miles de millones de dólares en la logística de último kilómetro, el Sr. Bezos afirma que Amazon no tiene intención de reemplazar a UPS, DHL ni FedEx, sino de «suplementarlos». Sí, claro, Jeff, Amazon está aquí para ayudar.

No hay razón para creer que todas estas estrategias (la insurgencia, la falsa humildad, la seguridad y la simplicidad, aparte de los descuentos) no vayan a volver a funcionar en contra de los jinetes algún día. Las empresas gigantes tienen sus propios desafíos: van perdiendo a sus mejores talentos, que se marchan a empresas emergentes más gratificantes; sus plantas físicas envejecen; sus imperios se hacen tan grandes que ya no pueden coordinar todas las piezas; les distraen las investigaciones de los gobiernos inquietos o

que les tienen envidia. Los mismos procesos que se pusieron en marcha para escalar comienzan a provocar la desaceleración de la empresa, a medida que los gerentes empiezan a pensar que seguir las pautas señaladas es más importante que tomar buenas decisiones. Bezos insiste en que nunca habrá un Día 2.[12] La idea de que Amazon pierda el rumbo algún día puede parecer improbable. Pero lo hará. Las empresas imitan a la biología y, hasta ahora, la tasa de mortalidad ha sido del 100 por cien. Esto también es cierto para los Cuatro Jinetes. Morirán. La pregunta no es si van a hacerlo sino cuándo y a manos de quién.

8

El Algoritmo T

En algún momento aparecerá un Quinto Jinete, una empresa que aúne una valoración de mercado de un billón de dólares y el suficiente dominio del mercado que le permita definir su propio rincón del mundo. O, como es más probable, uno de los Cuatro será reemplazado. ¿Podemos identificar cuáles son las empresas con más probabilidades de ingresar en este grupo de élite?

Quizá la historia no se repita, pero sí rima, como supuestamente dijo Mark Twain. Hay ocho factores que prevalecen entre los Cuatro Jinetes: diferenciación de producto, capital visionario, alcance global, afabilidad o capacidad de gustar, integración vertical, inteligencia artificial (IA), acelerantes y geografía. Estos factores crean un algoritmo, las reglas de lo que se necesita para llegar a ser una compañía de un billón de dólares. En nuestro trabajo en L2, usamos el término *Algoritmo T* (de trillón, pues un *trillion* en inglés se corresponde a un billón en castellano) para ayudar a las empresas a ubicar mejor su capital.

He aquí los ocho factores:

1. Diferenciación de producto

En el sector minorista, la competencia clave relativa a la creación de valor para el accionista solía ser la ubicación. La gente no tenía posibilidad de desplazarse mucho más allá de la tienda de la esquina. Después fue la distribución. El ferrocarril dio a los consumidores la oportunidad de disfrutar de productos diferentes manufacturados a escala, lo que redujo los precios y les dio unas marcas de las que podrían depender.

Luego pasamos a la era del producto, especialmente en las industrias del automóvil y de los electrodomésticos, impulsadas en gran medida por la innovación que fue el dividendo de la paz posterior a la Segunda Guerra

Mundial. Pudimos tener coches, lavadoras y televisores mejores e incluso prendas de ropa mejores. La cazadora *bomber* de cuero se inventó en la Segunda Guerra Mundial, igual que la plastilina Silly Putty, el radar, el microondas, el motor a reacción, el transistor y el ordenador. Y todo ello desembocó en la era financiera, en la que un grupo de empresas, empleando capital barato para enrolar a otras empresas y formar corporaciones, construyeron las ITT del mundo. Y a esto, a su vez, le siguió la gran era de las marcas que fueron las décadas de los años ochenta y noventa, cuando la clave de la creación de valor para el accionista era tomar un producto ordinario (unos zapatos, una cerveza, un jabón) y crear asociaciones de aspiración intangibles en torno a él.

Como vimos en el segundo capítulo, hemos vuelto a la era del producto, pues las nuevas tecnologías y plataformas permiten a los consumidores, ya sea en forma de comentarios en Facebook o de reseñas de usuarios en Amazon, realizar pesquisas sobre una amplísima gama de productos en una fracción del tiempo que anteriormente les llevaba hacer sus compras. Hacer pesquisas no ha sido nunca tan fácil como ahora, y esto reduce la necesidad de recurrir por defecto a nuestra confianza en una marca o en su reputación. Ahora, el que tiene más posibilidades de destacar entre todo el follón es el mejor producto, mientras que antes, sin el marketing adecuado, el mejor de los productos era como un árbol que cae en medio el bosque. Además, la implantación de «cerebros» digitales en productos de otro modo inanimados y estáticos, ha dado paso a una nueva ola de innovación en la que la facilidad de descarga de las aplicaciones personalizables permite actualizar el producto sin necesidad de reemplazar la «caja» original.

Un colchón es solo un colchón hasta que te haces con un iPad y algo de tecnología básica. Entonces puedes programarlo y se convierte en el «*ultimate Sleep Number*» [el Sleep Number definitivo], y también puede hacerlo tu pareja. O puedes comprarte online el mejor de los colchones, ahorrándote la visita a esos húmedos almacenes llamados tiendas de colchones, y que te lo envíen en una caja y (todavía más guay) ver cómo se despliega cuando lo sacas de la caja.

Yo tengo que llevar el coche al concesionario para hacer la revisión de mantenimiento. Mi vecino la hace vía wi-fi, con una transmisión al sistema operativo de su Tesla. El motor recibe una actualización que incluye instrucciones para eliminar el regulador de velocidad, y la velocidad máxima del automóvil aumenta, por conexión remota, de 220 a 240 kilómetros por

hora. ¿Te acuerdas del nombre del fabricante de tu teléfono fijo, antes de que los chips y la conexión inalámbrica los liberaran?

Casi todos los productos en el mundo, incluidos todos los productos y servicios que parecen ser meras mercancías, han adquirido una nueva dimensión y un nuevo valor de consumo, habilitados por sensores baratos, chips, internet, redes de conexión, pantallas, buscadores, redes sociales y demás. En la actualidad, casi todos los eslabones de la cadena de suministro, fabricación y distribución tienen un nuevo método de diferenciación. De repente, los productos que cuentan con tecnología y una propiedad intelectual defendible son la bomba.

Sin embargo, no te dejes atrapar por la ilusión de que la diferenciación del producto tiene que ver con del *widget* que estás vendiendo. La diferenciación puede estar en el lugar en el que los consumidores descubren el producto, en la forma en que lo compran, en el propio producto, en la forma de entrega, etcétera. Merece la pena hacer el ejercicio de cartografiar la cadena de valor de tu producto o servicio desde el origen de los materiales a través de su manufactura, venta, uso y desecho... e identificar en qué puntos la tecnología puede añadir valor o eliminar dificultades del proceso/experiencia. Descubrirás que este valor puede afectar cada fase, y si detectas una en la que aún no lo ha hecho, ahí es donde tienes que empezar una nueva empresa. Amazon está añadiendo tecnología y miles de millones de dólares a ese segmento de la satisfacción de la experiencia del consumidor que con toda probabilidad va a crear la empresa más valiosa del mundo. Antes de Amazon, hacer un pedido a Williams-Sonoma significaba que podías pagar 34,95 dólares para que te enviaran el producto en una semana. Ahora es gratis en dos días o menos. La parte más mundana de la cadena de suministro terminó siendo la más valiosa de la historia de los negocios.

ELIMINACIÓN

Cuando hacen una lluvia de ideas en busca de nuevos conceptos, los emprendedores tienden a centrarse en aquello que pueden añadir (en cómo mejorar la experiencia, y no en lo que se puede eliminar, lo que resta dificultades. Pero yo diría que, en la última década, gran parte de la creación de valor para el accionista ha sido una función de la eliminación. Como especie, hemos averiguado en términos generales lo que nos hace felices: pasar tiempo con los seres queridos, sentirnos estimulados física y

mentalmente, las sustancias que aumentan o mitigan esos sentimientos, Netflix y los letreros graciosos de las iglesias.

Quizá quieras pensar que, en la era de internet, la ventaja competitiva se reduce a un simple «más por menos». Después de todo, esa es la obvia ventaja de Amazon. Pero ¿y Apple, entonces? Apple es, en casi todos los casos la marca más cara y, aunque sus productos suelen ser mejores que los de la competencia, generalmente no son tanto mejores como para justificar los precios de Apple. Yo diría que Amazon podría cobrar por sus productos tanto como sus competidores de las tiendas físicas... y seguiría dominando el mercado. ¿Por qué? Porque sigue siendo infinitamente más fácil darle a un par de teclas en tu ordenador para comprar un libro o un mueble que coger el coche hasta el centro comercial, encontrar aparcamiento, caminar un kilómetro, sentirte abrumado por toneladas de mercancías triviales, cargar tus cosas en el coche, y conducir otra vez de vuelta a casa. Amazon ha eliminado toda esa fricción, esas incomodidades, y te lleva lo que compres a la puerta de casa por menos de lo que te cuesta la gasolina del coche.

Por tanto, si bien puede parecer que la explosión de valor que nos ha traído la revolución tecnológica proviene de la incorporación de nuevas funcionalidades y capacidades, su mayor contribución proviene en realidad de la eliminación de los obstáculos y las cosas que nos consumen tiempo en nuestra vida cotidiana.

Esos pequeños contratiempos aparecen en todas partes. Por ejemplo, en la cuestión del transporte hay toneladas de contratiempos. Por eso Uber vio una oportunidad y, usando GPS, mensajes de texto y pagos online, eliminó la tensión y la ansiedad del proceso de pedir un coche, preguntarse «¿por qué no llega el coche?», y rebuscar a toda prisa, sin luz, en el asiento de atrás, el dinero para pagar al final del viaje. ¿Cuántos hemos salido en algún momento zumbando de un taxi sin pagar porque nos hemos acostumbrado a la experiencia sin contratiempos de Uber? En conclusión: la experiencia de pago supone un contratiempo y está desapareciendo. E igual que desapareció el proceso de *check-out* de los hoteles hace una década, en otros diez años el *check-in* será cosa del pasado. En algunos de los mejores hoteles en Europa ya no hace falta que firmes la factura después de comer. Saben quién eres y te van a cobrar. Menos es más.

Todos los que forman el grupo de los Cuatro tienen un producto mejor. Igual esto te suena anticuado, pero el motor de búsqueda de Google es realmente mejor. El iPhone de Apple es un *smartphone* mejor. La limpieza de

las páginas de Facebook, unida al «efecto de red» (el hecho de que todo el mundo esté allí) y al flujo constante de nuevas utilidades, hacen que sea un producto mejor. Amazon redefinió la experiencia y las expectativas de compra: desde la compra en un clic hasta la recepción del pedido en dos días (o, pronto, en pocas horas, de manos de un dron o de un camión que antes era de UPS).

Todo son innovaciones tangibles que funcionan como elementos de diferenciación del producto. Todas se han conseguido gracias a un acceso a capital barato equilibrado con una hábil innovación tecnológica. Estamos asistiendo a un renacimiento del «producto», y este es el primer factor del Algoritmo T. Si no tienes un producto diferenciado de verdad, estás obligado a recurrir a una herramienta cada vez más aburrida, y aún así muy onerosa, llamada publicidad.

2. Capital visionario

El segundo factor competitivo entre los Cuatro es su habilidad para atraer capital barato mediante la articulación de una visión audaz que resulta fácil de entender. En el capítulo 4 hablamos de cómo funciona el capital visionario en el caso de Amazon, pero se trata de una ventaja que comparten tres de los Cuatro Jinetes.

La visión de Google: Organizar toda la información de la tierra. Simple, convincente y una buena razón para comprar acciones. Google tiene más dinero para invertir en ingeniería que cualquier empresa mediática de la historia. Y eso le permite diseñar más «cosillas», por ejemplo vehículos autónomos.

La visión de Facebook: conectar el mundo. Imaginemos lo importante y absolutamente alucinante que sería eso. Facebook tiene ahora un valor mayor que Walmart, y ha superado los cuatrocientos mil millones de dólares en valor de mercado.[1] Igual que Google, puede hacer más apuestas y ofrecer permisos de paternidad más generosos, alquilar autobuses que te llevan al trabajo, convertir el tejado de la oficina en un parque, e incluso costearte la congelación de óvulos para que puedas postergar ese asunto de la procreación y dedicarte a hacer una contribución de verdad a nuestra especie, conectando el mundo.

Mientras tanto, en el fin de semana de Acción de Gracias de 2016 Amazon

acaparó la mayor parte de la cuota de resultados orgánicos sobre los principales artículos de regalo.[2] Amazon es el mayor cliente de Google. ¿Constituye la búsqueda un conjunto de competencias? Sin duda, Amazon es un buscador excelente, pero esta habilidad con la SEO sería como Wayne Gretzky sin su *stick* si con su actividad no arrojara decenas de millones de efectivo. Una de cada seis personas comienza sus búsquedas de productos en Google,[3] lo que lo convierte en el equivalente al segundo mayor escaparate del mundo (el primero es Amazon). El 55 por ciento empiezan en Amazon. Coge los escaparates de Macy's en Navidad y dales el tamaño del Everest y el K2: pues ese es el tamaño de los escaparates mundiales que representan los resultados de las búsquedas en Google y Amazon para el canal de más rápido crecimiento: el comercio online.

Cualquiera puede comprarse un hueco en ese escaparate y aparecer en la parte superior de una búsqueda en Google. Cuando alguien escribe «figuritas de Star Wars», el vendedor que más haya pujado encabezará las listas de pago. Ese lugar número uno lo compra regularmente Amazon, porque tiene el dinero para hacerlo. Y Amazon puede permitirse hacerlo a una escala que nadie puede igualar, ya que tiene un capital más barato. La empresa juega con unas reglas diferentes y con una baraja diferente. Como señala el presidente de J. Crew, Mickey Drexler, «es imposible competir con una gran empresa que no quiere ganar dinero».

La fuerza del capital visionario engendra fuerza competitiva. ¿Por qué? Porque puedes cultivar tus activos pacientemente (invertir) y hacer apuestas mayores en más nichos de innovación (probar cosas superdisparatadas que quizá terminen por cambiar todas las reglas). Por supuesto, en última instancia, tienes que mostrarles a los accionistas algún progreso tangible sobre tu gran visión. Sin embargo, si consigues dar el salto a la velocidad de la luz y el mercado te corona como innovador, la recompensa será una valoración hinchada... y la profecía autocumplida («somos el número 1») que proviene del capital barato. El premio definitivo, en nuestra era digital, es un CEO que tenga el talento de *storyteller* suficiente para atrapar la imaginación de los mercados y que al tiempo sepa rodearse de gente que puede demostrar un progreso incremental en la materialización de esa visión cada día.

3. Alcance global

El tercer factor en el Algoritmo T es la capacidad de hacerse global. Para ser una empresa realmente grande y significativa, necesitas un producto capaz de saltar las fronteras geográficas y de resultarle atractivo a la gente en una escala global. Lo que quieren los inversores, y por lo que te gratificarán con un capital más barato, no es solo una ampliación del mercado, sino también de su diversidad, por no hablar de la posibilidad de que el comportamiento anticíclico del mercado te permita capear una desaceleración en otra parte del mundo. Si tienes un producto con un potencial de alcance global, podrás acceder a siete mil millones de consumidores, frente al millón cuatrocientos mil que tiene China, o los trescientos millones de los Estados Unidos o la UE.

Insisto, no es necesario conseguir dominar el mundo, sino más bien tener pruebas de que tu producto o servicio está tan pensado desde lo digital que no le afectan las reglas normales de la fricción cultural. El crecimiento de los ingresos de Uber en otros países fuera de Estados Unidos genera un efecto persecución en la valoración de la empresa (su múltiplo de ingresos), y el primer dólar que ganó fuera de Estados Unidos aumentó el valor de la empresa en miles de millones. Si quieres ser un jinete, tu producto tiene que hacerse con un pasaporte, es decir, globalizarse, antes de que el pequeño comience a ir al jardín de infancia (con cinco años o menos). ¿Fue este el caso de los Cuatro cuando empezaron? No, a excepción de Google. Pero es la propia existencia de los jinetes la que ha cambiado las reglas.

Hoy, es Apple quien define lo que significa ser global: la marca ha sido ampliamente aceptada en todas las naciones soberanas. Google también ha hecho un buen trabajo, es fuerte en mercados maduros, pero ha sido expulsado de China. Dos tercios de los usuarios de Facebook están fuera de Estados Unidos[4] (aunque la mitad de los ingresos se registran aquí);[5] en términos de usuarios, su mayor mercado está en Asia,[6] lo que presenta grandes oportunidades de crecimiento. Amazon está creciendo más rápido en Europa que en Estados Unidos.[7] Aún no es tan grande en Asia, pero es una empresa global.

«Facebook Users in the World», Internet World Stats.

«Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars)», Statista.

Millward, Steven, «Asia Is Now Facebook's Biggest Region», Tech in Asia.

Thomas, Daniel, «Amazon Steps Up European Expansion Plans», *The Financial Times*.

4. Afabilidad o capacidad de gustar

El mundo comercial está regulado. El gobierno, grupos de vigilantes independientes y los medios tienen un papel importante en el crecimiento de una empresa. Si consigues que se te perciba como un buen actor, un buen ciudadano que cuida al país, a sus ciudadanos, tus trabajadores y a las personas de tu cadena de suministro que hacen posible la existencia de tu producto, habrás creado una barrera contra la mala publicidad. En palabras del especialista en marketing de Silicon Valley, Tom Hayes, quien hizo justamente eso para Applied Materials, «cuando las noticias son negativas, necesitas que te perciban como una buena empresa a la que le ha ocurrido una cosa mala». La imagen importa, un montón. Para una empresa, la forma cómo se la percibe es la realidad. Eso hace que el cuarto factor del Algoritmo T sea la importancia de tener esa capacidad de gustar, e incluso de resultar mono.

Bill Gates o Steve Ballmer no eran ni afables ni monos. De hecho, cada vez que salían de una sala, esta se iluminaba. Así que, un día, cuando Microsoft alcanzó cierto nivel de influencia, los fiscales y legisladores del

distrito se levantaron por toda Europa, y decidieron que la forma más fácil de llegar a la mansión del gobernador, o al Parlamento, era persiguiendo a los magos de Redmond. Cuanto menos amigable parezca una empresa, más pronto llega la intervención reguladora (antimonopolio, antipiratería), a medida que las preguntas sobre su cadena de suministro o cualquier tipo de inquietudes racionales se van seleccionando y aplicando irracionalmente. Nos encontramos bajo la ilusión general de que este proceso se examina más cuidadosamente y de que está basado en algún tipo de equidad o en las leyes, pero no es cierto: sí es la legislación la que decide el resultado, pero las prisas, o la falta de ellas, por arrastrar a las empresas ante los tribunales son subjetivas. Y esa opinión se basa en gran medida en lo amigable o disciplinada se crea que es la empresa.

Si recuerdas, los federales fueron detrás de Intel Corp. al mismo tiempo que perseguían a Microsoft, en ambos casos por comportamiento monopolístico. El CEO de Intel, Andrew Grove, era una de las figuras más temibles de toda la industria estadounidense. Sin embargo, cuando los federales llamaron a su puerta, entonó uno de las mejores *mea culpa* de la historia del mundo empresarial. Le faltó tiempo para entregarse a la merced de la Comisión de Bolsa y Valores... y le perdonaron. Mientras tanto, Bill Gates, que era una figura mucho menos intimidante, decidió ponerse duro con los federales, y diez años después se le veía como si hubiera caído en desgracia.

Google es mucho más mono que Microsoft. Y Sergey y Larry tienen más capacidad de gustar que Bill y Steve. Son inmigrantes, y son chavales que tienen buen aspecto y una gran historia. Marissa Mayer: muy convincente. De Wisconsin, ingeniera, rubia, futura portada de *Vogue*. No es casual que Google enviara a la señora Mayer a comparecer ante el Senado por el tema aquel del asesinato de la prensa a manos de Google... Ay, quiero decir del futuro. Cuando se le plantearon preguntas difíciles como «¿Cómo sobrevivirá el cuarto poder si Google acaba con el negocio de los anuncios clasificados en prensa?», la señora Mayer respondió: «Todavía es pronto».[8] ¿Pronto? Para los periódicos era como el aviso de los dos minutos en el último cuarto del partido. Pero los vetustos senadores se lo tragaron.

¿Quién quiere ser ese vendedor de seguros que ahora es congresista (es la carrera más frecuente en la Cámara de Representantes)[9] y levanta la mano y dice: «Yo soy el tipo que NO lo ve. A mí no me gusta Apple»? Apple es el mayor evasor de impuestos de la historia empresarial de Estados Unidos,[10]

pero Apple está de moda, y todo el mundo quiere ser amigo del tipo *cool*. Con Amazon pasa lo mismo, porque el *e-commerce* es moderno y mola, no como el *retail* tradicional, que es anodino y anticuado. En marzo de 2017, Amazon decidió pagar el impuesto sobre las ventas en todos los estados.[11] He aquí una empresa de mayor valor que Walmart, que hasta 2014 solo pagaba el impuesto estatal sobre las ventas en cinco estados. El beneficio de ese subsidio ha eclipsado mil millones de dólares. ¿Tenía necesidad Amazon de recibir un subsidio del gobierno de mil millones de dólares? Gestionando intencionadamente su negocio en el umbral de la rentabilidad, Amazon ha construido una empresa cuyo valor se acerca al medio billón de dólares, y que ha pagado pocas veces el impuesto de sociedades.

Facebook: nadie quiere ser la empresa que no está en el mismo barco que Facebook. Todos los viejos CEO quieren subir al escenario a Mark Zuckerberg y a su sudadera con capucha. No importa que no sea encantador ni un buen orador: es el equivalente de ponerte unos vaqueros pitillo, hace que las empresas que prueban Facebook parezcan más jóvenes. Sheryl Sandberg también ha sido clave, Sandberg le gusta a todo el mundo y es el arquetipo de la mujer moderna de éxito: «¡Venga, todas! ¡Avancemos!».

A Facebook no se le ha sometido al mismo escrutinio que a Microsoft porque parece más afable. Hace muy poco, Facebook ha intentado eludir su responsabilidad respecto a las noticias falsas, alegando que no es «una empresa mediática sino una plataforma». Puede que, escondiéndose detrás de la libertad de expresión y de una sola palabra, Facebook haya cometido un homicidio involuntario de la verdad a una escala sin precedentes.

Está bien ser la reina del baile de graduación.

5. Integración vertical

El quinto factor del Algoritmo T es la capacidad de controlar la experiencia del consumidor, en el momento de compra, a través de la integración vertical.

Todos los miembros del grupo de los Cuatro controlan su distribución. Cuando no producen ellos mismos el producto, se encargan de conseguirlo, hacerlo comercializable, venderlo al consumidor y respaldarlo. Levi’s pasó de 7.000 a 4.000 millones de dólares entre 1995 y 2005 porque no tenía el control de su distribución. Ver todos esos vaqueros de Levi’s amontonados cuando vas a JCPenney’s no es lo que se dice una experiencia aspiracional.

Cartier ha alcanzado, y posiblemente superado, el valor de las acciones de Rolex apostando fuerte por la experiencia en tienda. Resulta que dónde y cómo compras un reloj es tan importante como qué tenista lo lleva. O incluso más.

El retorno de la inversión en el proceso de pre-compra (la publicidad) ha decaído. Esa es la razón por la que las marcas de éxito están recurriendo a la integración vertical hacia adelante: como propietarias de sus propias tiendas o marketing de compras. Creo que P&G empezará a adquirir tiendas minoristas, pues tiene que desarrollar una creciente distribución sin depender de Amazon, que es su «amienemigo»... aunque sin la parte de amigo.

Google controla su punto de venta. En el año 2000, Google estaba creciendo tan rápido que Yahoo, el mayor buscador de la época, compró los derechos para ofrecer búsquedas de Google en la página principal de Yahoo. Eso se acabó. Facebook es obviamente vertical, igual que Amazon. Ninguno de los dos produce sus propios productos, pero aparte de la adquisición y la fabricación, ambos controlan toda la experiencia del usuario. Se considera que la mayor innovación de Apple es el iPhone, pero lo que puso a la firma en el camino correcto para convertirse en una empresa de un billón de dólares fue el genial movimiento hacia la venta minorista, usurpando el control sobre su distribución y su marca. Decisión que, en aquel momento, tenía poco o ningún sentido.

Para llegar a tener una valoración de quinientos millones de dólares en el mercado, una empresa tiene que ser vertical. Es más fácil decirlo que hacerlo, y la mayoría de las marcas recurren a la distribución de otras empresas, ya que construir una red de distribución es caro. Si eres la diseñadora de ropa Rebecca Minkoff, no vas a abrir tus propias tiendas más allá de en una docena de lugares emblemáticos en todo el mundo; no tienes ese capital. En cambio, vendes tus productos en Macy’s y Nordstrom’s. Incluso si eres Nike, es mucho más eficiente vender a través de Foot Locker que abrir tus propias tiendas.

Los Cuatro Jinetes son verticales. Hay pocas marcas que hayan podido mantener un posicionamiento aspiracional sin controlar un gran porcentaje de su distribución. Samsung nunca va a ser tan *cool* si sigue dependiendo de las tiendas AT&T, Verizon y Best Buy. ¿Te acuerdas de adónde ibas a reparar tu ordenador Apple hace quince años? Siempre te recibía un tipo que tenía pinta de no haber besado nunca a una chica pero de ser un maestro en los juegos de rol de fantasía. Te atendía desde detrás de un mostrador sobre el que había

montones de piezas de ordenadores destripados y montañas de números de la revista *Macworld* apilados.

Apple percibió la transformación y puso allí a una serie de personas con camisa azul, las llamó «genios» y las colocó en lugares que devolvían la vida a los productos de Apple, espacios cuyos materiales reforzaban la sensación de lo especiales y elegantes que son esos productos. Las tiendas Apple hoy son intencionadamente bonitas; te recuerdan que Apple, y quienes compran sus productos, están «en la onda».

6. Inteligencia artificial

El sexto factor del Algoritmo T es el acceso, y la familiaridad, que tenga una empresa con los datos. Una empresa de un billón de dólares debe contar con una tecnología que pueda aprender de la interacción humana y registrar datos de forma algorítmica: Himalayas de datos que los algoritmos puedan emplear para mejorar su oferta. Así, la tecnología utiliza una optimización matemática que, en un milisegundo, no solo calibra el producto según las necesidades personales e inmediatas de los clientes, sino que lo hace un poco mejor, para otros clientes concurrentes y futuros, cada vez que un usuario emplea la plataforma.

La historia del marketing puede categorizarse según tres giros fundamentales en la forma de abordar a los posibles clientes. La primera fue la era de la orientación demográfica. Según esto, en teoría, todos los señores blancos de cuarenta y cinco años que viven en la ciudad actúan, huelen y suenan igual, por lo que a todos deberían gustarles los mismos productos. Y en eso estaban basadas la mayor parte de las compras de espacio mediático.

Después, durante un minuto de gloria, llegó la orientación social, en la que Facebook intentó convencer a los anunciantes de que si dos personas, independientemente de su extracción demográfica, daban me gusta a la misma marca en Facebook, serían similares y deberían agruparse/abordarse por esos anunciantes. Eso resultó ser una patraña total. Todo lo que significaba era que esas personas compartían la acción de darle a «me gusta» en la página de Facebook de una marca, y, más o menos, ahí acababa todo: no aspiraban a los mismos productos y servicios. La orientación social fue un fracaso.

El nuevo marketing es la orientación conductual. Y funciona: no hay nada

que pueda predecir tus futuras compras mejor que tu actividad actual. Si estoy en el sitio web de Tiffany, he estado mirando anillos de compromiso y he programado una cita para comprar dicho anillo en una determinada tienda, probablemente signifique que estoy a punto de casarme. Si me paso mucho tiempo en el sitio de Audi configurando un A4, entonces estoy en busca de un sedán de lujo de cuatro puertas de unos treinta o cuarenta mil dólares.

Gracias a la inteligencia artificial, hoy podemos rastrear el comportamiento a un nivel y en una escala previamente inimaginable. Cuando empiezan a salirme anuncios de Audi por toda la web no es accidental. La orientación conductual es hoy la carne magra del marketing. La capacidad de vincular comportamientos e identidades específicas es la guerra soterrada que se está librando hoy en el campo mediático.

Todavía hay un largo camino por recorrer. Cuando escribo esto, estoy en un avión que salió de Munich (hacia Bangkok), donde di una charla en tan agradable DLD Conference. DLD es esencialmente un Davos *cool* donde los seguidores de la religión de la innovación peregrinan a Munich para postrarse en adoración a los pies de nuestros apóstoles modernos: Kalanick, Hastings, Zuckerberg, Schmidt, y demás. Es obvio que yo no puedo competir con esos tipos, así que, ¿cuál fue mi estrategia para tener más público y más visitas en el vídeo de mi intervención en YouTube? Me puse una peluca y (no es broma) bailé. No he jugado limpio, y esa es la base de toda buena estrategia.

En resumen, mi mensaje sobre estrategia empresarial puede reducirse a «¿Qué sabes hacer realmente bien que además sea muy difícil de hacer?».

Primero, digo algo en mis charlas. Subrayo que Apple es el mayor evasor de impuestos del mundo porque los legisladores lo tratan como si fuera la tía buena del campus (si les hace un poco de caso, se quedan embobados y están dispuestos a meterse en una relación desigual). Digo que Uber está fomentando una ética empresarial que es terrible para la sociedad. Hay cuatro mil empleados de Uber y sus inversores que se van a repartir ochenta mil millones de dólares (o más) mientras que el millón seiscientos de los conductores que trabajan para Uber van a ver cómo se desploman sus salarios hasta niveles que los convertirán en trabajadores empobrecidos. Antes admirábamos a unas firmas que creaban cientos de miles de empleos de clase media y alta; ahora nuestros héroes son empresas que producen una docena de señores y cientos de miles de siervos.

Los CEO que acuden a eventos como la DLD no pueden responder a mis argumentos, porque si lo hicieran los mercados podrían prestar oído al tema y

con consecuencias dramáticas. Además, podrían, de hecho, meterse en serios problemas legales si, por accidente, divulgaran información que no es pública. Por lo tanto, mientras para mí es posible montar todo un espectáculo, sus discursos están totalmente ensayados y filtrados de cualquier cosa significativa que no hayas leído ya antes en algún comunicado de prensa emitido por el departamento de relaciones con el inversor. Esa es la razón por la que la gente asiste a mis charlas: soy libre de decir la verdad, o al menos de buscarla (no dejo de equivocarme).

Los CEO se quedan ahí sentados escuchando mis charlas con una sonrisa. Es la sonrisa de un jugador de póquer que tiene un as. Y todos y cada uno de esos ases no son otra cosa que información. En la última década, las empresas más importantes del mundo se han convertido en expertas en información: en su captura, su análisis y su uso. El poder del *big data* y de la inteligencia artificial consiste en que están señalando el final de los muestreos y las estadísticas, ahora es posible rastrear directamente el patrón de compra de cada uno de tus clientes en cada una de tus tiendas por todo el mundo, y responder casi instantáneamente con descuentos, cambios en el inventario, el diseño de las tiendas, etcétera... y hacerlo 24 horas 7 días a la semana 365 días al año. O mejor aún, creas la tecnología necesaria para responder al segundo de forma automática. Mi aplicación favorita de inteligencia artificial es la función de reproducción automática del siguiente episodio de Netflix, que ahora han copiado otras plataformas.

El resultado es un nivel de conocimiento sobre tus clientes, en realidad, sobre la propia naturaleza humana, que nunca antes había sido posible obtener. Y frente a las empresas más pequeñas de ámbito regional, ofrece una ventaja competitiva esencialmente inmejorable. Los Cuatro se han convertido en hechiceros.

Tener familiaridad con los datos y con las tecnologías que permiten actualizar un producto en tiempo real será una competencia clave del Quinto Jinete. Nadie ha conseguido agregar más datos de intención acerca de lo que les gusta a los consumidores que Google. Google no solo te ve venir, también ve hacia dónde vas. Cuando, en un homicidio, los detectives llegan a una escena del crimen y hay un sospechoso (casi siempre el cónyuge), revisan su historial de búsqueda en Google por si hay consultas sospechosas (del tipo «cómo envenenar a tu marido»). Sospecho que pronto descubriremos que las agencias estadounidenses han estado analizando minuciosamente Google para comprender las intenciones de algo bastante más importante que un

simple comprador en busca de detergente: células en busca de fertilizante para hacer bombas.

Si bien Google controla una cantidad enorme de datos de comportamiento, la identidad concreta de los usuarios tiene que ser anónima y, hasta donde sabemos, agrupada. La gente no se siente cómoda con la idea de que su nombre y su imagen aparezcan junto a una lista de todas las cosas que ha buscado Google. Y por una buena razón.

Tómate un momento para visualizar esa imagen en la que tu foto y tu nombre aparecen encima de todas las cosas que has escrito en el cuadro de búsqueda de Google. Sin duda, habrás escrito algunas cosas disparatadas que preferirías que el resto del mundo no supiera. Por tanto, Google tiene que agregar todos esos datos, y solo puede decir que las personas de tal edad o de tal grupo, habitualmente, escriben tal tipo de cosas en su cuadro de búsqueda. Pero aún con eso, Google sigue teniendo una gran cantidad de datos que puede conectar, si no a identidades específicas, sí a grupos específicos. Y si no crees que pueden encontrarte si lo necesitan, recuerda: Google también solía decir que borraba todos sus registros de forma regular. ¿Cómo acabó eso?

Facebook puede conectar actividades específicas a un montón de identidades específicas. Facebook tiene mil millones de usuarios activos diarios. En Facebook, la gente vive su vida en voz alta, documentando sus acciones, deseos, amigos, conexiones, miedos e intenciones de compra. Como resultado, Facebook tiene un rastreo de identidades más específico que Google, una gran ventaja cuando lo que estás vendiendo es la capacidad de llegar a un público específico.

Si tengo un hotel en Hong Kong dirigido a un público familiar, puedo ir a Facebook y pedir anuncios que se orienten a familias de determinado nivel de ingresos que viajen a Hong Kong al menos dos veces al año. Facebook puede identificar y servir a los consumidores adecuados a una escala previamente inimaginable porque puede conectar datos e identidad, y no nos debe de parece tan inquietante, puesto que esa información la hemos hecho pública nosotros mismos.

Amazon tiene registrados trescientos cincuenta millones de tarjetas de crédito y perfiles de compradores. Más que cualquier otra empresa de la tierra, Amazon sabe lo que te gusta. Es capaz de conectar identidad, patrones de compra y comportamiento. Para no quedarse atrás, Apple tiene mil millones de tarjetas de crédito registradas y sabe cuáles son los medios que

más te gustan y, si Apple Pay funciona, aún más que eso. Apple también puede vincular datos de compra e identidad. Poseer un conjunto tal de datos propietarios es como el equivalente de la era de la información a tener las minas de oro de Chile o las reservas de petróleo de Arabia.

E, igual de importante, estas empresas saben cómo sacar provecho al software y la inteligencia artificial para descubrir patrones y mejorar su oferta. Amazon hace una inmensa cantidad de correos electrónicos de prueba A/B para ver cuál funciona mejor, y Google sabe, antes que nadie, qué es lo que vas a hacer. Facebook probablemente sepa más sobre el arco, la textura y la intersección de acciones y relaciones que cualquier otro organismo en la historia. ¿Cuál es el desenlace, la recompensa de todo esto, la mayor agregación de la historia de talento humano y datos? Vender más cápsulas de Fortissio Lungo de Keurig.

7. Acelerador

El séptimo factor del Algoritmo T es la capacidad de una empresa para atraer a los mejores talentos. Y es necesario que los posibles candidatos perciban esto como un acelerador en su carrera.

La guerra por el talento tecnológico ha alcanzado un punto álgido. La capacidad de un jinete de atraer y retener a los mejores trabajadores es el problema número uno de las cuatro empresas. Su capacidad para gestionar su reputación, no solo entre los consumidores jóvenes, sino también entre su potencial mano de obra, es clave para su éxito. Y, de hecho, se podría afirmar que su valor de marca es más importante entre los empleados, tanto actuales como potenciales, que entre los consumidores. ¿Por qué? El equipo con los mejores jugadores atrae capital barato, innova y puede generar esa espiral ascendente que le aleja de la competencia.

Si eres el mejor alumno de tu clase, es como si llevaras a la espalda una mochila propulsora de intelecto, agallas e inteligencia emocional. Pero no tienes dirección. Eres como Ironman antes de que aprendiera a volar: vas dando tumbos. Mucho impulso, mucho empuje, pero poco progreso. Tienes que encontrar la plataforma adecuada que te oriente en la dirección correcta y acelere tu carrera.

Los Cuatro Jinetes tienen la reputación de poder hacer justamente eso. Hay pocos lugares que permitan a un joven de veinticinco años con talento llegar

más lejos a los treinta años en términos de papel, dinero, prestigio y oportunidades que en uno de los Cuatro. La competencia para trabajar en una de estas empresas es brutal. En las academias nacionales del servicio militar, es una práctica común pedirles a los cadetes, durante una de las primeras cenas, que se pongan en pie si de pequeños tuvieron algún logro importante. ¿El mejor de la clase? ¿Atleta universitario? ¿Llegaste a Eagle Scout? ¿Fuiste premio extraordinario de tu promoción universitaria? Y a medida que los cadetes se van poniendo de pie, mirando a su alrededor, se sorprenden de descubrir que todo el mundo ha logrado esas cosas. Lo mismo ocurre en el caso de los Cuatro Jinetes: tener en su haber un logro formidable es el punto de partida para los aspirantes. Google es conocido por su proceso de escrutinio sobre los que le solicitan empleo, que incluye preguntas raras que en realidad no tienen respuesta. El proceso es el mensaje: si sobrevives, formas parte de la élite, los miembros más brillantes de tu generación.

No hay pruebas de que este proceso funcione realmente, pero no importa. Conseguir un trabajo en uno de los Cuatro Jinetes es entrar en los *illuminati* tecnológicos, y la trayectoria de tu carrera está a punto de ponerse en vertical.

8. Geografía

La geografía es importante. Existen pocas firmas, si es que hay alguna, que en la última década hayan sido capaces de reunir decenas de miles de millones de dólares y no estén a un pequeño trayecto en bicicleta de una de las universidades de enseñanza técnica o de ingeniería de primera categoría. RIM y Nokia eran el orgullo de sus países y estaban cerca de las mejores escuelas de ingeniería. La capacidad de desarrollar y lubricar un flujo de los mejores talentos de ingeniería de una de las mejores escuelas del mundo es el octavo factor del Algoritmo T.

Tres de los Cuatro Jinetes (Apple, Facebook y Google) tienen excelentes relaciones con, y están a un pequeño paseo en bici de, una universidad de ingeniería de primer nivel, Stanford, y a una corta distancia en coche de otra, UC Berkeley (clasificadas en segundo y tercer lugar, respectivamente).[12] Muchos afirmarían que la Universidad de Washington (Amazon) está en la misma categoría de peso (número 23).

Para ser un acelerante debes tener la materia prima. Igual que las plantas de electricidad se construían cerca de la mina de carbón, la materia prima hoy en

día son los mejores graduados en ingeniería, empresas y humanidades. La tecnología (el software) se está comiendo el mundo. Necesitas constructores, personas que sepan programar y que tengan intuición para ver la intersección de la tecnología con algo que añada valor a la empresa y/o al consumidor. Los mejores ingenieros y gerentes para desempeñar esta tarea provienen, en grandísima proporción, de las mejores universidades.

Además, dos tercios del crecimiento del PIB mundial durante los próximos cincuenta años tendrá lugar en las ciudades. Las ciudades no solo atraerán al mejor talento, sino que también producirán el mejor talento. La competencia y las oportunidades son similares a echar un peloteo con Chris Evert: tu juego mejora mucho. En muchos países, como Reino Unido y Francia, una sola ciudad es responsable del 50 por ciento del PIB del país. El 75 por ciento de las grandes empresas están ubicadas en lo que podríamos llamar una superciudad global. En los próximos veinte años, es muy probable que esta tendencia vaya en aumento, puesto que ahora las empresas necesitan seguir a los jóvenes con talento, y no al revés. Los iconos de antaño están abriendo campus urbanos, dando prioridad a los chavales con barba, tatuajes y títulos de ingeniería antes que a gente con hijos.

Aplicar el Algoritmo T es bastante fácil. A Nike le dije que para tener la oportunidad de ganar un billón, tendrían que hacer tres cosas:

- Aumentar el porcentaje de venta directa al consumidor hasta el 40 por ciento en diez años (cerca del 10 por ciento en 2016).
- Aumentar su familiaridad con los datos y la forma de incorporarlos en las características de los productos.
- Sacar su sede de Portland.

Aprendí que el algoritmo es la parte fácil. Conseguir que te escuchen («Tienes que reubicar la sede fuera de Portland») es la parte difícil.

9

¿El Quinto Jinete?

Cotejemos ahora nuestra lista de las características de los jinetes con una serie de empresas emergentes que tienen el potencial de convertirse en el quinto gigante tecnológico. ¿En qué sobresalen estas empresas y en qué se están quedando cortas? ¿Y qué se necesita para llegar a ser el Quinto Jinete?

Esta lista de empresas no pretende ser exhaustiva, después de todo, las grandes empresas surgen, aparentemente de la nada, gracias a un avance tecnológico, un cambio en los mercados o una transformación demográfíca, sino más bien amplia e inspiradora.

A pesar de todo lo que tienen en común, los Cuatro Jinetes desempeñan papeles diferentes en la era digital y han ganado relevancia por caminos distintos. Dos de ellos, Facebook y Google, dominan categorías que no existían hace veinticinco años. Los otros dos, Amazon y Apple, están en sectores muy consolidados. Pero mientras Amazon ha conseguido superar a su competencia por medio de una destreza operativa de una eficiencia brutal y de su acceso a un capital barato, Apple ha liderado la innovación de productos y asegurado su liderazgo en la gama alta, creando tanto categorías de productos multimillonarias completamente nuevas como una de las grandes marcas aspiracionales del mundo. Facebook tenía mil millones de usuarios antes de que su fundador cumpliera treinta y dos años, mientras que Apple tardó una generación en madurar y convertirse en la compañía de dominio mundial que es hoy en día.

Por tanto, no deberíamos dar por hecho que la próxima empresa que aparezca definiendo la era digital, un Quinto Jinete, vaya necesariamente a provenir de una industria típica de la era digital, o a ser un unicornio al que se le haya dado mucho bombo y que tenga al mando a alguien que dejó la carrera universitaria a medias. Tampoco podemos dar por hecho que el próximo jinete vaya a surgir en Estados Unidos, aunque sin duda sí que tendrá que conquistar el mercado estadounidense en su camino hacia el éxito.

Tampoco podemos dar por hecho que los Cuatro Jinetes actuales vayan a tener su puesto garantizado en las próximas décadas. Después de todo, IBM dominó el mundo de la electrónica durante las décadas de los años cincuenta y sesenta... y después terminó perdiendo terreno en el sector del hardware y, en una sorprendente hazaña de liderazgo, convirtiéndose en una empresa de consultoría. Hewlett-Packard era la mayor empresa tecnológica del mundo hace tan solo una década... y terminó perdiendo terreno bajo un liderazgo débil, y siendo dividida. Microsoft aterrorizó a todo el mundo empresarial, especialmente al de la tecnología y, en los años noventa, parecía imparable. Como los demás, sigue siendo una empresa gigante, pero ya nadie la considera un monstruo imparable destinado a gobernar el mundo.

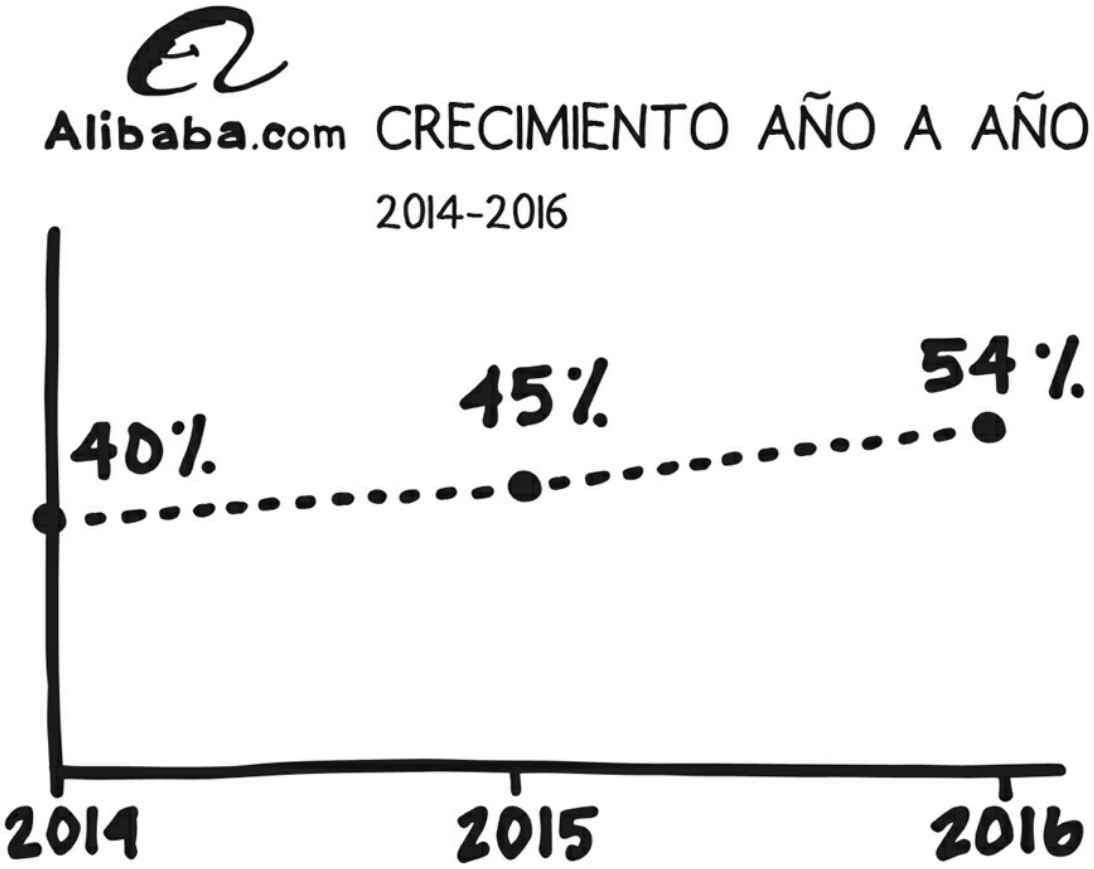
Aún con todo, los Cuatro Jinetes actuales cuentan, tal como he intentado explicar en los capítulos anteriores, con ciertas ventajas: en productos, mercados, valoración bursátil, contratación y dirección (que han estudiado concienzudamente por qué tropezaron los gigantes anteriores). Eso hace poco probable que vayan a perder su dominio actual en una generación (humana) o más (las últimas palabras). Todos ellos han luchado para llegar adonde están, y no renunciarán a su liderazgo fácilmente. Incluso cuando chocan entre sí, parece que siempre abren espacio antes de que la competencia se vuelva demasiado extrema. Por ahora, parece que están (más o menos) contentos de coexistir en vez de luchar entre ellos a muerte.

Y ahora, observemos a los contendientes.

Alibaba

En abril de 2016, una empresa nativa de comercio online superó a Walmart para convertirse en la mayor empresa del mundo en el sector del *retail*. Era inevitable, pero la sorpresa estaba en que quien superó al gigante de Bentonville no era Amazon: era la potencia china de Jack Ma, Alibaba.[1] Para ser justos, eso fue en parte una función del modelo de negocio de Alibaba, por el que actúa como un mercado para otros minoristas (*e-commerce* y compras, subastas online, transferencias de dinero, servicios de alojamiento de datos en la nube y toda una serie de servicios), y lo que supera a Walmart es el valor bruto de mercancía (GMV, de *Gross Merchandise Value*) de 485 mil millones de dólares en productos vendidos a través de Alibaba. La propia Alibaba ingresa solo una fracción de todo eso: quince mil

millones de dólares en el año fiscal 2016.



Alibaba Group, Tercer trimestre del año fiscal 2016 para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 24 de enero de 2017), p. 2, del sitio web de Alibaba Group.

Pero el tamaño importa, y nadie gestiona más transacciones de comercio al detalle que Alibaba. Representa el 63 por ciento de todo el comercio minorista de China, y el 54 por ciento de los paquetes que se envían por el correo chino tienen su origen en una empresa de Alibaba.[2],[3] Alibaba también puede alardear de tener cerca de quinientos millones de usuarios activos (443 millones) con más usuarios activos mensuales (MAU, *Monthly Active User*s) que acceden a Alibaba a través de su teléfono móvil (493 millones).[4] Al igual que los jinetes, la empresa ha remodelado el paisaje del sector minorista en China, convirtiendo una oscura tradición llamada «el día del soltero» (el 11 de noviembre o 11/11) en el mayor día mundial de compras. La empresa arrojó una cifra de diecisiete mil cuatrocientos millones de dólares en GMV en el día del soltero de 2016, de los cuales el 82 por ciento fueron por transacciones desde el móvil.[5]

El éxito de Alibaba tiene que ver con que ha tocado la mayoría de los

indicadores que hemos ido señalando. Comenzó en un vasto mercado, China, repleto de millones de pequeños fabricantes desesperados por abrirse camino hacia el mundo exterior. Se hizo global casi de inmediato, llegando a casi todos los países del planeta. La empresa es toda una maestra del *big data* y la inteligencia artificial (es uno de los servicios que presta). Y el mercado le ha dado una valoración estratosférica, por lo que tiene bastante capital de inversión para quemar. Alibaba ha crecido tan rápido, que prácticamente no tiene competencia en su rincón del mundo, igual que ocurre con Amazon; es más fácil trabajar con Alibaba que luchar contra ella. Muchas marcas occidentales con presencia en China cerraron sus sitios web de venta directa al consumidor (cosa impensable en Estados Unidos y Europa) para centrarse en su presencia en Alibaba y en su propiedad hermana, Tmall.

Los inversores han tomado nota. En 2014, la compañía hizo la que sigue siendo la mayor oferta pública de venta en la historia de Estados Unidos, recaudando veinticinco mil millones de dólares sobre una valoración de doscientos mil millones.[6] Desde entonces, las acciones han tenido un rendimiento inferior al del mercado; sin embargo, cuando escribo esto a principios de 2017, BABA ha disminuido un 15 por ciento en valor con respecto a su oferta, mientras que Amazon ha aumentado más del 100 por ciento durante el mismo período.[7]

A pesar de su gran escala, Alibaba tiene que hacer frente a retos importantes si desea ubicarse como un participante global de la era digital de la misma clase que los Cuatro Jinetes. Por definición, tiene que expandirse más sustancialmente fuera de su mercado nacional, y lo más importante, tiene que establecer una presencia comercial material en Estados Unidos, donde opera casi exclusivamente como inversor. El mercado chino, que parece volverse más volátil cada año, sigue representando el 80 por ciento del negocio de Alibaba.[8]

Como tal, Alibaba carga con lastres considerables en su andadura hacia la dominación global. En primer lugar, no existe ningún precedente histórico de una marca de consumo que haya emergido de China. El mundo está acostumbrado a ver marcas internacionales de Estados Unidos y Europa, y más recientemente de Japón y Corea del Sur, pero no de China. Las empresas chinas se enfrentan a una asociación (legítima o no) con la explotación laboral, falsificación de productos, infracción de patentes e injerencias gubernamentales. Características que chocan con los valores occidentales que sustentan las marcas aspiracionales. Y tampoco ha sido de gran ayuda que la

reputación inicial de Alibaba estuviera contaminada por las afirmaciones de que muchos de sus pequeños minoristas tienen mala reputación.

En último término, Alibaba puede beneficiarse del éxito que ha tenido Apple en superar la preocupación sobre la calidad de la manufactura china, y del hecho de que otras empresas chinas, como WeChat, hayan ganado seguidores a nivel mundial. Sin embargo, alcanzar el poder de marca definitivo, una marca aspiracional que connote liderazgo, calidad de lujo y atractivo sexual, sigue siendo una cuenta pendiente para Alibaba. En su lista de las cien marcas más valiosas de 2016, *Forbes* no incluyó a Alibaba.[9]

Alibaba se queda corto en lo relativo a capital visionario y se ha visto en dificultades para dominar su relato, no solo hacia los consumidores, sino también hacia los inversores, pues el opaco gobierno de Alibaba nubla toda la historia. En comparación, los Cuatro Jinetes son reconocidos maestros en lo referente a contar su propia historia, vender su visión y convencer a los accionistas de que se unan a su Gran Cruzada. Alibaba, como conglomerado, no tiene ninguna historia real que contar aparte de la de su éxito continuado. Y, como hemos visto, eso no es suficiente.

Finalmente, una limitación clave para el éxito a largo plazo de Alibaba son los enredos de la empresa con el gobierno chino. El gobierno ha respaldado sus inversiones de varios modos, quizá su forma más sustancial haya sido la de restringir severamente las operaciones de los competidores estadounidenses de Alibaba en China.[10] Los inversores occidentales están dispuestos a aceptar cierto grado de injerencias gubernamentales, pero no les gusta lo que parecen trampas ni las distorsiones del mercado que resultan de ellas.

Si bien esta relación ha sido indudablemente un activo para Alibaba durante su crecimiento, los inversores deben preocuparse en pensar cuáles serán los intereses que salgan ganado cuando los de los accionistas globales no se alineen con los del patrón superpoderoso de la empresa. Y, de hecho, debido a las restricciones chinas sobre la propiedad extranjera de activos chinos, en realidad los inversores extranjeros no poseen acciones de Alibaba, sino de una empresa fantasma que tiene derechos contractuales sobre los beneficios de Alibaba (derechos contractuales litigables solo en tribunales chinos).[11] Y lo que es peor, hay señales de que Alibaba no puede contar con el apoyo del gobierno chino, y hay historias críticas sobre la empresa que llevan apareciendo en los medios chinos y en las agencias gubernamentales desde 2015.[12],[13]

En cuanto al factor acelerante, sin duda trabajar para Alibaba tiene un valor considerable en China y en otras partes del mundo en desarrollo. Pero ¿y en Occidente? No tanto. De hecho, incluso puede ser un estigma, lo que significa que en su desplazamiento hacia los mercados occidentales, Alibaba puede encontrarse en dificultades para reclutar grandes talentos, y puede quedar con un capital intelectual deficiente.

La relación de Alibaba con el gobierno chino también conlleva el riesgo de que un número de actores extranjeros, incluido el gobierno de Estados Unidos y gobiernos europeos, vean a Alibaba a través de una lente geopolítica y registren su preocupación en forma de trabas regulatorias, investigaciones y otros obstáculos. No es necesario que esto adquiera un tinte político para ser problemático: Jack Ma reconoció recientemente que la SEC estaba investigando a Alibaba por diversos asuntos relacionados con la compleja estructura multiempresarial de la compañía. Ma declaró que «el modelo de negocio de Alibaba no tiene referencias en Estados Unidos, por lo que no es cuestión de uno o dos días que Estados Unidos llegue a comprender el modelo de negocio de Alibaba».[14] Esto no es precisamente alentador.

Por último, es muy probable que la preocupación sobre la privacidad de los datos sea una espinita constante para Alibaba a medida que se va haciendo global, lo que limita su capacidad para aprovechar otro de los elementos del Algoritmo T, la inteligencia artificial.

En resumen, la marca matriz «China» desprende un halo indeseado que dice «Puede que no seamos *cool*, pero somos corruptos». Y, en el instituto, nadie se acostaba con el «malote» si también era un tullido.

Tesla

La historia está repleta de esqueletos de los emprendedores que desafiaron a la industria del automóvil, se han hecho películas sobre ellos (por ejemplo, *Tucker*). Pero en este momento, tiene pinta de que en la película sobre Elon Musk saldrán camisetas de drogata y una melancólica Gwyneth Paltrow. Tesla tiene algunos retos por delante, pero ha logrado más que cualquier otra empresa emergente automovilística de nuestra era, y parece bien posicionada para consolidar su posición como líder del mercado de coches eléctricos. Aunque sigue siendo principalmente un producto de lujo para machotes de Silicon Valley, su combinación de diseño (se acabaron los coches eléctricos

para Hobbits) e innovación en los controles digitales, y la enorme inversión en infraestructura (especialmente la megafábrica de baterías a las afueras de Reno), por no hablar de su líder visionario, en la estela de Edison, sugieren que Tesla tiene el potencial de salir de su nicho de especialización y convertirse en un actor del mercado de masas.

El primer automóvil de producción de gran capacidad de Tesla, el Model S, se llevó todos los premios de la industria y fue seleccionado por unanimidad por primera vez como «Coche del año» por *Motor Trend*, el automóvil de mayor puntuación que *Consumer Reports* ha probado alguna vez, el «Coche del siglo» por *Car and Driver*, y el «Coche más importante de todos los tiempos» por *Top Gear*.[15] En 2015, fue el automóvil eléctrico enchufable más vendido en Estados Unidos, a pesar de doblar en precio a sus competidores.[16]

El coche que tiene el potencial de convertir a Tesla en un puntal de la industria automovilística es el próximo Modelo 3. A un precio inicial de treinta y cinco mil dólares, registró, una semana después de su anuncio, trescientas veinticinco mil reservas (para la reserva era necesario un depósito reembolsable de mil dólares).[17] Pocas empresas pueden acceder a un préstamo de capital de trescientos veinticinco millones de dólares por un año a un coste cero. Esto es todo un logro de nivel jinete en el dominio del relato.

Sin embargo, hay bastantes variables que se interponen entre la actual Tesla y la posibilidad de convertirse en un Quinto Jinete en algún momento del futuro. De hecho, la empresa tiene por delante una serie de retos que superan a los que deben hacer frente las empresas automotrices tradicionales, pues necesita establecer vastas redes de estaciones de carga, estaciones de servicio (donde la acumulación de pedidos es un problema), establecer una distribución global, lidiar con toda una serie de subsidios gubernamentales y expectativas relativas a los coches eléctricos, y tratar con los reguladores del bolsillo de atrás de la industria del automóvil. Sin embargo, lo que (ahora) parecen ser obstáculos podrían acabar convirtiéndose en el tipo de fosos analógicos que sostienen a un gigante. Con respecto al Algoritmo T, Tesla lo está haciendo tan bien como cualquier empresa actual.

Compara a Tesla con los criterios que hemos visto antes. Su producto no tiene igual en cuanto a calidad e innovación técnica. Tesla no es solo un coche eléctrico; es un coche mejor en varias dimensiones, entre ellas el enorme y codiciado panel de control táctil, la actualización inalámbrica del software (*big data*/IA), un modo de piloto automático pionero y unos toques

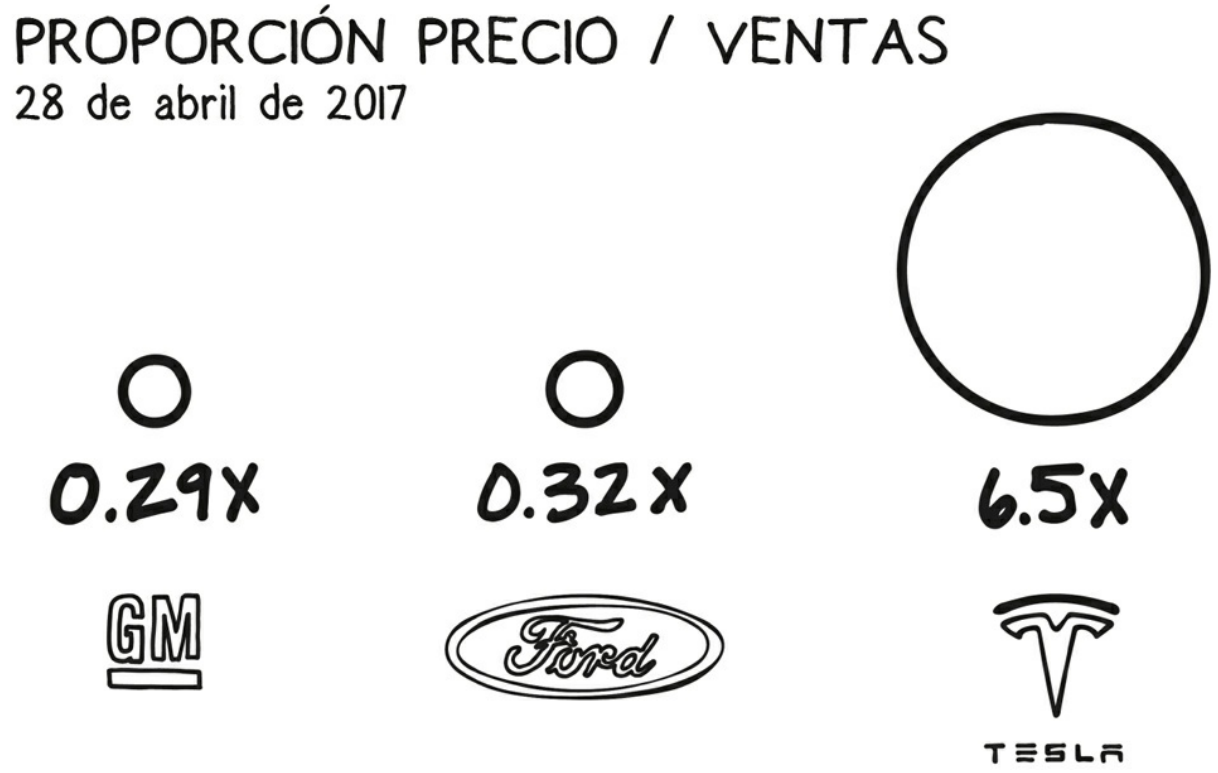
de diseño que hacen las delicias de los clientes (como la nueva concepción de las manecillas de las puertas).

Tesla controla la experiencia del cliente de un modo que ninguna otra empresa de automóviles ha igualado, ni podrá igualar sin hacer cambios radicales y de alto coste. Las automovilísticas no superan la prueba vertical, ya que han seguido una estrategia de minimización de activos, con concesionarios de propiedad independiente que son verdaderas máquinas del tiempo (entrar en uno es como viajar a 1985). Estas redes de terceros proveedores profundamente arraigadas, su limitada capacidad para modificar o mejorar el vehículo una vez salido de fábrica, y el enfoque de la industria, orientado a quitarse los coches de encima, ha generado un abismo entre las empresas automovilísticas y los consumidores.

El cambio más revolucionario que Tesla ha traído a la industria del automóvil no es su motor eléctrico, pues todo el mundo está construyendo uno, sino su proximidad con el cliente. Desde los anuncios de productos retransmitidos en vivo de Musk, hasta sus concesionarios propios, y las actualizaciones inalámbricas regulares, Tesla ha entendido que una compra de entre cincuenta y cien mil dólares tiene que suponer el comienzo de una relación multianual con Tesla, no el trato del concesionario de Chrysler, Dodge, Jeep y Ram de John Elway en Claremont. Si Tesla es capaz de mantener una atención al cliente de calidad a pesar de su rápido crecimiento, las tasas superiores de clientes que repitan con Tesla se convertirán en un elemento estático de la historia que le permitirá acceder a capital barato, lo que le proporcionará los recursos suficientes para mejorar la experiencia del cliente, incrementando la repetición de compra, y así sucesivamente, una y otra vez.

Tesla cotiza ahora con unos ingresos nueve veces mayores que Ford y GM en menos del 0,5 del tiempo. En abril de 2017, Tesla superó a Ford en valoración de mercado a pesar de que, en 2016, había vendido ochenta mil coches frente a los seis millones setecientos mil de Ford. Desde su primera oferta pública de venta, en 2010, Tesla ha regresado regularmente al mercado público para hacer ofertas secundarias, la última vez recaudó un millón quinientos mil dólares para potenciar la producción del Modelo 3, a pesar de que nunca había registrado un trimestre rentable.[18] Tesla consigue todo esto porque los inversores responden a la visión de Musk; se creen su historia. He aquí un tipo que dice que va a lanzar cohetes al espacio, revolucionar la industria del automóvil y transformar la industria del almacenamiento de

energía. Ah, y a construir trenes hipersónicos por las noches y los fines de semana. ¿Y si pudieras retroceder en el tiempo e invertir en las ideas de Thomas Edison? Bueno, esta es la tuya.



Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.

Los propietarios de coches Tesla describen sus decisiones de compra en términos mesiánicos y valoran la «misión» de la empresa por encima de los detalles particulares de su producto.[19] Pero Tesla no es la marca eco de tu tío hippy. También es una marca de lujo y esa combinación es potente. Todos los demás coches eléctricos parecen un par de Birkenstock; el Tesla parece un Maserati. No hay otra marca que pueda decirle a la gente al mismo tiempo: «Puedes permitirte un coche de cien mil dólares, tienes buen gusto y estás cuidando el medio ambiente». O, dicho de otro modo, soy alucinante y sin duda deberías acostarte conmigo. Eso significa que, incluso más que Apple, Tesla tiene la capacidad de darle al cliente (con elegancia), en el bajo vientre.

No apuestes por que Tesla vaya a limitarse a los coches. Ya está desarrollando una enorme experiencia y conocimiento en la captura, almacenamiento y transporte de electricidad. Está lanzando a la calle la tecnología de conducción automática en cifras de decenas de miles, mientras que Google y Apple están aún en la fase de investigación. Se trata de

tecnologías y competencias que van más allá del sector del automóvil personal y tienen el potencial de hacerse con un liderazgo temprano en otros mercados de transporte, en la generación de energías alternativas y en otros usos de la electricidad en la era digital.

Aún así, a Tesla le quedan por delante dos grandes obstáculos en su carrera hacia los establos. En primer lugar, aún no es una empresa global: la mayoría de su negocio está en Estados Unidos. En segundo lugar, no es que Tesla tenga una tonelada de clientes, y por tanto no posee todavía datos sobre el comportamiento individual a gran escala. Pero sus automóviles son máquinas de recoger datos, por lo que el desafío está en la escala y en la ejecución, no en la capacidad subyacente.

Uber

En el momento en que escribo esto, hay alrededor de dos millones de personas que conducen para Uber (bajo el nombre de «Socio conductor»), cifra que supera al número total de empleados de Delta, United, FedEx y UPS juntos.[20] Uber suma cincuenta mil conductores o más cada mes.[21] El servicio está disponible en más de 81 países y 581 ciudades.[22] Y está ganando en (la mayoría de) esos mercados.

En Los Ángeles, en 2016, solo el 30 por ciento de los trayectos que se realizaron en coche con conductor fueron en taxi.[23] En Nueva York, se pidieron diariamente casi el mismo número de taxis y de Ubers (327.000 frente 249.000).[24] Para muchos urbanitas de todo el mundo, Uber se ha convertido en la solución de transporte por defecto, la marca dominante en un espacio que antes era un batiburrillo de operadores locales y cierta tendencia al amarillo.

En estos días, Uber es lo primero y lo último en lo que yo gasto dinero cada vez que visito una ciudad. Imagina que pagaras cien dólares cada vez que llegas o te marchas de una ciudad o de un país. Pues esa es la relación que la gente del mundo de los negocios internacional, un segmento muy atractivo, tiene con Uber... o que Uber tiene con nosotros.

Me bajo del avión en Cannes, Francia, donde voy a intervenir en el Festival de Creatividad de Cannes (el festival de «Qué Anuncio da Menos Pena»). Ahí está la aplicación Uber en mi teléfono. Veo UberX, UberBLACK y una cosa llamada UberCopter. Mi dedo se lanza como por reflejo

hacia ese botón de UberCopter, ¿quién no querría saber qué rayos es? Diez segundos después recibo una llamada que me dice: «Nos vemos en la recogida de equipajes».

Me meten en una furgoneta Mercedes, me llevan medio kilómetro hasta un helipuerto. Me meto en una cortadora de césped con hélice, pilotada por un tipo que se parece al chaval que me trae el periódico, pero como si se hubiera disfrazado de piloto para Halloween... y por 120 euros (unos 20 euros más que un taxi), estoy volando sobre la Costa Azul en un helicóptero que me deja a trescientos metros de mi hotel. Durante un rato, soy James Bond... aunque no tan guapo y sin sus habilidades, artilugios, *sex appeal*, el Aston Martin y la licencia para matar. Pero aún así, casi casi...

Esto no solo es *supercool* sino también posible, porque Uber tiene acceso a capital visionario y lo ha combinado con creatividad y falta de respeto por las normas existentes en torno a la experiencia del cliente. La empresa puede hacer estas cosas locas: llevarse a la gente en helicóptero desde un aeropuerto a un hotel de lujo, o hacer envíos de gatitos en San Valentín. Pero, en vertical, falla, pues los automóviles son propiedad de los conductores, que a menudo trabajan también con la competencia. El hecho de no poseer automóviles les ha ayudado a escalar rápidamente, pero los hace vulnerables, pues carecen de fosos analógicos. Como te puedes imaginar, Uber posee también unas considerables competencias sobre *big data*: sabe dónde estás, adónde vas, dónde es probable que vayas, y todo eso está vinculado con tu identidad. La aplicación ya está rellenando automáticamente tu destino en función de tu historial de trayectos, envejeciendo al revés.

Uber no es conocido como un acelerante, porque muy pocas personas conocen a alguien que trabaje en la sede de Uber. Tiene solo unos pocos miles de empleados, con enormes conocimientos técnicos. Uber ha descubierto la forma de aislar a los señores (ocho mil empleados) de los siervos (dos millones de conductores), que ganan de media 7,75 dólares por hora; así que la cosa es: cuatro mil empleados se reparten setenta mil millones y los dos millones de conductores cobran por hora.[25] Así que lo que Uber le ha dicho a la mano de obra global, en voz baja pero clara es: «Gracias, y que te den».

¿Puede un servicio de automóvil con conductor justificar realmente la valoración de setenta mil millones de dólares del mercado privado de Uber? Es dudoso. Pero Uber es algo más que un simple servicio de automóviles. De hecho, los taxis son para Uber lo que los libros eran para Amazon. Es un

negocio real, y que además Uber puede hacer bastante bien, pero se trata solo de la punta del iceberg. El premio real sería sacar ventaja de su gigantesca red de conductores (y, pronto, de su gigantesca red de coches sin conductor). En California, Uber hizo pruebas con UberFRESH, un servicio de entrega de alimentos. En Manhattan, fue UberRUSH, un servicio de paquetería. En Washington D. C., empezó con Uber Essentials, un servicio online de compra y entrega de productos de alimentación y hogar básicos.[26] La empresa parece estar construyendo un sistema vascular (de último kilómetro) para empresas globales, es decir, llevando la «sangre» del comercio a los «órganos» de las empresas, a nivel mundial.

Transportar átomos (cosas) de un lado a otro sigue siendo un gran problema para las empresas y las personas, y Uber podría ser el equivalente al transportador de Star Trek, solo que más seguro y más barato (aunque un poco más lento). Es probable que, aun sin reconocerlo, estemos viendo cómo va tomando forma un combate a muerte de celebridades entre Uber y Amazon por el control del último kilómetro. Mientras tanto, FedEx, UPS y DHL están a punto de recibir una lección sobre disrupción.

Uber cumple con casi todos los requisitos del Algoritmo T: diferenciación de producto, acceso a capital visionario, alcance global, competencias sobre *big data*. Dicho esto, más allá de la ejecución (que no es poca cosa) Uber tiene por delante solo un obstáculo para llegar a tener una valoración de un billón de dólares, pero es uno importante: la capacidad de gustar. Uber enfrenta retos a este respecto en dos frentes.

Primero, su CEO es un imbécil, o al menos se le percibe como tal. Este hecho ha dado lugar a algunos casos en los que se ha animado a los consumidores a borrar la aplicación, y muchos lo han hecho. Pero la pérdida de valor de la empresa en probablemente más de diez mil millones de dólares en cuarenta y ocho horas no estuvo en el hecho de que un gran número de personas eliminara la aplicación, sino en que descubrieron sustitutos, pues Uber no es vertical, y Lyft tenía acceso a muchos de los mismos conductores. No es solo que el CEO se vomitara encima. En 2014, un vicepresidente senior de Uber sugirió, en presencia de un periodista, que Uber podía contratar a investigadores de la oposición para buscar la basura de los periodistas que escribieran historias poco halagadoras sobre la compañía. Y hay una serie de informes que afirman que la gerencia de Uber emplea la capacidad de la tecnología para seguir el rastro de los pasajeros, miembros de la prensa entre ellos, en tiempo real por entretenimiento o por otras razones

personales.[27] En Francia, Uber lanzó una campaña publicitaria que era, en el mejor de los casos, machista, y que poco menos sugería que Uber era una forma genial de contratar un servicio de compañía de pago.[28] En 2016, Uber pagó una multa de veinte mil dólares como parte de una investigación del fiscal general de Nueva York sobre el uso indebido de su capacidad de rastreo.[29]

Y aún peor, la afabilidad de Uber se llevó un gran golpe con las acusaciones de discriminación sexual de Susan Fowler en febrero de 2017.[30] En docenas de casos, las respuestas de la gerencia de niveles medios estuvieron entre insensibles y reprobables. A veces, las empresas emergentes roñosas pueden salir airosas de este tipo de cosas, pero de los gigantes de la industria se espera que actúen con más madurez. Debían haber rodado cabezas, y algunas lo hicieron, aunque meses después. En junio de 2017, a pesar de las recomendaciones de un asesor externo contratado para reasignar las responsabilidades de Kalanick, el consejo directivo decidió no despedir a Kalanick inicialmente; en vez de ello, este anunció que se iba a tomar una excedencia ilimitada. Este cuento de la excedencia demostraba una falta de criterio por parte del consejo, que dejó que una mala situación empeorara. Bajo la presión de los inversores, Kalanick dimitió la semana siguiente. Claramente es un visionario con mucho talento que ha conseguido construir algo que cambiará el mundo. Pero a medida que la empresa ingresa en una nueva etapa, necesita un CEO con un nuevo enfoque y habilidades de gestión a prueba de crisis. Ahora, Uber vale más que Volkswagen, Porsche y Audi, y miles de familias e inversores dependen de la empresa y de su liderazgo. Esto ya no tiene que ver con Travis, y la empresa no debería esperar a ver si su machito estrella de rock funciona, o si recae.

¿Dañará a Uber esta controversia? Sí, pero habrá una demora, y no precisamente donde crees. Los consumidores hablan mucho de responsabilidad social y luego compran teléfonos y vestidos negros de cóctel producidos en fábricas donde los trabajadores se suicidan y que vierten mercurio al agua. Uber tiene un producto destacado y el crecimiento de sus ingresos seguirá acelerándose. El problema está en la distracción entre la gerencia, lo que les cuesta la capacidad de atraer y retener a los mejores talentos, que es donde la guerra se gana o se pierde en la era digital.

Más allá de las crisis de relaciones públicas y dirección, el riesgo de pérdida de simpatía de Uber proviene de un lugar más fundamental que el comportamiento de machotes de sus directivos. Uber es indudablemente un

disruptor en la gran tradición de los disruptores de Silicon Valley. Desafortunadamente para Uber, el mercado en el que está produciendo esa disrupción es un mercado altamente regulado, y Uber saca un gran beneficio comportándose como si no estuviera sujeto a la misma regulación que el taxi tradicional. Uber cree, y el mercado ha recompensado esta creencia, que puede contratar a cualquiera que quiera poner a conducir, y que puede cobrar lo que quiera. Mientras tanto, los taxis que son su competencia no tienen esa libertad en la mayor parte de los mercados. Uber tampoco está jugando del todo limpio con sus competidores en el sector de los trayectos compartidos, como Lyft. Han salido noticias de varios incidentes que implican a empleados de Uber que se han organizado para sabotear a la competencia pidiendo y cancelando repetidamente trayectos con esos competidores, algo así como un ataque DoS, de denegación de servicio pero en el mundo real.[31]

En un nivel de mayor alcance aún, se ha atacado al modelo comercial de Uber por socavar las relaciones laborales y crear un trabajo precario y mal pagado que puede extinguirse sin posibilidad de recurso. La compañía sostiene que lo suyo no es en absoluto un servicio de automóvil, sino que se limita a hacer disponible una aplicación que permite a los conductores compartir sus automóviles por una tarifa.[32] Esto ha generado una gran cantidad de inquietudes sobre los seguros del conductor, cuáles son las obligaciones de seguridad y atención que tiene Uber, y otros asuntos.

De ahí el movimiento #DeleteUber que apareció en pocos minutos en febrero de 2017 y provocó que aproximadamente unos doscientos mil usuarios de Uber cerraran su cuenta con la empresa bajo la afirmación de que Uber estaba intentando aprovecharse de los usuarios durante una huelga de taxis que tuvo lugar en el aeropuerto JFK en protesta por la normativa antinmigración del presidente Trump. Se afirmaba que Uber empleó la huelga para venderse entre los desesperados manifestantes atrapados en el aeropuerto. Que la historia en realidad no fuera cierta no importaba, fue una primera muestra de la inquietud que incluso los usuarios más leales sienten acerca de los métodos de Uber.[33]

El mundo sigue aún intentando descubrir si Uber es bueno para nosotros, o no. Uber puede ser un primer vistazo del aspecto que tendrá el futuro en una economía digital: aplicaciones increíbles que ofrecen una notable experiencia de consumo subsidiada por inversores embelesados..., y también millones de empleos mal pagados y un pequeño segmento de la sociedad dividiéndose un maná de dimensiones hercúleas. Miles de señores, millones de siervos.

Walmart

Puede que Walmart haya dejado que Amazon obtuviera una primera ventaja en la carrera por ser el minorista dominante de la era digital, pero no está fuera de la competición. Con casi doce mil tiendas en 28 países, en 2015 generó más ingresos que ninguna otra empresa del mundo, igual que lo ha hecho cada uno de los años de este siglo.[34]

Cuando el mundo se fue desplazando a la Web, Walmart empezó a parecer un dinosaurio. Pero a medida que las empresas se van dando cuenta de que el comercio online solo puede prosperar a largo plazo si está integrado en una infraestructura con presencia en el mundo real que incluya tiendas, Walmart se mantiene como una fuerza que hay que tener en cuenta. Cuenta con décadas de experiencia en la gestión milimetrada de inventarios y de sistemas de envío eficientes, y sus doce mil tiendas pueden ser doce mil almacenes, doce mil centros de atención al cliente y doce mil centros de exposición. Si sumamos que algunos clientes viven realmente en autocaravanas en los aparcamientos de Walmart, tenemos una ventaja de mercado muy interesante.[35]

A finales de 2016, Walmart adquirió Jet.com por tres mil millones de dólares, o seis millones y medio por empleado. Cuando se cerró el acuerdo, Jet.com no tenía un modelo de negocio viable (necesitaba ingresar veinte mil millones solo para cubrir gastos) y semanalmente gastaba cinco millones de dólares en publicidad. Sin embargo, cuenta con toda una habilidad propia de un jinete: el relato. El dinamismo en la fijación de precios, tal como lo expresó el fundador de una empresa adquirida por Amazon, Quidsi, hacía de Marc Lore un salvador potencial. Yo creo que comprar Jet.com fue como si un minorista que está pasando una crisis de la mediana edad en toda regla, se hiciera un transplante de cabello de tres mil millones de dólares. Sin embargo, para ser justos, la empresa parece haber vuelto a ponerse en la onda en relación con el comercio electrónico. Lore ha apostado por la eficacia en las operaciones, la transparencia en los precios y la posibilidad de ahorrar con la recogida en tienda.[36] Veremos.

Pero esto de Walmart buscando Botox es solo el comienzo. La empresa tiene acceso a un capital inmenso, pero no es barato, pues la empresa cotiza en un múltiplo de sus ganancias, que es lo habitual para una empresa minorista. Al día siguiente de que el minorista de Arkansas anunciara que sus ganancias iban a sufrir una disminución, puesto que estaban (legítimamente)

incrementando sus inversiones en bienes de capitales para competir con Amazon, la empresa perdió el equivalente del valor de Macy's de su capitalización bursátil.

Además, Walmart no es muy afable. Se trata del mayor empleador del mundo y tiene, por un lado, más trabajadores cobrando el salario mínimo que ninguna otra empresa de Estados Unidos y, por otro, también a algunas de las personas más ricas de la lista mundial, con un montón de chicos Walton, que valen más que el 40 por ciento inferior de los hogares estadounidenses. Por último, si alguna vez te has preguntado quién es la gente y los hogares que no poseen un *smartphone* ni tienen banda ancha, no busques más, es el comprador de Walmart. El término *later adopter* define al comprador de Walmart. La programación digital y la innovación tienen menos capacidad de tracción en este segmento.

Microsoft

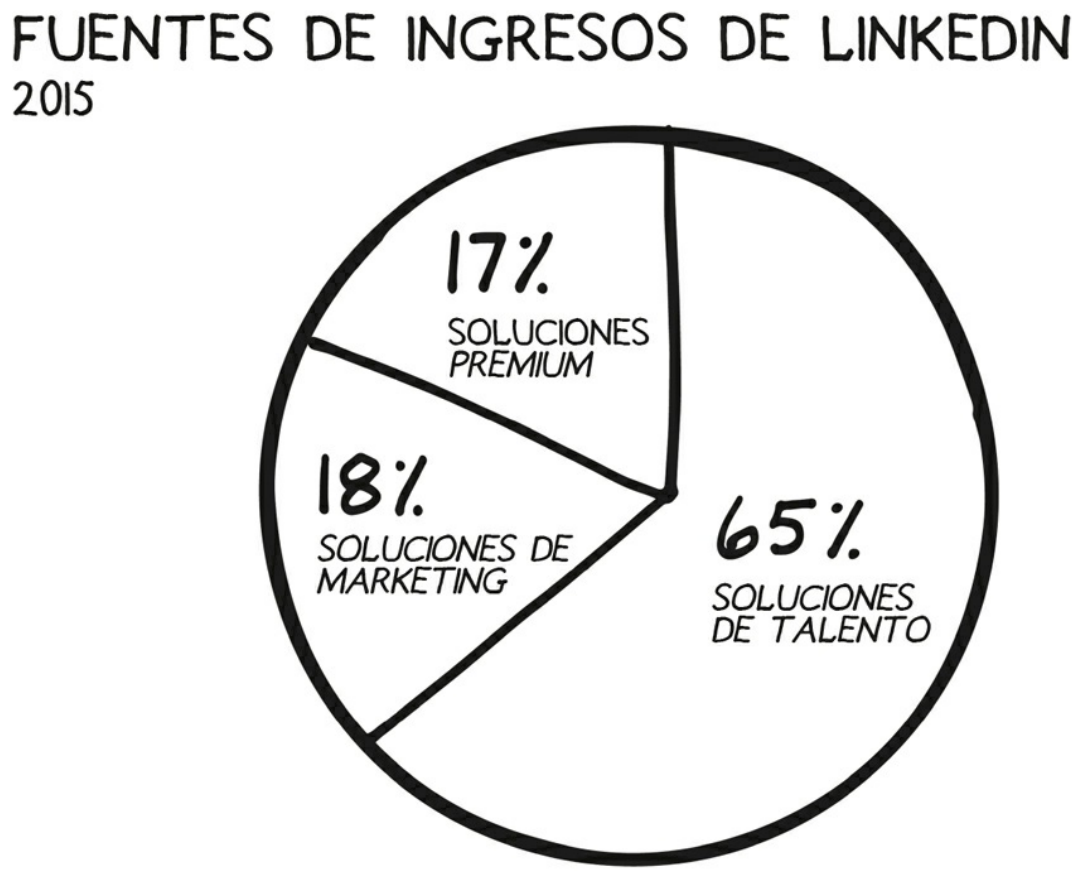
Microsoft ya no es la Bestia de Redmond, aquella empresa que tuvo un dominio total de la era del PC. Pero Windows sigue haciendo funcionar al 90 por ciento de las bases instaladas en los ordenadores personales (aunque la mitad de ellos siguen funcionando a duras penas con Windows 7).[37] Office sigue siendo el paquete de productividad predeterminado en todo el mundo, y productos profesionales como SQL Server y Visual Studio son omnipresentes. Si su Windows Phone no hubiera sido un fracaso tal, Microsoft probablemente sería ya el Quinto Jinete y quizá se mantendría como la empresa más poderosa del mundo. Si consigue hacer crecer LinkedIn sin asfixiarlo con su abrazo, puede que Microsoft tenga aún una oportunidad.

Además, con su oferta en la nube, Azure, ha logrado encontrar el crecimiento que se le escapaba. Y esto, acompañado de su nuevo joven CEO, ha insuflado nueva vida a la historia de Microsoft. Ya no es el acelerante que fue, pero su enfoque centrado en las empresas (a diferencia del enfoque centrado en el consumidor de los Cuatro) le abre un mercado que aún no ha visto el mismo nivel de innovación ni de competencia que la tecnología de consumo.

¿Y su otra historia (de crecimiento)? LinkedIn.

El equivalente profesional de Facebook, LinkedIn guarda algunas ventajas importantes y tangibles en comparación con su gran homólogo social.

Facebook obtiene la mayor parte de sus ingresos a partir de una sola fuente: la publicidad. En comparación, LinkedIn tiene tres fuentes distintas de ingresos: vende publicidad en su sitio web; cobra a los contratadores por tener un acceso mejorado a los candidatos; y ofrece suscripciones *premium* a los usuarios que les otorgan beneficios en la búsqueda de empleo y en el desarrollo comercial. Eso es equilibrio. Estos ingresos de las suscripciones hacen que LinkedIn sea único no solo con respecto a Facebook, sino a cualquier otro participante importante de redes sociales.



Equipo de comunicación corporativa de LinkedIn, «LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results», LinkedIn.

LinkedIn tiene delante también un entorno competitivo envidiable: carece de un competidor real. Hay sitios de nicho para profesiones específicas, y el propio Facebook es un competidor en potencia, pero no hay nadie que esté ofreciendo nada similar a la amplia cobertura de redes de empleo y negocios que tiene LinkedIn. Puedes intercambiar Facebook por Instagram, Instagram por WeChat, WeChat por Twitter, etcétera. Pero, en el mundo B2B, solo vas

a publicar tu CV en una plataforma, y es LinkedIn. Si te enfadas con LinkedIn o decides que ya no es *cool*, ¿adónde vas? A ninguna parte. LinkedIn está solo; ahora mismo es uno de uno, sin competencia evidente en el horizonte.

Por la naturaleza de su negocio, LinkedIn tiene también una envidiable base de clientes. Hay más de 467 millones de personas en LinkedIn, y no son cuatrocientos millones cualesquiera.[38] Está integrado por graduados universitarios con gran formación que desean presumir de buenas notas y líderes empresariales de todo el mundo (una de cada tres personas tiene un perfil en LinkedIn).[39] Así que, a la pregunta «¿Quién está en LinkedIn?», la respuesta es «Todo aquel que es alguien». Hay una pequeña sección de CEO de la generación del *baby boom* que no está en LinkedIn porque temen ser acosados por solicitudes de empleo, o porque aún están intentando enterarse de cómo funciona su teléfono Motorola Razr. Pero aparte de ellos, el séquito de LinkedIn es global e inclusivo. (Por cierto, el mercado de publicidad para B2B es el doble de grande que el de B2C, por lo que el mercado objetivo de LinkedIn es mayor que el de todas las demás plataformas sociales B2C).

La contrapartida a la que debe hacer frente LinkedIn, sin embargo, es que tener enfoque muy concreto siempre supone límites. LinkedIn funciona bien porque sirve a un mercado relativamente reducido ofreciéndole un conjunto relativamente restringido de servicios. Ser el directorio de los profesionales del mundo es un gran negocio, pero para una empresa con aspiraciones de jinete, solo puede ser un comienzo.

El modo en que LinkedIn siga construyendo sobre esa plataforma depende ahora de Microsoft. El potencial de integración con Outlook y el resto de aplicaciones de productividad de Microsoft tiene buena pinta, sin olvidar los esfuerzos de Windows y Microsoft en el ámbito de los dispositivos móviles. Pero esas oportunidades pueden terminar también condenando cualquier ambición que LinkedIn tenga de ser una fuerza dominante por sí sola, ya que ahora su destino se evaluará en función de la capacidad que muestre para impulsar el balance de Microsoft. Y, durante veinte años, eso ha significado preservar la omnipresencia de Windows y Office a expensas de todo lo demás.

Por lo tanto, el mayor desafío que tiene LinkedIn para hacerse con un estatus de jinete es que, si bien a la empresa podemos ponerle el visto bueno en todas las casillas del Algoritmo T, solo podemos hacerlo con lápiz, no a tinta. Su producto es bueno, pero no tan bueno como Facebook. Tiene acceso

a capital visionario, pero no a un precio tan bajo como Amazon. Y ahora es propiedad de una empresa que está resurgiendo, pero que lleva más de una década en declive. En resumen, LinkedIn es el Bruce Jenner de este análisis: un gran atleta que hizo muchas cosas bien... después de todo, Bruce ganó una medalla de oro olímpica en decatlón, y aparecía en la caja de Wheaties que yo desayunaba cuando iba al colegio (lo siento, Caitlyn, tú siempre serás Bruce para mí). Pero Jenner nunca fue medallista de oro en ninguno de esos deportes individuales. Era, por usar el viejo dicho, de los que abarcan mucho y aprietan poco.

Airbnb

Resulta tentador decir que Airbnb es el Uber de los hoteles, y pasar directamente al próximo candidato. Sin embargo, hay diferencias patentes que ilustran la fortaleza competitiva de Airbnb en relación con Uber y con cómo puede emplearse el Algoritmo T para influir en la estrategia y la asignación de capital.

Si bien ambos tienen un alcance global y disfrutan de su acceso a capital barato, su producto tiene diferencias sustanciales. La profesora de gestión de la escuela Stern de la NYU, Sonia Marciano (la pensadora más puntera sobre estrategia que existe hoy en día), cree que la clave para establecer una ventaja es encontrar puntos de diferenciación en los que exista una gran varianza, sea esta real o percibida. Si eres atleta de decatlón, la clave es encontrar el evento con la mayor variación de rendimiento y hacerte su dueño. Uber es un gran producto, pero te desafío a que seas capaz de identificar la diferencia entre Uber, Lyft, Curb y Didi Chuxing (sin saber qué plataforma de trayectos compartidos has usado).

La categoría supone una mejora de diez veces sobre los servicios de taxi y de alquiler de coche con conductor, pero, entre las empresas que se dedican a los servicios de trayecto compartido, hay una creciente homogeneidad. Esto ha sido así por un tiempo, pero el comportamiento de machote del CEO de Uber (es decir, como si tuviera mierda en el cerebro) ha provocado que la gente descubra por su cuenta que Lyft es lo mismo. La plataforma de Airbnb tiene una mayor importancia como árbitro de confianza, ya que hay una gran variación en el producto: una casa flotante en Marin o un pisazo en South Kensington. Ahora mismo, United Airlines tiene más diferenciación que

Uber, porque puede que sean capaces de sacar a alguien a rastras de un avión (a causa de sus propios errores), pero si tienes que ir de San Francisco a Denver (centros de United), les vas a perdonar, porque ese vuelo de United tiene una alta diferenciación (es la única opción).

Además, Airbnb cuenta con otro foso con respecto al producto. En concreto, la liquidez de su producto. La liquidez se traduce en tener los suficientes proveedores y clientes que pueden combinarse para hacer viable el servicio. Ambas empresas han logrado esto. Sin embargo, la liquidez de Airbnb es más impresionante y difícil de replicar. Para construir su negocio en una ciudad, Uber necesita todo un follón de conductores y gente que busca quien le lleve. La reserva de efectivo de Uber les capacita para redoblar su esfuerzo en una ciudad, igual que puede hacerlo cualquier otra empresa con el capital suficiente. Sin embargo, Airbnb tiene que alcanzar una masa crítica de ofertas en una ciudad y demanda (conocimiento) en muchas otras: la gente visita Amsterdam desde todas las partes del mundo. Uber tiene competitividad en cada ciudad importante, pues la empresa solo necesita establecer liquidez en un mercado. Airbnb tenía que escalar a nivel continental y luego global, y lo consiguió.

La valoración de Airbnb y Uber (en el momento de escribir esto) es de veinticinco mil millones de dólares y setenta mil millones, respectivamente. Sin embargo, creo que Airbnb superará el valor de Uber a finales de 2018, y Uber registrará la madre de todas las reducciones de valor a medida que corra el rumor de su falta de diferenciación de producto y los competidores locales cojan su terrible cuenta de resultados (tres mil millones de dólares en pérdidas sobre cinco mil millones en ingresos en 2016) y lo hagan empeorar.

Airbnb es el unicornio del sector de los «servicios compartidos» que tiene más probabilidad de convertirse en el Quinto Jinete. Su punto más débil es su falta de integración vertical (no poseen los apartamentos), lo que significa que Airbnb no tiene el mismo grado de control sobre la experiencia del cliente que el resto de los Cuatro. Esto anuncia un escrutinio exhaustivo, por parte de la dirección de Airbnb, para asignar parte de ese capital barato a un mayor control del canal: exclusivas a largo plazo con la propiedad y servicios concordantes (estaciones de conexión inalámbricas, conserjería local en cada área metropolitana, etcétera).

IBM

Antes de Google, antes de Microsoft, e incluso antes de que nacieran algunos de los lectores de este libro, existía una compañía importante en el sector tecnológico. Big Blue (IBM) era la tecnología, el estándar de facto para la América corporativa y, después de su unión con Intel y Microsoft, la empresa que dominó el ámbito del ordenador personal durante el primer cuarto de siglo.

Pero IBM no está incluida en esta lista por nostalgia. Aun cuando sus ingresos mantienen un lento y prolongado declive desde sus majestuosas alturas (diecinueve trimestres consecutivos de ingresos decrecientes a fecha del primer trimestre de 2017), la empresa aún registró unos ingresos de ochenta mil millones de dólares en 2016, y cada año la mezcla va cambiando del legado del hardware hacia unos servicios con márgenes altos y recurrencia del cliente.[40] Las tan elogiadas fuerzas de venta de IBM pueden aún conseguir reuniones con todos los CTO de la lista de Fortune 500, y la empresa es un competidor importante en la carrera por hacer que la América corporativa entre en la nube. IBM tiene un nuevo protagonista, más guapo, en su película: Watson. La empresa es global y (puede decirse) vertical. Sin embargo, este movimiento ascendente por la cadena alimenticia hacia la prestación de servicios los coloca en un negocio que opera en múltiplos de beneficio bruto contra ingresos, lo que limita su acceso al capital barato, y se les ve más como un lugar seguro para trabajar, que como un lugar inspirador. Los chavales de IBM son los que pasaron a la segunda ronda de entrevistas en Google, pero no recibieron finalmente una oferta. IBM ya no se considera el acelerante de carrera que fue en tiempos.

Verizon/AT&T/Comcast/Time Warner

Este libro da por hecho que estás online. ¿Y quién, casi con toda seguridad es el propietario de esa línea en la que estás? Una de estas cuatro compañías. Las líneas de cable y telecomunicaciones fueron uno de los grandes monopolios legales del siglo XX, y las cuatro grandes compañías que surgieron después de décadas de fusiones son unos participantes fundamentales de la era digital.

Sin embargo, se enfrentan a algunos obstáculos de considerable entidad para poder sacar provecho de su posición. En particular, la mayoría de la gente los odia y no tienen un camino claro hacia un estatus global, pues las

empresas de telecomunicaciones locales son una fuente de identidad nacional y a los gobiernos les incomoda que otras naciones puedan espiar sus llamadas telefónicas y sus datos. Dicho esto, todo el mundo odiaba también a las compañías ferroviarias, las navieras de barcazas y las empresas de autobuses. Como solía decir Ernestine, aquella telefonista, interpretada por Lily Tomlin: «No nos preocupa. No tenemos por qué preocuparnos. Somos la compañía telefónica».

Si posees los canales por los que viajan los datos del mundo, siempre vas a ser alguien importante, enormemente rentable y muy grande. Nada de eso cumple la mayoría de nuestros criterios para ser un jinete, pero puede ser suficiente como para dejarte muy cerca de ello. Con todo eso, todo lo que se requeriría sería un rapto de iluminación en la dirección y posicionarse como un acelerante, es poco probable, pero no imposible.

¿Podría convertirse alguna de estas empresas en el Quinto Jinete? ¿Y permitirían los Cuatro Jinetes que esto ocurriera? Sin duda, Amazon no va a dejar nunca que Walmart recupere todo el terreno que le ha quitado. Y Google, en su búsqueda de los vehículos autónomos, tiene seguramente un ojo puesto en Uber y Tesla.

Pero los giros de la historia no pueden predecirse. En 1970, IBM parecía imparable. En 1990, Microsoft hizo temblar de terror a toda la industria de la electrónica. Las empresas envejecen, el éxito genera complacencia y la marcha de los mejores talentos en busca de nuevos retos y de opciones previas a la oferta pública de venta resulta inevitable. Y, por supuesto, está el comodín: en este momento, en algún laboratorio o en su habitación de una residencia universitaria, hay alguien trabajando en una nueva tecnología que pondrá patas arriba el mundo digital, igual que lo hizo el transistor en 1947, y el sistema de circuito integrado en 1958. Y en otro sitio, en torno a la mesa de una cocina o en un Starbucks, está el equipo de una empresa emergente, liderado por el próximo Steve Jobs, ideando una nueva empresa que podría adelantar a toda velocidad a los jinetes y convertirse en la primera corporación que alcance el billón. No parece probable, pero nunca lo parece. Como esas inundaciones que tienen lugar una vez cada cien años y ahora parecen estar ocurriendo cada diez, todo parece imposible hasta que deja de serlo.

10

Los Cuatro y tú

El dominio de los Cuatro tiene efectos de enormes dimensiones en el paisaje competitivo y en las vidas de los consumidores. Pero ¿cuál es su impacto en la trayectoria profesional media del individuo con estudios? Yo diría que hoy ningún joven debería ignorar la forma en la que los Cuatro Jinetes han transformado la economía. Han hecho más difícil a las empresas de gama intermedia alcanzar el éxito y más difícil competir y sobrevivir a cualquier empresa emergente de tecnología que esté orientada al consumidor.

Dado que la mayoría de nosotros, las estadísticas me dan la razón, estamos dentro de la media, ¿qué podemos aprender que nos ayude a dar el salto de bueno a sólido, e incluso a excelente? Cierro el libro con algunas observaciones sobre el aspecto que debería tener una estrategia de éxito para una carrera profesional en este mundo nuevo.

El éxito y la economía de inseguridad

Para decirlo en pocas palabras, nunca ha habido un momento mejor para ser excepcional ni un momento peor para estar en la media.

Ese es uno de los principales efectos del entorno disruptivo que ha producido el auge de la economía de la lotería, en la que la tecnología digital crea un único mercado en el que es posible que un solo líder se quede con la abrumadora mayoría de las ganancias. Todo el diluvio de la globalización está cayendo sobre una serie de estanques concretos, negocios y geografías determinadas, y esto hace que cada vez tengamos un número menor de lagos, pero muy grandes. La mala noticia: hay más depredadores. La buena noticia: el pez grande que vive en el estanque grande se pega la vida padre. Los Cuatro Jinetes son la demostración de esto en una mega escala.

Este fenómeno tiene un corolario mercantil: el valor de los productos de

primer nivel de una categoría se dispara, aun cuando el de los productos inferiores de la misma categoría se desploma. En la categoría de libros raros, Amazon ha otorgado exposición mundial a ediciones antes recónditas y difíciles de encontrar. Como era previsible, el aumento resultante en la demanda de un suministro limitado ha provocado un aumento en los precios... de las obras maestras más exquisitas. Pero también ha desvelado que existe una abundancia de libros corrientes y molientes, aumentando exponencialmente el número de opciones inferiores a esta excelencia que tiene el comprador. Lo cual, igual de predecible, ha tenido el efecto contrario, reducir muchísimo el valor de estos libros que no son de categoría superior.

Lo mismo está sucediendo en el mercado laboral. Gracias a LinkedIn, todo el mundo está en el mercado global de trabajo todo el rato. Si eres excepcional, tendrás a miles de empresas buscándote, y encontrándote. Si eres bueno, competirás con decenas de millones de otros «buenos» candidatos de todo el planeta, y tu salario puede estancarse o descender.

Los diez profesores más importantes de la Stern tienen una demanda global y cobran cincuenta mil dólares o más por hablar en un almuerzo. Me figuro que sus ingresos anuales están en una media de entre uno y tres millones de dólares. El resto («los buenos») compiten ahora con la Khan Academy y la Universidad de Adelaide (ambos ofrecen el nivel «bueno», la primera de ellas online). Estos profesores «buenos» dan formación de nivel ejecutivo por unos modestos ingresos extra, o se quejan del decano en un grito primario por obtener relevancia, pues ganan una fracción de lo que ingresan sus colegas (marginalmente) mejores. La diferencia entre lo bueno y lo mejor puede ser del 10 por ciento o menos, pero el delta de la gratificación se multiplica casi por diez. Los ingresos medios anuales de un profesor «bueno» están entre ciento veinte y trescientos mil dólares, y es excesivo, y se les reemplaza con facilidad. La universidad no puede despedirlos, porque son titulares, así que hace como que se implica y (en términos generales) los ignora. Los convierte en directores de departamento, los asigna a comisiones y se inventa toda una serie de excusas para justificar su mediocridad.

Así que, si no eres excepcional de nacimiento, ¿qué acciones contribuyen a alcanzar ese 10 por ciento extra? Los fundamentos no van a cambiar. La excelencia, la determinación y la empatía son atributos intemporales comunes a las personas de éxito en todos los campos. Pero a medida que aumentan el ritmo y la variabilidad del trabajo, el éxito estará en los márgenes, separando a las personas de éxito del resto de la manada.

Como expliqué al principio de este libro, mi sexta empresa es L2, una firma de *business intelligence* (una expresión sofisticada para decir «investigación») que ha crecido hasta contar con ciento cuarenta personas en siete años. El 70 por ciento de nuestros empleados tienen menos de 30 años; la media de edad es de 28. A menudo, los empleados de L2 son reclutados por empresas aspiracionales. Son chavales: están en bruto y han tenido poco tiempo para formarse una personalidad laboral más allá de lo propio de su juventud. Es un entorno interesante para observar a la gente y ser testigo de cómo los rasgos centrales de su personalidad les llevan al éxito o al fracaso. Y a partir de esas observaciones, he llegado a algunas conclusiones sobre lo que se necesita para tener éxito en nuestra economía en evolución y guiada por jinetes.

Factores de éxito personal

En general, a las personas inteligentes que trabajan duro y tratan bien a la gente les suele ir mejor que a las personas que tienen un pensamiento desorganizado, son vagas o son desagradables con sus colegas. Eso siempre ha sido así y siempre lo será, aunque también exista el imbécil de turno que confirma la regla. Sin embargo, el talento y el trabajo duro solo te permiten formar parte de los mil millones superiores del planeta. Hay otras centrifugadoras y separadores más sutiles que crean la flor y nata de la era digital.

No hay nada más importante que la madurez emocional, especialmente para las personas que están en la veintena, entre las que esta cualidad puede variar ampliamente. Cada vez existen menos ámbitos laborales en los que una persona rinda cuentas a un solo jefe, tenga un conjunto concreto de tareas y pueda esperar que esos parámetros no cambien ni frecuentemente ni de manera significativa. Por el contrario, el trabajador de la era digital debe responder a menudo ante numerosas partes interesadas y cambiar de rol a lo largo del día, y ese es un entorno de trabajo que favorece a las personas maduras. Y a medida que los ciclos competitivos y de producto se acortan, nuestra vida laboral irá viendo cambios rápidos entre el éxito y el fracaso.

Lo bien que alguien consiga gestionar su propio ánimo a lo largo de esos ciclos es un factor importante. La forma en que las personas interactúan entre sí determina los proyectos en los que van a trabajar, quién trabajará con ellas

y quién querrá contratarlas. A los jóvenes que tienen un sentido fuerte de su propia identidad, mantienen la tranquilad en momentos de estrés, y son capaces de aprender y de aplicar lo que han aprendido, les va mejor que a sus compañeros que se ponen nerviosos más fácilmente, se quedan estancados en pequeños asuntos sin importancia y dejan que sean sus emociones las que decidan su respuesta a los estímulos. A las personas que se sienten cómodas recibiendo instrucciones y dándolas, y que entienden su papel dentro de un grupo, les va mejor que a los demás cuando las líneas de autoridad se difuminan y las estructuras de la organización son fluidas.

Este efecto está bien documentado en el entorno académico. Un extenso meta-estudio de 668 informes de evaluación de programas escolares que enseñan habilidades sociales y emocionales demostró que el rendimiento académico del 50 por ciento de los niños que cursaban esos programas aumentaba, y que se producían cifras igual de impactantes en el descenso de la mala conducta. Y Daniel Goleman, el autor de best sellers que popularizó el término «inteligencia emocional», encontró resultados mensurables en empresas globales que estaban lideradas por individuos que demuestran tener conciencia de sí mismos, capacidad de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Un resultado interesante del aumento de la importancia de la madurez emocional es que, entre los más jóvenes, esta habilidad favorece a las mujeres. No estoy tratando de ser políticamente correcto, aunque es verdad que no estoy seguro de que me hubiera atrevido a subrayar este punto si el hallazgo hubiera favorecido a los hombres. En todo caso, cuando se les plantea la pregunta en las encuestas, hombres y mujeres están de acuerdo en que las mujeres de entre 20 y 30 años tienden a mostrarse más maduras que los hombres. Y existen pruebas neurológicas de que los cerebros de las mujeres se desarrollan más pronto y se convierten más rápido en cerebros adultos.

A menudo asisto a reuniones en las que hay un chico joven, o varios, que consume la mayor parte del tiempo enrollándose con su propio entusiasmo, compitiendo por el control del diálogo, y en general pavoneándose ante la concurrencia, hasta que al final alguna de las chicas jóvenes presente en la sala, que ha mantenido la boca cerrada, escuchando, presenta con serenidad algunos datos relevantes, resume las cuestiones críticas y hace la recomendación que nos lleva a la siguiente tarea.

Los hombres, incluso los chicos jóvenes, aún tienen a su favor, frente a sus

pares femeninos, un prejuicio cultural en lo que respecta a avanzar, probablemente porque se considera que tienen más capacidad de decisión. Es probable que este siga siendo el caso para esa minoría de hombres jóvenes que cultivan la madurez emocional. Pero serán una raza rara y valiosa. Las empresas han descubierto que, siendo mujeres el 70 por ciento de los mejores estudiantes de sus promociones, el futuro es de verdad de las mujeres.

La era digital es como si Heráclito fuera puesto de esteroides: el cambio es una constante cotidiana. En casi todos los entornos profesionales, se espera de nosotros que utilicemos y dominemos herramientas que hace una década, o incluso el año pasado, no existían. Para bien o para mal (y francamente, a menudo es para mal), las organizaciones tienen acceso a, esencialmente, cantidades infinitas de datos, y a lo que muy bien podría ser una infinita variedad de formas de inspeccionar y actuar sobre esos datos. Al mismo tiempo, las ideas pueden convertirse en realidad a una velocidad sin precedentes. Lo que tienen en común Amazon, Facebook y empresas no menos atractivas, como Zara, es que son «ágiles» (el término de la nueva economía para decir rápidas).

La curiosidad es crucial para el éxito. Lo que funcionó ayer, hoy está desactualizado y mañana será completamente olvidado, reemplazado por una nueva herramienta o técnica de la que todavía no hemos oído hablar. Piensa que el teléfono tardó 75 años en llegar a cincuenta millones de usuarios, mientras que la televisión estaba en cincuenta millones de hogares en 13 años, internet en 4... y Angry Birds en 35 días. En la era de la tecnología, el ritmo se está acelerando aún más: a Microsoft Office le llevó 22 años llegar a mil millones de usuarios, pero a Gmail solo 12 y a Facebook 9. Si intentas resistirte a esta ola de cambio te ahogarás. Las personas que tienen éxito en la era digital son aquellas que cuando van a trabajar todos los días no lo hacen temiéndose el próximo cambio, sino preguntando: «¿Y si hiciéramos esto de esta otra forma?». La adhesión al proceso, o como lo hemos hecho siempre, es el talón de Aquiles de las grandes firmas y la septicemia de las carreras. Tú tienes que ser la chica que aparece con ideas prácticas y muy locas que merece la pena comentar y probar. Y juega a la ofensiva: por cada cuatro cosas que se te pida que hagas, ofrece un producto o una idea que no se te haya pedido.

Otra competencia que destaca es la propiedad. Tienes que estar más obsesionado con los detalles que ninguna otra persona de tu equipo y con tener en la cabeza qué es lo que hay que hacer, cómo, cuándo y por qué. Da

por hecho que todo se quedará sin hacer a menos que estés encima de todo y de todos, como, probablemente, será. Sé un propietario, en todo el sentido de la palabra: tu tarea, tu proyecto, tu negocio. Tu propiedad.

Desjardins, Jeff, «Timeline: The March to a Billion Users [Chart]», Visual Capitalist.

Ve a la universidad

Sí, ya sé... menuda novedad. Aun así, merece la pena repetirlo. Si quieres tener éxito como trabajador de cuello blanco en la era digital, la señal más clara es tu asistencia a una prestigiosa escuela universitaria. Y esta distinción es importante.

Sí, Zuckerberg, Gates y Jobs abandonaron la universidad. Sin embargo, tú no eres Mark Zuckerberg (ni tu hijo tampoco). Y aunque ninguno de ellos llegó a graduarse, su experiencia universitaria fue fundamental en su éxito. Facebook se hizo viral entre los estudiantes universitarios porque surgió a partir de una necesidad real del campus. Gates pasó tres años estudiando intensamente matemáticas y programación en Harvard antes de empezar Microsoft, y allí conoció a Steve Ballmer, el hombre al que le entregaría las riendas de Microsoft un cuarto de siglo después. E incluso en el caso de Jobs, que pasó por Reed College en un estupor adolescente, es sabido que su

pasión por el diseño se despertó allí. Todas las chorradas, los costes y el estrés que tienen que soportar los padres para poner, y mantener, a sus hijos en camino hacia cuatro años en una universidad decente sigue valiendo muchísimo la pena. Los graduados universitarios ganan diez veces más, a lo largo de su vida, que las personas que solo tienen el título de bachillerato.

En nuestra vida, y en el mundo, hay pocos lugares tan preciosos en los que podamos encontrarnos ante la presencia simultánea de mentes jóvenes, brillantes y entusiastas, pensadores brillantes y tengamos el lujo de contar con tiempo suficiente para madurar y reflexionar, en general, sobre las oportunidades que nos ofrece el universo.

Así que, ve a la universidad, e incluso puede que aprendas algo. Pero aun si no es así, tener la marca de una universidad en la frente será tu mejor activo hasta que tengas activos, y no dejará de abrirte puertas. Los departamentos de recursos humanos, las comisiones de admisión a los programas de postgrado e incluso tus posibles parejas son gente ocupada que tiene un montón de opciones. Todos necesitamos mecanismos de filtrado y sencillas reglas generales para nadar entre nuestras opciones, y pensar «Yale = inteligente» «Universidad de Quién Sabe Dónde = menos inteligente» es muy fácil. Y en la era digital, lo inteligente es sexy.

A nadie le gusta admitirlo, pero Estados Unidos tiene un sistema de castas: se llama universidad. En el momento álgido de la Gran Recesión, el desempleo entre los graduados universitarios era de menos del 5 por ciento, mientras que quienes tenían solo el título de bachillerato sufrían unas tasas de desempleo por encima del 15 por ciento. Y tu grado de éxito está estratificado en función de la universidad a la que asistas. Los chavales que entran en las mejores veinte escuelas universitarias no tienen problema. Pueden pagar su deuda estudiantil. Mientras, todos los demás van a incurrir en el mismo nivel de deuda estudiantil, pero no van a tener las mismas oportunidades de obtener un retorno sobre la inversión de esa deuda.

En los últimos años, el coste de los estudios universitarios se ha disparado a una tasa del 197 por ciento frente a la tasa de inflación, del 1,37 por ciento.[1],[2] El sector educativo está listo para sufrir una disrupción. Hoy en día, existe una falacia generalmente aceptada que afirma que serán las empresas de tecnología, específicamente las empresas de educación tecnológica respaldadas por *venture capital*, quienes entren como disruptoras de la educación. Eso es una bobada. Las favoritas de esa disrupción son, en cambio, Harvard, Yale, el MIT y Stanford, cuando sobre ellas caiga la pesada

y continua presión del gobierno en relación con el acaparamiento irracional e inmoral de sus gigantescas donaciones. Harvard asegura que el año pasado podría haber duplicado el número de admitidos de primer año sin perjuicio para su calidad educativa. Bien. Pues hazlo. Tener más estudiantes, con matrícula gratis, en las mejores escuelas será lo que de verdad cree una disrupción en el sistema, no ponerse a abrir un montón de MOOC (Massive Open Online Campus) en universidades mediocres. (Ver el capítulo de Apple: espero que lo hagan.)

Si vas a una universidad de primera línea, la marca no es lo único que obtendrás aparte de tu educación. Los amigos que hagas en el campus pueden ser igual de valiosos. A algunos de esos amigos se los tragará la tierra, sin duda, pero otros seguirán adquiriendo activos, o competencias, o una red de contactos que, adecuadamente conectada, puede ser justo lo que necesites para tener éxito en tus futuros empeños. Algunos de mis asesores y socios de más confianza son personas que conocí en UCLA, y después en Haas. Y sé que, sin esas experiencias y esas amistades, no habría conseguido todo lo que he conseguido.

El problema con este consejo, y soy el primero en admitirlo, es que es injusto. Estudiar en una universidad es terriblemente caro; cuatro años de matrícula, más alojamiento y comida..., incluso una escuela de segundo nivel puede sacarte un cuarto de millón de dólares. Y aunque muchas de las mejores universidades ofrecen generosos paquetes de ayudas económicas, por ejemplo las ayudas de las universidades de la Ivy League son tan sustanciosas que chavales de familias de rentas medias no tienen solo la matrícula gratuita sino también alojamiento y comida gratis, generalmente, lo que deja a los chicos que son brillantes pero pobres fuera de las mejores escuelas no es el precio de matrícula. Para poder aprovechar estos programas, estos chicos pobres y brillantes tienen primero que ser admitidos, y eso significa competir con otros chavales que han tenido tutores privados, clases de preparación para los exámenes del SAT y todo tipo de actividades extraescolares imaginables. Y tienen que competir también con la «tradición familiar»: los chicos cuyos padres son ex alumnos de dicha universidad en cuestión. Y tienen que competir con los chavales cuyos padres han estado donando dinero a la escuela universitaria durante años, y juegan golf con el decano.

Y si no puedes entrar en una universidad cara, ¿qué puedes hacer? Traslado de expediente. En muchos casos, es mucho más fácil entrar en una buena universidad a partir del tercer año, cuando ya hay gente que ha dejado

los estudios y quedan huecos vacíos, en vez de como estudiante de primer año, cuando compites con todos los demás. Matricúlate en una universidad de segundo o incluso tercer nivel... y trabaja duro: una nota media excelente, clases y programas avanzados, galardones, voluntariado, etcétera. Además, es un camino mucho más barato.

Titulación

Ni que decir tiene que no todo el mundo está obligado a ir a la universidad por una u otra razón. Así que, si la universidad no es una opción, ¿qué podemos hacer? Sácate un título. Un certificado del Instituto CFA, un título de contador público, la tarjeta del sindicato, la Habilitación de Vuelo Instrumental para pilotos, un diploma de enfermería, el certificado de profesor de yoga Jivamukti..., demonios, hasta un *smartphone* y un carnet de conducir son credenciales que te distinguen. El título universitario es el más atlético y ágil de los certificados. Pero si la universidad no es lo tuyo, tienes que buscar otras credenciales que te separen de los otros siete mil millones de personas de todo el planeta cuyo salario medio es de 1,30 dólares por hora.

El hábito de conseguir logros

Las personas que logran su objetivo en un ámbito los logran en todos los ámbitos. Ya sea llegar a la final de la liga de tercera división de hockey sobre hierba, ganar el concurso de deletrear del colegio o conseguir que te pongan la hoja de roble en el uniforme del ejército, el logro es un hábito que puede cultivarse y repetirse.

Los ganadores, ante todo, han de ser competidores. No puedes ganar sin salir al campo, y solo asumiendo ese riesgo (te puedes llevar un golpe en la cara), exponiéndote al fracaso, puedes conseguir los verdaderos logros. Competir exige valentía y acción-orientación. Steve Jobs recibió un montón de críticas cuando volvió a Apple a principios de este siglo y anunció que solo iba a contratar gente A, porque la gente A solo contrata a otros A, mientras que la gente B contratan a gente C, pero tenía razón: los ganadores saben reconocer a otros ganadores, mientras que los segundones pueden ser amenazados por sus competidores.

Competir requiere agallas. Las competiciones deportivas universitarias poco glamurosas (remo, gimnasia, waterpolo, atletismo) también son un caldo de cultivo para las agallas competitivas, y, por cierto, son un tema al que los libros de empresa prestan mucha atención. Si puedes remar durante dos mil metros después de haber vomitado a los ochocientos y empezado a desmayarte a los mil cuatrocientos, estás preparado para manejar a un cliente difícil y reunir la fuerza de voluntad para llevar algo de «bueno» a «excelente».

Vete a una ciudad

Durante años, creímos que la era digital nos permitiría «trabajar en cualquier parte», esa utopía en la que la gente vive en tranquilas cabañas de montaña, tecleando en sus portátiles gracias a la magia de la superautopista de la información. En realidad, lo que ha sucedido es lo contrario. La riqueza, la información, el poder y las oportunidades se han concentrado, pues la innovación es una función que se produce cuando las ideas se acuestan juntas. De costumbre, los progresos se hacen en persona. Además, somos cazadores-recolectores y estamos más contentos y somos más productivos cuando nos encontramos en compañía de otros y en movimiento.[3]

Más del 80 por ciento del PIB mundial se genera en las ciudades, y el 72 por ciento de las ciudades supera en crecimiento a sus propios países. Cada año, un porcentaje mayor del PIB se traslada a las ciudades, y así continuará siendo. Treinta y seis de las cien mayores economías del mundo son áreas metropolitanas de Estados Unidos y, en 2012, el 92 por ciento de los empleos creados y el 89 por ciento del crecimiento del PIB provinieron de esas mismas ciudades. Y no todas las ciudades son iguales: las capitales económicas globales se están convirtiendo en superciudades. Nueva York y Londres aparecen constantemente clasificadas como algunas de las ciudades más poderosas del mundo, si no las más poderosas. Además, los promotores están deseando invertir en unas ciudades más ricas, donde pueden expandirse en consecuencia (piensa en las empresas de Manhattan que se están expandiendo a zonas de Brooklyn). Parece que la economía de la lotería también atañe a la propiedad inmobiliaria.

Algo que representa bien la andadura hacia el éxito de una persona de veintitantos años podría ser su trayectoria geográfica. ¿Cuánto tiempo les ha

llevado llegar a la ciudad más grande de su país, y después a la más grande del continente? El mayor indicador del éxito sería, muy probablemente, comparar a quienes se mudaron a las capitales económicas globales, las superciudades, con quienes se quedaron en el interior.

Da visibilidad a tu carrera

Vale, entonces tienes madurez emocional, eres curioso y tienes agallas, pero no eres el único. ¿Cómo te distingues de todo el resto de jóvenes brillantes? En primer lugar, tienes que forzar los límites de tu zona de confort dando constantemente visibilidad a tus atributos. Primera pregunta: ¿cuál es tu medio? En el caso de la cerveza, es la tele; para las marcas de lujo, la prensa impresa. ¿Cuál es el medio ideal para expresar lo tuyo? Están Instagram, YouTube, Twitter, los equipos deportivos de las marcas, dar charlas, los libros (ya veremos), la YPO (Young Presidents' Organization), el alcohol (sí, también es un medio si te sienta bien y te pones divertido/encantador) o la comida.

Necesitas un medio para manifestar lo alucinante que eres, pues el camino hacia un puesto mal pagado se labra haciendo un buen trabajo que jamás se visibiliza ni se vincula explícitamente a ti. Sí, es impropio, y tu trabajo y tus logros deberían hablar por sí solos. Pero no lo hacen. Ingenia una forma de llegar a diez, mil o diez mil personas que de otro modo no llegarían a descubrir ni tu trabajo ni lo genial que eres. Una buena noticia: las redes sociales están hechas para esto. Una mala noticia: es un combate cuerpo a cuerpo. Yo tengo 58.000 seguidores en Twitter, que no está mal pero no es brutal, y me ha llevado seis años, dedicando quince minutos al día, llegar a ello. Nuestros vídeos semanales de «Ganadores y perdedores» reciben ahora más de 400.000 visualizaciones semanales. El primero que hicimos, hace 138 semanas, tuvo 785 visualizaciones. Por cierto, los hacemos mi hijo de nueve años y yo en la cocina con una cámara de vídeo. A lo largo de dos años y medio hemos invertido constantemente en animadores, editores, personas que han hecho documentación, un estudio y bastante espacio en los medios (es decir, hemos comprado distribución/visualizaciones) para poder convertirnos en un éxito repentino.

A algunas personas se les dan mejor las palabras, a otras las imágenes. Invierte con mucho ahínco en tu(s) fortaleza(s) y dedica un esfuerzo modesto

para que tus debilidades lleguen a un nivel ordinario, que no sean un lastre. Todo el mundo, desde tus empleadores hasta tus compañeros de trabajo y tus posibles parejas, te va a buscar en las redes. Asegúrate de que lo que ven es lo mejor de ti. Búscate en Google, y si tus canales pueden aparecer más limpios, más sólidos y más divertidos, hazlo.

Boom(er)

¿Y si no tienes veinticinco años ni has estudiado en universidades de la Ivy League? ¿Te encierras en el garaje y enciendes el motor del coche? No, todavía no. Yo tengo cincuenta y dos años y trabajo con un equipo que es, de media, un cuarto de siglo más joven que yo. Somos unos cuantos viejos en L2. Sin embargo, todos tenemos una cosa en común. Hemos aprendido cómo tratar y dirigir a gente joven (objetivos claros, medidas, invertir en ellos, empatía) y forzar nuestras zonas de confort con respecto a los Cuatro Jinetes: hacemos un esfuerzo para entenderlos y aprovecharlos bien. Esa persona de cincuenta y cinco años que dice (con orgullo) que no usa las redes sociales o bien se ha rendido o simplemente les tiene miedo.

Entra en el juego. Descárgate y usa aplicaciones. Utiliza todas las plataformas de redes sociales (vale, Snapchat no, eres demasiado mayor) y, lo que es más importante, intenta entenderlas (buenas prácticas, comentarios de los usuarios, qué diferencia a las *stories* de Instagram de Instagram). Compra algunas palabras clave y publica un vídeo en Google y YouTube. Ningún directivo dice «No me gusta hacer negocios». Los Cuatro son negocios; nada es inmune, y si no los entiendes, hoy (cada vez más) te quedas sin negocio.

A pesar de la versión embellecida de mi persona que aparece en Wikipedia y en mi biografía de la escuela Stern de la NYU, no soy un aficionado natural a la tecnología. Sin embargo, soy un apasionado de mantener la relevancia y de darnos seguridad económica a mí y a mi familia. Así que estoy en Facebook y, más o menos, lo entiendo. Lo que yo preferiría es poder publicar un *banner* en mi página de inicio de Facebook (¿se llama así?) que diga «Si no hemos estado en contacto, será por alguna razón». Sin embargo, trato de entender lo que es un Dark Post y luego hacer *ping* en Instagram, hacer clic en los anuncios e intentar entender por qué las marcas están invirtiendo menos en televisión (cosa que entiendo) y más en la plataforma visual. Saber usar y entender los Cuatro es la apuesta mínima sobre la mesa. Entra-en-el-

juego.

Las participaciones y el plan

Intenta obtener acciones como parte de tu compensación laboral (si no crees que las acciones de tu empleador vayan a ser valiosas, búscate otro empleador), y aumenta esa proporción (idealmente) hasta el 10 y el 20 por ciento o más de tu compensación para cuando tengas treinta y cuarenta años, respectivamente. Si en tu empresa no hay oportunidades de tener acciones, tienes que crear las tuyas aprendiendo a sacarle el máximo partido a todos los fondos y planes con ventajas fiscales (por ejemplo, los planes de pensiones 401k, en Estados Unidos) y trazando un camino hacia el millón, los tres millones y los cinco millones de dólares en función de tus niveles de ingresos y gastos. El tiempo transcurre extrañamente despacio y deprisa a la vez. La parte en la que de pronto te despiertas a los cincuenta años sin tener seguridad económica puede pasar muy deprisa. Da por hecho que no vas a ganar una millonada ni a comprar unas acciones que se multipliquen por cien, y empieza a incubar ese huevo tan pronto como sea posible.

Yo he tenido varias salidas multimillonarias y, aun así, me las apañé para despertarme una mañana de septiembre de 2008 y verme casi sin un céntimo, pues no había trazado un camino. Esto fue más o menos en la misma época en la que empecé a tener hijos, y resultó profundamente aterrador. Evita las situaciones profundamente aterradoras y empieza a trazar un camino (un plan B)... pronto. Exceptuando la universidad, por norma gasta menos de lo que ingreses. Las personas más felices que conozco son las que viven por debajo de sus posibilidades, ya que no tienen el timbre de la angustia económica continuamente en sus oídos. Nota: reconozco que para muchas de las familias de clase media (o para la mayoría) esto puede no ser factible.

Nadie se hace superrico por medio de su salario: para crear riqueza de verdad es necesario invertir en activos crecientes. Simplemente, compara el valor neto de los CEO con el de los fundadores de sus empresas. La compensación salarial puede mejorar tu estilo de vida, pero no tu fortuna, no es suficiente, y ahorrar no solo va contra el sentido común sino que es, directamente, muy difícil. Los individuos que tienen rentas altas tienden a agregarse, y aquello que vemos, lo codiciamos. Es sorprendentemente fácil acostumbrarse a la clase *business*. La definición de rico es cuando tus

ingresos pasivos exceden tu bolsa (lo que necesitas para vivir). Mi padre, que logra reunir cuarenta y cinco mil dólares entre la pensión y el resultado de algunas inversiones, es rico, pues gasta cuarenta mil dólares al año. Tengo varios amigos en el mundo de las finanzas con salarios de seis ceros que no son ricos, pues en el momento en que dejan de trabajar, se acabó su suerte. El camino a la riqueza supone vivir por debajo de tus posibilidades e invertir en activos que generen ingresos. Ser rico es más una cuestión de disciplina que de la cantidad de dinero que ganas.

Los seres humanos, y los estadounidenses en especial, no son ahorradores por naturaleza. Somos optimistas, y lo que es peor, tendemos a considerar que los años en los que nuestros ingresos son mayores constituyen la normalidad, y suponemos que cualquier buena racha será duradera. Hay un inquietante número de profesionales de la industria de los servicios, atletas y artistas que ganaron millones en solo unos pocos años, y terminaron en la ruina porque carecían de ahorro forzoso. *Sports Illustrated* estimó que el 78 por ciento de los jugadores de la NFL o bien soportan un fuerte estrés económico o están en bancarrota en un lapso de dos años al terminar su carrera.

Monogamia en serie

La familiaridad genera desprecio. A los trabajadores que se contratan como externos se les paga casi un 20 por ciento más que a los veteranos de la empresa del mismo nivel, a pesar de que reciben evaluaciones menos favorables y de que tienen más probabilidades de dejar el trabajo. Existe, por supuesto, un equilibrio. Si te pasas todo el día abrillantando tu perfil de LinkedIn y citándote a la hora de la comida con *headhunters*, se te considerará promiscuo y no le resultarás atractivo a ningún empleador.

La estrategia buena es la monogamia en serie. Busca un buen empleador donde puedas aprender nuevas competencias, granjearte algún *sponsor* de alto nivel (alguien que vaya a librar la batalla por ti), consigue acciones o ahorro forzoso y dedícate por completo a esa empresa durante tres o cinco años. No dediques energía mental a tus opciones externas a no ser que tu situación actual sea terrible. Por cierto, asegúrate de que tus mentores de confianza compartan tu definición de «terrible» antes de describir las «injusticias» que estás sufriendo. Debes evitar dar la imagen de que estás

buscando algo activamente, pero siempre tienes que estar abierto a una conversación.

En un punto que sea sensato (por ejemplo, no empieces a buscar justo cuando acabas de empezar en un nuevo puesto exigente en tu actual empresa) devuelve las llamadas del *headhunter*, ve a algunas entrevistas, pide a otras personas que te ayuden o te presenten a otra gente. Y piensa si podrías beneficiarte de ampliar tu formación.

Si una conversación se convierte en una oferta atractiva, sé transparente con tu jefe actual: has sido un empleado leal, te gusta dónde estás, pero te han hecho una oferta que es mejor en dimensiones xyz. Les resultas atractivo a los demás, tal como ha demostrado el comportamiento del mercado. No te eches faroles. La verdad siempre suena bien. A menudo, la oferta externa te hará también mucho más atractivo para tu empresa actual sin que tengas que irte. Si tu empresa no hace una contraoferta, significa que las ventajas eran limitadas, y es hora de irse. Si, por el otro lado, este paseo por el lado salvaje sale bien, céntrate en hacerlo lo mejor posible los próximos tres a cinco años, luego repite el proceso.

Sé leal a las personas, no a las organizaciones

Mitt Romney estaba equivocado: las empresas no son personas. Tal como Edward Thurow, lord canciller británico, observó hace más de dos siglos, las empresas «no tienen cuerpo para ser castigadas ni alma para ser condenadas». Como tales, no merecen ni tu afecto ni tu lealtad, ni te pueden gratificar con amabilidad. Las iglesias, los países y hasta la ocasional empresa privada han estado defendiendo nuestro deber de lealtad a las entidades abstractas durante siglos, generalmente como estratagema para convencer a los jóvenes de que hicieran cosas valientes y estúpidas como ir a la guerra para que los viejos pudieran conservar sus tierras y su riqueza. Todo-eso-es-una-patraña. Los alumnos más impresionantes que he tenido en mis clases son los chicos y chicas jóvenes que han servido a su país. Su lealtad a nuestro país nos beneficia (enormemente), pero no creo que nosotros (Estados Unidos) les estemos pagando como les corresponde. Creo que para ellos es un mal negocio.

Sé leal a las personas. Las personas trascienden a las corporaciones, y las personas, a diferencia de las corporaciones, valoran la lealtad. Los buenos

líderes saben que solo son tan buenos como el equipo que los respalda, y una vez que han forjado un vínculo de confianza con alguien, harán lo que sea necesario para hacer que esa persona esté contenta y se quede en su equipo. Si tu jefe no lucha por ti, una de dos, o tienes un mal jefe o eres un mal empleado.

Dirige tu carrera

Asume que la responsabilidad de tu carrera es tuya y dirígela bien. La gente te dirá que «sigas tu pasión». Y, eso es, de nuevo, una patraña. A mí me gustaría ser *quarterback* de los New York Jets. Soy alto, tengo buenos brazos, una capacidad de liderazgo más o menos buena, y me gustaría tener un concesionario de automóviles cuando ya no me funcionen las rodillas. Sin embargo, tengo una habilidad atlética muy deficiente: esto lo aprendí muy pronto en UCLA. Las personas que te dicen que sigas tu pasión ya son ricas.

No sigas tu pasión, sigue tu talento. Averigua (pronto) qué se te da bien y empéñate en hacerlo genial. No tiene que encantarte, simplemente no tienes que aborrecerlo. Si la práctica te lleva de bueno a genial, el reconocimiento y la compensación que recibirás por ello harán que empiece a encantarte. Y, en última instancia, podrás adaptar tu carrera y tu especialidad de modo que puedas centrarte en los aspectos que más te gustan. Y si no, gana mucho dinero y sigue tu pasión después. Ningún niño sueña con ser asesor fiscal. Sin embargo, los mejores asesores fiscales del planeta vuelan en primera clase y se casan con personas que son más guapas que ellos, y seguro que esas cosas sí les apasionan.

Buscar justicia

Si lo que buscas es justicia, no la encontrarás en el mundo corporativo. Te tratarán injustamente y te verás en situaciones que, aunque no son culpa tuya, te será imposible manejar. Hazte a la idea de que habrá un cierto margen de fracaso que está fuera de tu control, y admite que te va a tocar soportarlo o largarte. Si te vas, recuerda siempre que las personas tendemos a acordarnos más de cómo te fuiste de un sitio que de todo lo que hiciste antes allí. No importa cómo acaben las cosas, sé amable.

La mejor venganza es vivir mejor que la persona que hizo de tu vida un infierno, o al menos no volver a pensar nunca más en ella. Y puede que diez años después, esa persona esté en condiciones de ayudarte o simplemente de no interferir en tu camino. Las personas que van por ahí quejándose de los demás y de cómo les jodieron son, bueno, unos *losers*. Nota: si crees que alguien te ha tratado de forma poco ética (si por ejemplo te ha acosado), no dudes en hablar con un abogado y con tus mentores sobre lo que debes hacer (en estos casos no hay una única solución para todo el mundo).

Regresión a la medianía

Nada es nunca tan bueno ni tan malo como parece y todas las situaciones, y los sentimientos, terminan pasando. Cuando obtengas una gran victoria, refrénate y evita los riesgos durante un tiempo. La regresión a la medianía es una fuerza poderosa, y la suerte (y gran parte de todo esto es suerte) se va a dar la vuelta en algún momento. Por ejemplo, muchos emprendedores que ganan mucho dinero con un proyecto pierden gran parte de él en cuanto se dan la vuelta, porque creen que aquella victoria fue debida a su ingenio y que solo podían seguir creciendo. Al mismo tiempo, cuando sufras una derrota, sé consciente de que no eres tan idiota como te parece que piensa todo el mundo en ese momento. Cuando te llevas un bolazo en la cara, la clave es volver a levantarse, sacudirse el polvo y batear más fuerte. Yo me he llevado un montón de bolazos en la cara y no he dejado de levantarme. Además, ha habido un par de veces en las que justo estaba mirando *jets* privados (durante los boom/burbujas económicos) cuando el universo ha venido a recordarme que no soy tan listo. En cambio, he llegado a la categoría de Mosaic en JetBlue.

Ve allí donde se valoren tus competencias

Dentro de tu organización, descubre qué es lo que la empresa hace bien (sus funciones centrales), y si deseas destacar allí, inclínate hacia una de esas categorías. En Google todo tiene que ver con los ingenieros, a la gente de ventas no le va tan bien (aunque sigue siendo un lugar excelente para trabajar). En las empresas de bienes de consumo envasados son los directores

de marca: los ingenieros raramente llegan a puestos de nivel C. Si trabajas en la disciplina que hace funcionar tu empresa, en aquello que destaca, vas a trabajar con los mejores en los proyectos más exigentes, y es más probable que los directivos superiores sepan quién eres. Esto no significa que no puedas tener éxito en un centro de costes, o que tengas que hacer el producto que vende la empresa. Mira los currículums de los altos ejecutivos: si en su mayoría provienen del sector de ventas, entonces lo que la compañía valora son las ventas. Si son gente de operaciones, ese es el corazón de la empresa, diga lo que diga en los anuncios.

Trabajo atractivo o retorno de inversión

Los sectores funcionan como una especie de activos: en los más *cool* hay un exceso de inversión, y esto reduce el retorno para el capital humano (el salario por trabajar allí). Si quieres trabajar para *Vogue*, producir películas o abrir un restaurante, es mejor que obtengas de ello una inmensa recompensa psicológica, pues tu compensación económica, y el retorno por tus esfuerzos, probablemente vaya a dar bastante pena. La competencia será feroz, e incluso si logras entrar, serás fácilmente reemplazable, pues siempre habrá candidatos más jóvenes y más modernos pisándote los talones. Hay muy pocos graduados del instituto que sueñen con trabajar para Exxon, pero una empresa grande que trabaja en un sector grande te ofrecerá una trayectoria profesional con promociones regulares y una industria atractiva, no. Y, si quieres tener hijos, la estabilidad laboral es importante. No quieres llegar a los cuarenta y cinco años y preocupado por tus perspectivas. Toca con un grupo los fines de semana. Aprende fotografía por las noches. Trabaja en ello poquito a poco, hasta que hayas puesto un huevo y puedas darle rienda suelta. Cuanto antes empieces a ganar bastante dinero, menos dinero tendrás que ganar, gracias al interés compuesto. Cuando trabajas en una de esas industrias atractivas, pagar el alquiler puede llevarte a la desesperación, y no tendrás ni una carrera, ni un futuro estable, ni reconocimiento por tu genio.

Yo no hago inversiones en establecimientos de *smoothies*, en nuevas firmas de moda ni en sellos musicales. Mi mayor éxito ha sido una empresa de investigación. Cuando tengo delante a una persona inteligente que está entusiasmada con una plataforma de software que ofrece a los hospitales una solución para mejorar su sistema de gestión de las citas (un tema tan aburrido

que me dan ganas de meterme una pistola en la boca), huelo dinero.

Fuerza

Otra representación más o menos buena de tu éxito será la medida de proporción entre el tiempo que te pasas sudando y el tiempo que te pasas viendo sudar a los demás (viendo los deportes por televisión). No se trata de estar superflaco o supercachas, sino de mantenerse fuerte física y mentalmente. La característica más común de los CEO es que tienen un régimen de ejercicio regular. Entrar en una sala de reuniones y tener la sensación de que, si las cosas se ponen serias, podrías matar y comerte a todos los demás, te da cierta ventaja y cierta confianza (nota: no lo hagas).

Si te mantienes en forma, serás menos propenso a la depresión, pensarás con más claridad, dormirás mejor y ampliarás tu grupo de posibles parejas. De manera regular, en el trabajo, demuestra tu fuerza física y mental, tus

agallas. Trabaja ochenta horas una semana, sé el tipo que se mantiene tranquilo ante el estrés, aborda un problema grande a base de pura fuerza bruta y energía. La gente se dará cuenta. En Morgan Stanley, cada semana los analistas nos tenían trabajando una noche entera, y aquello no nos mató, sino que nos hizo más fuertes. Esta forma de trabajar, sin embargo, a medida que te haces mayor puede matarte de verdad. Así que hazlo pronto, mientras eres joven.

Pide y ofrece ayuda

Cuando yo empecé a adentrarme en el mundo profesional, en el San Francisco de los años noventa, conté con la ayuda de varios hombres de cincuenta y sesenta años que habían tenido muchísimo éxito (Tully Friedman, Warren Hellman, Hamid Moghadan, Paul Stephens, Bob Swanson). No lo hacían porque conocieran a mis padres ni porque pensaran que yo era maravilloso, sino porque se lo pedí. La mayor parte de la gente que ha tenido éxito tiene tiempo para reflexionar sobre cuestiones importantes, como «¿Por qué estoy aquí y qué huella quiero dejar?». La respuesta, generalmente, tiene que ver con ayudar a los demás. Si piensas tener éxito tienes que saber pedir ayuda. También deberías acostumbrarte a ayudar a gente con menos experiencia que tú. Ayudar a quienes están por encima de ti no es ayudar, sino ser un pelota. Da por hecho que gran parte de la gente a la que ayudes no te va a corresponder, y no te sentirás decepcionado. Sin embargo, si plantas las semillas suficientes ayudando a los demás, algunas pocas darán un fruto enorme cuando menos te lo esperes. Y además, simplemente, hará que te sientas bien.

¿Qué parte del alfabeto eres?

En las diferentes fases de su ciclo de vida, una empresa necesita formas distintas de liderazgo. Los inicios, el crecimiento, la madurez y el declive requieren (por decirlo burdamente) de un emprendedor, un visionario, un operador y un pragmático, respectivamente. Sorprendentemente, los más difíciles de encontrar son los pragmáticos. El emprendedor es ese artista del relato, o vendedor, que sabe convencer a la gente de que se una o invierta en

una empresa antes de que esta exista realmente. Al principio, ninguna empresa tiene sentido, de otro modo ya existiría. El visionario hace lo mismo con los primeros productos o servicios no testados de la empresa, cuando no hay pruebas de que la empresa vaya a sobrevivir el tiempo suficiente como para sostener a esos productos.

Yo he empezado varias empresas. Eso me convierte, en términos de Silicon Valley, en un emprendedor en serie. Los emprendedores en serie tienen tres cualidades en común:

- mayor tolerancia al riesgo
- capacidad de vender
- demasiado tontos como para saber que van a fracasar

Enjuaga y repite, una y otra vez.

Por lo general, las personas que son muy racionales e inteligentes no son buenos emprendedores, y especialmente no son buenos emprendedores en serie, pues son capaces de ver los riesgos con mucha claridad.

Una vez que una empresa ha cogido impulso y tiene acceso a un capital, lo que mejor le va es un visionario que sea capaz de transformar ese impulso en un proceso más simplificado, escalable y repetible y ganar así acceso a un capital cada vez más barato. Los emprendedores habitualmente están enamorados de su precioso producto, no de algo que tenga la capacidad de escalar. También como el emprendedor, el visionario tiene que ser capaz de vender su relato, pero con la historia ya avanzada algunos capítulos. Puede que el visionario no tenga el ingenio loco del emprendedor, pero lo compensa con un sentido de organización y, específicamente, del arduo trabajo que supone construir una organización que pueda hacer escalar una idea. Una vez que somos capaces de llegar a un centenar de personas, yo siempre he incorporado a una persona «de organización», ya que carezco de esas competencias.

El operador cuenta con una gran madurez empresarial y huele a integridad por los cuatro costados. Debe ser enormemente competente para saber tratar con unos empleados que, cada vez en mayor medida, eligen la seguridad laboral por encima del riesgo, y que prefieren cobrar un salario en vez de acciones. Este es el CEO que se pasa doscientos cincuenta días al año viajando para visitar divisiones que están en lugares remotos, que sabe negociar con accionistas enfadados y que está siempre a la caza de la siguiente adquisición corporativa. Quienes envidian a estos CEO corporativos

tan bien pagados no saben lo que dicen (aparte de ver esas compensaciones de decenas de millones); este es uno de los trabajos más ingratos de la vida corporativa, razón por la que algunos de los que prosperan en él son sociópatas.

Si los empleados y los accionistas de una vieja empresa en decadencia tienen suerte, verán a un pragmático en la silla de director ejecutivo. El CEO pragmático no alberga ideas románticas sobre los días de gloria de la empresa (sobre todo porque no estaba allí) y nunca se enamora de ella. Más bien, el CEO pragmático reconoce que la empresa está en declive y recoge el flujo económico, reduce gastos más rápido de lo que descienden los ingresos, vende los activos que aún tienen valor a los CEO de otras empresas maduras (nunca a los CEO visionarios, que no quieren sentir el hedor de la muerte cerca de su empresa), y después, se deshace de todo lo demás.

Un ejercicio productivo para su propia carrera que uno puede hacer es preguntarse: ¿En qué parte del alfabeto me va mejor? Imagina que las empresas y los productos tienen un ciclo de vida, de la A a la Z. ¿Estás más contento en una empresa emergente, donde vas a tener que ponerte toda una serie de gorras distintas (A-D)? ¿En la fase de inicio/visionario (E-H)? ¿Se te da bien administrar, escalar y reinventar (I-P)?... ¿O eres capaz de gestionar una empresa/producto en decadencia, y sacarle rentabilidad (Q-Z)? Hay pocas personas que sean buenas en más de varias letras. Este ejercicio debería ayudarte a orientarte sobre las empresas y los proyectos para los que trabajes y persigas.

Pocos directores ejecutivos tienen competencias para más de dos de estas etapas. La mayoría de los CEO llegaron a su puesto siendo fundadores, visionarios u operadores, no pragmáticos. Muy probablemente se pueden contar con los dedos de una mano los CEOs de la historia empresarial de Estados Unidos que han dirigido eficazmente sus empresas (o han deseado hacerlo) a lo largo de todo el alfabeto. Después de todo, ¿quién quiere acompañar hacia la muerte a la gran empresa que fundó décadas atrás?

Los niños que nacen hoy en los países desarrollados tienen una esperanza de vida de cien años. De las empresas que aparecen en la lista del índice Dow 100, solo once tienen más de cien años. Tasa de mortalidad: 89 por ciento. Eso significa que nuestros hijos sobrevivirán a casi todas las empresas que hoy conocemos. Fíjate en la lista de las diez mayores empresas de Silicon Valley en cada década de los últimos sesenta años. Rara es la empresa que aparece dos veces en la lista.

Un destino más probable es el de Yahoo, que fue una superestrella en su tiempo y terminó vendiéndose por una fracción de su valor hace una década. Yahoo! (el signo de exclamación parece ahora más irónico que descriptivo) está estancado en la era de la publicidad gráfica y no ha demostrado ser capaz de hacer otra cosa. Si hubiera tenido un pragmático al frente de la empresa, podría haber envejecido con elegancia, reduciendo el número de empleados y retirando las inversiones de los activos no esenciales, produciendo montones de dinero para los inversores leales. Cuando una empresa rentable comienza a reducir gastos en vez de hacer reinversiones en crecimiento, puede convertirse en una enorme máquina de dinero. Los juramentos son ahora propiedad de las empresas de la vieja economía, una bandera gris si no blanca.

Botox

Las personas que de jóvenes han recibido mucha atención debido a su físico son más propensas a hacerse intervenciones cosméticas cuando se hacen mayores. Con las empresas pasa lo mismo. Las firmas que se granjearon la mayor parte de su confianza (valoración) por haber estado de moda en algún momento terminan optando por el equivalente a costosas intervenciones con Botox y *lifting* de cejas con la esperanza de recuperar su juventud perdida: la adquisición de dudosas empresas emergentes (como la apuesta de miles de millones que hizo Yahoo en Tumblr), estrategias ilusorias de tecnología móvil, contratar carísimos fichajes de empresas más jóvenes que, como gigolós, cogen su dinero y siguen moviéndose rápidamente. El resultado es una empresa de internet con un aspecto inquietante cargada de Botox y rellenos. Las empresas de la vieja economía o de sectores especializados parecen llevar mejor su envejecimiento y no son tan susceptibles de sufrir este tipo de crisis de la mediana edad que resultan tan caras y dejan grandes miserias para los accionistas.

Es difícil encontrar pragmáticos que dirijan estas empresas al final del alfabeto, pero existen. Pueden ser accionistas activos o socios en firmas de capital privado que ya han visto morir a otras empresas y saben que hay cosas peores que la muerte (en concreto una muerte lenta que termina arruinando a los accionistas por intentar alargar la vida del abuelito un día más). Los pragmáticos son capaces de tomar decisiones impasibles, e incluso frías,

como trasladar a la yaya a casa para disfrutar de sus últimos días (es decir, devolver una buena cantidad de dinero a los inversores).

David Carey, CEO de Hearst Magazines, es uno de los pocos a los que he visto hacer la transición de visionario a pragmático pasando por operador. No es sorprendente que las revistas estén en declive estructural. David no ha perdido la esperanza y lanza regularmente nuevos títulos (con sorprendente éxito) y ha desarrollado varios canales digitales rentables. Sin embargo, esto es como empujar una piedra colina arriba, y él lo sabe. Gran parte de la innovación que David aporta a Hearst tiene que ver con la reducción de costes para devolver el dinero al buque nodriza: por ejemplo, poner un editor a cargo de múltiples títulos, aprovechar la escala de la organización, reciclar contenido en múltiples canales y títulos, y demostrar disciplina en lo relativo a la plantilla.

¿El resultado? Las cabeceras de Hearst siguen quedándose con una cuota de los merodeadores digitales, y David está cabalgando *Cosmopolitan* (una gran cabecera de Hearst) hacia la puesta de sol. ¿Todo bien? Bueno, no. En diez años Hearst Magazines será probablemente una sombra de la sombra que es ahora. Sin embargo, Hearst estará en buena forma, pues es capaz de buscar y retener a directivos que entienden el ciclo de vida del negocio. Saben cómo hacer la cosecha para poder plantar nuevos árboles..., que cosecharán mucho antes de que maduren.

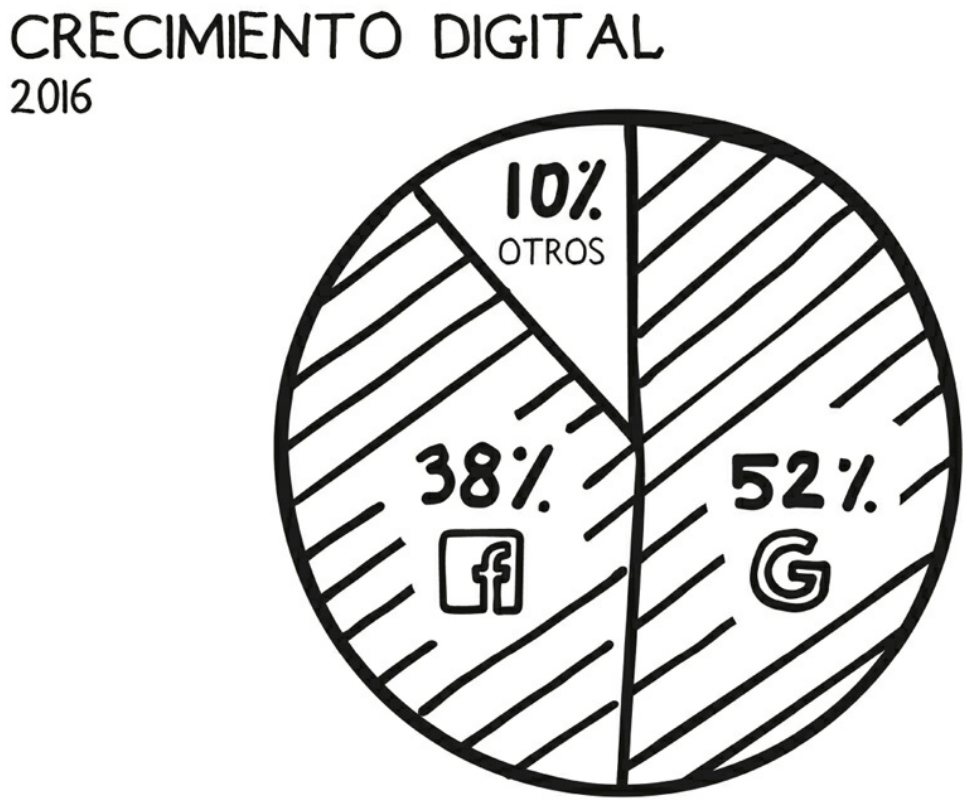
Sobre una base ajustada al riesgo, es mejor que lleves una mentalidad emprendedora a una empresa que ya ha sobrevivido a los dolores de parto (no pienses en A-C, sino en D-F). Esto se debe a que la mortalidad infantil de las empresas emergentes del sector de la tecnología (básicamente, antes de que lleguen a la ronda de financiación de Serie A) está por encima del 75 por ciento. Sin duda, es posible que tu intrépida empresa emergente encuentre su camino y te haga rico, pero es más probable que no sea así. Este vivir en el engaño es clave para nuestra economía, ya que algunos de estos locos terminan siendo locos con éxito y alimentan partes clave de nuestra economía.

Long tail y *short tail*: colas largas y colas cortas

En tecnología, muchas *long tail* (colas largas) se están atrofiando. Pongamos, por ejemplo, la publicidad digital. En 2016, Facebook y Google representaron

el 90 por ciento del crecimiento de los ingresos por publicidad digital en Estados Unidos. Te irá mejor eligiendo (si es posible) a uno de los pocos ganadores (Google/FB/MSFT) o alguna empresa de su mismo ecosistema. Los disruptores que consiguen abrir nuevos mercados son raros: les toca la lotería.

Sin embargo, en algunas industrias tradicionales de bienes de consumo, la cola larga está creciendo. Por lo tanto, en el sector de las búsquedas sí que es mejor trabajar para Google que para un competidor de nicho; pero en estos otros sectores, a la inversa, es mejor trabajar para una cervecería artesanal que para Miller. La propia concentración del espacio tecnológico en las plataformas de información dominantes (los comentarios de Amazon, Google, Trip Advisor) ha facilitado la identificación de nuevos productos no tecnológicos de fabricantes desconocidos y ha producido la nichificación de algunas categorías tradicionales. Los competidores pequeños pueden tener un alcance global y disfrutar de credibilidad instantáneamente, sin necesidad de contar con el enorme presupuesto en publicidad y las redes de distribución gigantes que sus competidores más grandes han empleado para acotar el mercado. La cola larga tiene una nueva vida en la economía de consumo, pues lo que desea la gente con excedente de renta disponible es disfrutar de cosas especiales, no grandes.



Kint, Jason, «Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else», Digital Content Next.

Y esto lo vemos en diferentes categorías. En el sector de la cosmética, por ejemplo, marcas como NYX y Anastasia Beverly Hills están desafiando a los gigantes tradicionales buscando directamente *influencers* en Instagram y en otras plataformas sociales, y respondiendo a las tendencias, registradas en Google, con una cadena de suministro capaz de sacar productos al mercado en una fracción del tiempo que les cuesta a sus competidores tradicionales. El resultado es que tienen una exposición de marca muchas veces mayor que la de sus competidores tradicionales, con una fracción de su gasto publicitario. Por ejemplo, con menos del 1 por ciento de la compra de palabras clave de L'Oréal en Google, NYX tiene cinco veces más visibilidad orgánica que L'Oréal. En artículos deportivos, empresas de nicho en categorías como esquís, bicicletas de montaña y zapatillas de *running* están comiéndose segmentos del mercado de fans, que proporciona márgenes altos, reclutando a jóvenes *influencers*, haciendo una hábil promoción online y lanzamientos superrápidos de productos.

El mito del equilibrio

Hay gente que es capaz de tener éxito profesional y, a la vez, llevar un blog de comida, trabajar como voluntario en un refugio de animales y dominar el baile de salón. Tú mejor que partas de que no eres una de esas personas. Al establecer tu carrera, el equilibrio es en gran medida un mito. Lo empinado de la pendiente que vaya a marcar tu carrera profesional se decide (injustamente) durante los primeros cinco años después de tu graduación. Si quieres que esa trayectoria sea empinada, tendrás que quemar mucho combustible. El mundo no está ahí a tu disposición para que cojas lo que quieras, sino para que lo intentes. Inténtalo con fuerza, dale duro de verdad.

Yo ahora disfruto de mucho equilibrio. Y es, precisamente, una función de la falta de equilibrio que tuve durante los veinte y los treinta años. Aparte de los estudios de empresariales, desde los veintidós hasta los treinta y cuatro, lo que recuerdo es mucho trabajo y poco más. El mundo no pertenece a los grandes, sino a los rápidos. Tienes que cubrir más terreno que tus compañeros en menos tiempo que ellos. Esto en parte tiene que ver con el talento, pero principalmente es cuestión de resistencia. Mi falta de equilibrio cuando era un joven profesional me costó el pelo, mi primer matrimonio y puede decirse que mis veinte años. Y mereció la pena.

¿Eres un emprendedor?

Empecé este capítulo describiendo algunas de las características que veo entre las personas que llegan al éxito en la era digital. Pero a lo largo de nuestra variada carrera profesional en la era digital, muchas personas considerarán en algún momento una oportunidad de emprender, ya sea iniciando su propia empresa, uniéndose a una nueva o lanzando una nueva línea negocio con una organización más grande.

Esto es bueno: las nuevas empresas son fundamentales para inyectar nueva energía y nuevas ideas en la economía, y son una importante fuente de creación de riqueza para quienes son lo bastante afortunados e inteligentes como para involucrarse en una empresa que desafía las probabilidades y consigue prosperar. Los fundadores multimillonarios, desde Sam Walton hasta Mark Zuckerberg son personajes familiares en la tradición empresarial, y los éxitos pueden crear tribus enteras de personas ricas de un día para otro.

El «millonario de Microsoft» es una piedra de toque cultural en la zona de Seattle, donde hay un economista que estima que la empresa creó diez mil millonarios para el año 2000.

Culturalmente, hemos elevado al emprendedor al estatus de icono, junto con los héroes deportivos y las estrellas del entretenimiento. Es un mito de fundación estadounidense, desde la aún influyente personificación de la independencia empresarial que hizo Ayn Rand en la persona de Hank Rearden hasta la mitificación que se desencadenó a la muerte de Steve Jobs. Los emprendedores son vistos como individuos visionarios, hechos a sí mismos y enormemente ricos. Son, quizá, la expresión más pura del héroe americano. E incluso del superhéroe. Superman puede invertir la rotación de la Tierra, pero el Iron Man Tony Stark se desenvolvería mejor en una presentación de la cuenta de resultados y es un superhéroe muy humano... Elon Musk.

Como ya hemos comentado, la mayor parte de la gente no está hecha para esto y, cada año, los factores en tu contra parecen mayores. De hecho, muy poca gente tiene las cualidades personales y las competencias que conforman a un emprendedor de éxito. Y no se trata de ser «lo bastante bueno» o «lo suficientemente inteligente»: y, de hecho, algunas de las características de los buenos emprendedores son realmente perjudiciales en otros aspectos de la vida.

Entonces ¿cómo sabes si eres un emprendedor?

Las características de los buenos emprendedores no han cambiado mucho en la era digital: necesitas más constructores que gestores de marca, y es clave tener un experto en tecnología como parte del equipo fundador o cerca de él. Hay tres comprobaciones, o preguntas que hacerse:

1. ¿Te sientes cómodo con el fracaso público?
2. ¿Te gusta vender?
3. ¿Te faltan las competencias necesarias para trabajar en una gran empresa?

Conozco personas que tienen todas las competencias para construir un gran negocio. Pero nunca lo harán, porque nunca serían capaces de ir a trabajar todos los días y a fin de mes encontrase que, después de haber trabajado ochenta horas a la semana, tienen que firmarle un cheque a la empresa.

A menos que hayas creado empresas y las hayas guiado hasta salidas exitosas, o tengas acceso al capital inicial (en la mayoría de los casos no es

así, y siempre es caro), tendrás que pagarle a la empresa por el derecho de trabajar como una mula hasta que puedas reunir el dinero suficiente. Y la mayoría de las empresas emergentes nunca recaudan el dinero suficiente. La mayoría de la gente no puede entender la idea de trabajar sin cobrar ni un céntimo, y más del 99 por ciento no arriesgaría nunca su capital por el mero placer de... trabajar.

¿TE SIENTES CÓMODO CON EL FRACASO PÚBLICO?

La mayoría de los fracasos se quedan en la intimidad: has decidido que la facultad de Derecho no es para ti (suspendiste el examen del LSAT); has decidido que quieres pasar más tiempo con tus hijos (te han despedido), o estás trabajando en un montón de «proyectos» (no encuentras trabajo). Sin embargo, si tienes una empresa propia y fracasa, no puedes esconderlo. Eres tú, y si eres tan genial, debería haber funcionado... ¿no es así? No, no es así, y cuando no sale bien, tienes la sensación de estar en el colegio, el mercado es el alumno de sexto que se ríe de ti porque te has mojado los pantalones... multiplicado por cien.

¿TE GUSTA VENDER?

«Emprendedor» es sinónimo de «vendedor». Vender a la gente las ganas de unirse a tu empresa, venderles el deseo de quedarse en tu empresa, vendérsela a los inversores y (¡oh, sí!) venderles a los clientes. No importa si tienes una tienda de barrio o diriges Pinterest, si quieres montar una empresa más vale que seas un gran vendedor. Vender significa llamar a gente que no quieren saber nada de ti, fingir que te caen bien, aguantar que sean desagradables y, después, volver a llamarles. Es probable que yo no empiece ninguna otra empresa más porque mi ego se está haciendo demasiado grande (y mi fortaleza intestinal demasiado débil) como para dedicarme a vender.

Creo, y me equivoco, que nuestro genio colectivo de L2 debería significar que el producto se vende solo..., y a veces lo hace. Tiene que existir un producto que no te exija que te pases el rato sacando la cuchara para comer basura... una y otra vez. Pues, en serio, no, no lo hay.

Google tiene un algoritmo que puede dar la respuesta a cualquier cosa, identificar a las personas que han declarado explícitamente su interés en comprar tu producto, y luego mostrar publicidad a esas personas en el

momento exacto. Pero Google sigue teniendo la necesidad de contratar a miles de personas atractivas con un coeficiente intelectual medio y un coeficiente emocional excepcional que sepan vender al máximo... Google. La emprendeduría es un trabajo de vendedor en el que te llevas comisiones negativas durante los primeros tres a cinco años, o hasta que cierras el negocio, lo que ocurra primero.

Una buena noticia: si te gusta vender y se te da bien, siempre ganarás más dinero, en relación a tu esfuerzo de trabajo, que cualquiera de sus colegas, y... te odiarán por ello.

¿TE FALTAN LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA TRABAJAR EN UNA GRAN EMPRESA?

Tener éxito en una gran empresa tampoco es fácil y requiere un conjunto específico de competencias. Tienes que ser agradable con los demás, aguantar injusticias y tonterías en todo momento y tener inteligencia política: entrar en el radar de las partes interesadas clave que hacen un buen trabajo y granjearte un *sponsor* de nivel ejecutivo. Sin embargo, si funcionas bien en una gran empresa, entonces, en términos de riesgo, te irá mejor haciendo eso, y no emprendiendo la lucha contra los elementos que supone trabajar en una pequeña empresa. Las grandes empresas son excelentes plataformas para escalar tus habilidades.

Si, por otro lado, no se te da bien trabajar con otras personas, te cuesta confiar tu destino en manos de los demás, y estás clínicamente obsesionado con tu propia visión sobre un nuevo producto o servicio, quizá seas un emprendedor. Yo sé que lo soy: antiguamente todos mis potenciales empleadores me veían como un imbécil, así que tuve que empezar mi propio negocio. Para mí, la emprendeduría fue un mecanismo de supervivencia, pues carecía de las competencias para tener éxito en las mayores plataformas de la historia, las grandes empresas de Estados Unidos.

En las pequeñas empresas, los puntos altos son muy altos y los puntos bajos son incluso más bajos. La alegría de mi vida son mis hijos. Y después están las empresas que hemos puesto en marcha, incluso las que han fracasado. Igual que ocurre con los niños, estableces una conexión instintiva, genética, con las empresas que has fundado. Tiene el mismo aspecto y olor que tú, se parece a ti, y no puedes dejar de sentir alegría y orgullo cuando da sus primeros pasos. Y cuando aparece considerada como una de las empresas

de más rápido crecimiento de Ronkonkoma, Nueva York, es como si tu hijo volviera a casa con buenas notas.

Algo que es igual de importante, y diferente de la paternidad: la mayoría de las personas sabe, en el fondo, que nunca podrían hacer lo que estás haciendo tú. Existe una admiración hacia los emprendedores, pues son el motor del crecimiento del empleo y su optimismo y disposición a asumir riesgos son genuinamente americanos.

Dicho esto, en nuestra era digital, con las inacabables y tan cacareadas historias de los multimillonarios que abandonaron la universidad, idealizamos el espíritu emprendedor. Hazte las preguntas anteriores sobre tu personalidad y tus competencias, y házselas también a algunas personas de tu confianza. Si respondes afirmativamente a las dos primeras y no se te da bien trabajar en una gran empresa, entra en la jaula de los monos del caos.

11

Después de los Jinetes

> En una sociedad democrática, la existencia de grandes centros de poder privado es un peligro para la continuidad vital del pueblo libre.
>
> LOUIS BRANDEIS

Los Cuatro Jinetes simbolizan a Dios, el amor, el sexo y el consumo y añaden valor a la vida de miles de millones de personas cada día. Sin embargo, a estas empresas no les preocupa la condición de nuestra alma, no nos cuidarán en nuestra vejez, ni nos tomarán de la mano. Son organizaciones que han reunido un poder enorme. El poder corrompe, especialmente en una sociedad que está infectada con lo que el Papa llama la «idolatría del dinero». Estas empresas evaden impuestos, invaden nuestra privacidad y destruyen empleo para aumentar sus ganancias porque… pueden hacerlo. El problema no es solo que haya empresas que hagan todo esto, sino que los Cuatro hayan llegado a hacerlo tan bien.

Facebook tardó menos de una década en llegar a mil millones de clientes. Ahora es una herramienta de comunicación global, y está a un pelo de convertirse en la agencia de publicidad más grande del mundo. Es una empresa con 17.000 empleados valorada en 448 mil millones de dólares.[1],[2] La riqueza fluye hacia las manos de unos pocos afortunados. Disney, una compañía mediática cuyo éxito, medido según los estándares tradicionales, es enorme, domina menos de la mitad de esa capitalización de mercado (181 mil millones de dólares), pero tiene 185.000 empleados.[3],[4]

Esta hiperproductividad produce crecimiento, pero no necesariamente prosperidad. Los gigantes de la era industrial, como General Motors e IBM, emplearon a cientos de miles de trabajadores. El reparto del botín era más justo que hoy. Los inversores y los ejecutivos se hacían ricos, pero no multimillonarios, y los obreros, muchos de ellos afiliados a sindicatos, podían comprarse casas y lanchas a motor y mandar a sus hijos a la universidad.

Esos son los Estados Unidos que millones de votantes enfadados quieren ver de vuelta. Suelen culpar a la globalización comercial y a los inmigrantes, pero tanto la economía de la tecnología como su fetichización son igual de culpables. Ha arrojado una cantidad enorme de riqueza en el regazo de un pequeño grupo de inversores y trabajadores con un talento increíble y ha dejado atrás a gran parte de la fuerza de trabajo (creyendo, tal vez, que el opio del pueblo será poder ver vídeo en *streaming* y tener un teléfono disparatadamente potente).

Entre los Cuatro, los jinetes suman unos 418.000 empleados, la población de Minneapolis.[5] Si combinas el valor de las acciones públicas de los Cuatro Jinetes suman 2,3 billones de dólares.[6] Eso significa que nuestra versión 2.0 de Minneapolis contiene casi tanta riqueza como el producto interior bruto de Francia, una nación desarrollada de 67 millones de ciudadanos.[7] Esta ciudad acomodada seguirá prosperando, mientras el resto de Minnesota mendiga inversiones, oportunidades y empleos.

Y este ajuste de cuentas está ocurriendo. Es la distorsión creada por la marcha ininterrumpida de la tecnología digital, el dominio de los Cuatro y la creencia de que la clase «innovadora» merece tener una vida exponencialmente mejor.

Es peligroso para la sociedad, y no muestra signos de desaceleración. Vacía la clase media, lo que da como resultado ciudades en bancarrota, el auge de una política rabiosa por parte de quienes se sienten estafados, y la consolidación del auge de los demagogos. No soy un experto en políticas públicas, y no sobrecargaré este libro con recetas que no estoy cualificado para extender. Sin embargo, las distorsiones son visibles y preocupantes.

Propósito

¿Cómo estamos usando el poder de nuestro cerebro y con qué propósito? Piensa en los años de mediados del siglo XX. En lo referente a potencia de computación, éramos bastante pobres. Los ordenadores eran grandes tabuladores primitivos, en los que los transistores iban reemplazando gradualmente los tubos de vacío. La inteligencia artificial no existía, y las búsquedas se desarrollaban a paso de tortuga, en las bibliotecas, empleando una cosa llamada catálogo de fichas.

A pesar de todas esas dificultades, conseguimos abordar grandes proyectos

para la humanidad. En primer lugar, la carrera por salvar el mundo y dividir el átomo. Hitler empezó con ventaja, y si los nazis llegaban primero…, *game over*. En 1939, el gobierno de Estados Unidos lanzó el Proyecto Manhattan. En seis años, fueron movilizadas unas 130.000 personas. Eso constituye aproximadamente un tercio de los trabajadores de Amazon.

En seis años, habíamos ganado la carrera por la bomba. Es posible que eso no te parezca un objetivo muy digno. Pero ganar esa carrera tecnológica era una prioridad estratégica, y nos movilizamos para hacerlo. Hicimos lo mismo para llegar a la Luna, un esfuerzo que, en su momento de apogeo, involucraba a 400.000 trabajadores de Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.

Cualquiera de los jinetes deja pequeño al proyecto Manhattan, y también al Apolo, en inteligencia y capacidad tecnológica. Su poder de computación es casi ilimitado, y ridículamente barato. Han heredado tres generaciones de investigación en análisis estadístico, optimización e inteligencia artificial. Cada uno de los jinetes nada en datos que emitimos como en una hemorragia las 24 horas, 7 días a la semana, y que son analizados por algunas de las personas más inteligentes, creativas y concienzudas de la historia.

¿Cuál es el desenlace de todo esto, la mayor concentración de capital humano y financiero jamás reunida? ¿Cuál es su misión? ¿Curar el cáncer? ¿Acabar con la pobreza? ¿Explorar el universo? No, su objetivo es vender otro maldito Nissan.

Los héroes e innovadores de antaño crearon, y crean aún, empleos para cientos de miles de personas. Unilever tiene una capitalización de mercado de 156 mil millones repartida entre 171.000 hogares de clase media.[8],[9] Intel tiene una capitalización de 165 mil millones de dólares y emplea a 107.000 personas.[10],[11] Compáralo con Facebook, que tiene una capitalización de mercado de 448 mil millones de dólares y 17.000 empleados.[12],[13]

Tenemos la percepción de que estas grandes empresas deben de estar creando muchos puestos de trabajo, pero en realidad tienen un pequeño número de empleados bien remunerados, y todos los demás se pelean por los desperdicios. Estados Unidos está en camino de ser el hogar de 3 millones de señores y 350 millones de siervos. Insisto, nunca ha sido más fácil ser multimillonario y tan difícil ser millonario. Puede resultar vano, o simplemente incorrecto, combatirlas o etiquetar a estas increíbles empresas como «malas». No lo sé. Sin embargo, estoy seguro de que entender cómo funcionan los Cuatro nos da un buen conocimiento de nuestra era digital y

una mayor capacidad para crear seguridad económica para ti y para tu familia. Espero que este libro te ayude a hacer ambas cosas.

Agradecimientos

Estoy (realmente) contento de que todo este follón del primer libro haya terminado, pero espero que podamos seguir manteniendo unido al equipo. Mi agente, Jim Levine, hace magníficamente su trabajo (cosa que ya sabía). La ventaja añadida es que se ha convertido para mí en un modelo: lleva casado cincuenta años, es inteligente y es fuerte. Este libro es tan suyo como mío. Mi editora, Niki Papadopoulos, consiguió que el trabajo fuera honesto y estuviera siempre listo en sus fechas.

Mis socios en L2, Maureen Mullen y Katherine Dillon, han sido una fuente constante de inspiración y camaradería. Espero que puedan enorgullecerse de este libro, ya que le dieron forma. El CEO de L2, Ken Allard, ha sido un gran apoyo y enormemente generoso. Diversos profesionales destacados de L2 dieron forma a las ideas de este libro:

—Danielle Bailey
—Todd Benson (miembro de la junta)
—Colin Gilbert
—Claude de Jocas
—Mabel McClean

El equipo del libro de L2, Elizabeth Elder, Ariel Meranus, Maria Petrova y Kyle Scallon bebieron limonada y lo mejoraron mucho (como si fuera limonada con… vodka). Los colegas de la Stern, en la NYU, Adam Brandenburger, Anastasia Crosswhite, Vasant Dhar, Peter Henry, Elizabeth Morrison, Rika Nazem y Luke Williams han sido de mucha ayuda y muy tolerantes.

También me gustaría dar las gracias a mis padres por tener el valor de meterse en un barco en dirección a Estados Unidos, a los contribuyentes de California y a los Regentes de la Universidad de California por haber dado a un niño poco extraordinario oportunidades extraordinarias.

Beata, gracias, te quiero.

Créditos de las ilustraciones

Capitalización de mercado a fecha de 25 de abril de 2017
Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

Retorno en capital humano, 2016
Forbes, mayo de 2016. <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>
Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/>
Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

Las 5 mayores empresas, en 2006
Taplin, Jonathan, «Is it Time To Break Up Google?», *The New York Times*.

Dónde empieza la gente las búsquedas de producto, 2016
Soper, Spencer, «More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search». Bloomberg.

Porcentaje de hogares en EE.UU. que tiene Amazon Prime
«Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips», Centro de investigaciones Pew.
ACTA, «The Vote Is In—78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association», ACTA.
«2016 November General Election Turnout Rates», United States Elections Project.
Stoffel, Brian, «The Average American Household's Income: Where Do You Stand?», *The Motley Fool*.
Green, Emma, «It's Hard to Go to Church», *The Atlantic*.
«Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice», The Rand Corporation.
Tuttle, Brad, «Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger», *Time*.

Retorno de beneficios de la industria de las flash sales

Lindsey, Kelsey, «Why the Flash Sale Boom May Be Over—And What's Next», RetailDIVE.

Crecimiento del precio por acción 2006-2016

Choudhury, Mawdud, «Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value—2006 Vs Present Day», ExecTech.

Variación del precio por acción a 05-01-2017

Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

Ropa y accesorios, cuota de mercado en EE.UU.

Peterson, Hayley, «Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US», *Business Insider*.

Gasto medio mensual en Amazon, media en EE.UU, 2016

Shi, Audrey, «Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers», *Fortune*.

Porcentaje de personas acomodadas que pueden nombrar una marca favorita

Conclusiones de la décima encuesta anual Time Inc./YouGov sobre riqueza y rentas altas, abril de 2015.

Valor del sector en Estados Unidos

Farfan, Barbara, «2016 US Retail Industry Overview», The Balance.

«Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars)», Statista.

«Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics», Plunkett Research.

Empleo en el sector minorista en EE.UU.

«Retail Trade», DATAUSA.

Smartphones: Mercado global vs. Beneficios

Sumra, Husain, «Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016», MacRumors.

Ingresos en billones de dólares: Gap vs. Levi's

Gap Inc., Formulario 10K para el período que termina el 31 de enero de 1998

(publicado el 13 de marzo de 1998), del sitio web de Gap, Inc.
«Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material», Clean Clothes Campaign.
Levi Strauss & Co., Formulario 10K para el período que termina el 27 de noviembre de 2005 (publicado el 14 de febrero de 2006), p. 26, del sitio web de Levi Strauss & Co.

Coste de la universidad

«Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home…», AEIdeas, agosto de 2016. <http://bit.ly/2nHvdfr>
Irrational Exuberance, Robert Shiller. <http://amzn.to/2o98DZE>

Tiempo que pasamos cada día en Facebook, Instagram y WhatsApp, diciembre de 2016

«How Much Time Do People Spend on Social Media?», Mediakik.

Cantidad de posts diarios en la cronología

Meyer, Robinson, «When You Fall in Love This Is What Facebook Sees», The Atlantic.

Individuos que pasan de/a WPP de Facebook y Google

Análisis de L2 a partir de datos de LinkedIn.

Alcance global vs. Nivel de uso por plataforma

Análisis de L2 a partir de datos de Unmetric.
L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017, L2 Inc.

Crecimiento de la publicidad digital en EE.UU., 2016 interanual

Kafka, Peter, «Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?», Recode.

Capitalización de mercado, febrero de 2016

Yahoo! Finance. Consultada en febrero de 2016. <https://finance.yahoo.com/>

Rendimiento año a año de las principales marcas de CPG, 2014-2015

«A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed», Catalina Marketing.

Porcentaje de ingresos globales fuera de EE.UU., 2016

«Facebook Users in the World», Internet World Stats.

«Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars)», Statista.

Millward, Steven, «Asia Is Now Facebook's Biggest Region», Tech in Asia.

Thomas, Daniel, «Amazon Steps Up European Expansion Plans», The Financial Times.

Alibaba.com, crecimiento año a año, 2014-2016

Alibaba Group, Tercer trimestre del año fiscal 2016 para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 24 de enero de 2017), p. 2 del sitio web de Alibaba Group.

Proporción precio / ventas, 28 de abril de 2017

Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/>

Fuentes de ingresos de Linkedin, 2015

Equipo de comunicación corporativa de LinkedIn, «LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results», LinkedIn.

La marcha hacia los mil millones de usuarios

Desjardins, Jeff, «Timeline: The March to a Billion Users [Chart]», Visual Capitalist.

Acaparando el 90% del crecimiento de la publicidad digital, 2016

Kint, Jason, «Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else», Digital Content Next.

Amazon, Apple, Facebook y Google son las cuatro empresas más influyentes del mundo.

Casi todo el mundo cree saber cómo lo han logrado.

Y casi todo el mundo se equivoca.

Conoce su ADN secreto

Las four (Amazon, Apple, Facebook y Google), cuyas valoraciones se aproximan ya a la escalofriante cifra del billón de dólares, son los cuatro gigantes de la economía mundial.

¿Cómo han logrado esas compañías infiltrarse tan profundamente en nuestras vidas que ya es imposible evitarlas (o incluso boicotearlas)? ¿Por qué los mercados bursátiles les perdonan pecados que destruirían a cualquier otra empresa? ¿Puede alguien desafiarlas?

Con el estilo fresco y desenfadado que le ha convertido en uno de los más célebres profesores de negocios, Scott Galloway disecciona las estrategias ocultas bajo la deslumbrante apariencia de estos cuatro gigantes y muestra cómo apelan a las necesidades básicas que han movido a la humanidad desde tiempos ancestrales: Amazon, a la de cazar y recolectar; Apple, a la de procrear; Facebook, a la de amar; y Google, a la de creer en un Dios.

Y, tanto si queremos competir como si queremos hacer negocios con ellas o simplemente sobrevivir en el mundo que dominan, resulta imprescindible conocer el ADN secreto de esos cuatro jinetes de la economía mundial.

Escrito con rigor y amenidad, el libro de Galloway ofrece un pormenorizado panorama de la economía del mundo actual y del futuro que

se avecina que no dejará indiferente a ningún lector, y revela con ingenio cómo podemos aplicar las lecciones del ascenso de Amazon, Apple, Facebook y Google a nuestro propio negocio o carrera profesional.

«Una visión incisiva y estratégica de cómo unas pocas empresas están cambiando el mundo. Ante nuestros ojos pero fuera del radar. Lo que aquí se descubre es inquietante, pero es mejor saberlo ahora que cuando sea demasiado tarde.»
SETH GODIN, autor de *¡Hazlo!*

«Un libro magnífico y provocador sobre dónde estamos y hacia dónde nos encaminamos.»
PHIL SIMON, *huffingtonpost.com*

«Nunca volverás a mirar a estas cuatro empresas de la misma manera.»
JONAH BERGER, autor de *Contagioso*

«Scott Galloway es claro, provocador y subversivo. La lectura de este libro desencadena una reacción de lucha o huida y estimula a pensar de otra manera.»
CALVIN MCDONALD, CEO de *Sephora*

«Igual que hace en sus legendarias clases de MBA, en este libro Galloway también dice las cosas como son y no se muerde la lengua a la hora de criticar a los titanes de la economía o a las grandes corporaciones. Un libro de obligada lectura.»
ADAM ALTER, autor de *Irresistible*

«Scott Galloway cabalga a lomos de los cuatro caballos del apocalipsis económico: Apple, Amazon, Facebook y Google. Su libro es una imprescindible exposición de la naturaleza y de la concentración del poder en el mundo hoy y, por ello, mucho más que un libro de empresa.»
TOM UPCHURCH, *Wired*

Scott Galloway es profesor de la New York University School of Business. Emprendedor infatigable, ha fundado nueve empresas como L2 Inc., RedEnvelope y Prophet entre otras. En 2012 fue nombrado por Poets & Quants uno de los cincuenta mejores profesores de escuelas de negocios del mundo. Sus artículos se han publicado en *The New York Times*, *The Washington Post*, las revistas *Fortune* y *Forbes* y en la página web Business Insider. Además, colabora con la empresa Bloomberg. Su emisión semanal en el canal de YouTube de Winners & Losers ha obtenido decenas de millones de visualizaciones.

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades.
Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.
Para más información, póngase en contacto con:
edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Título original: *The Four*

Edición en formato digital: mayo de 2018

© 2017, Scott Galloway
© 2018, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona
© 2018, María Serrano Giménez, por la traducción

Adaptación de la portada original de Liudmila Morozova: Penguin Random House Grupo Editorial / Carlos Pamplona

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.org) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-16883-36-3

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Notas

1. Los cuatro

[1] Zaroban, Stefany, «US e-commerce sales grow 15.6% in 2016», *Digital Commerce 360* (17 de febrero de 2017). <https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/>

[2] «2017 Top 250 Global Powers of Retailing», National Retail Federation (16 de enero de 2017), <https://nrf.com/news/2017-top-250-global-powers-of-retailing>.

[3] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[4] «The World's Billionaires», *Forbes*, (20 de marzo de 2017). <https://www.forbes.com/billionaires/list/>

[5] Amazon.com, Inc., Informe fiscal 2016, cuarto trimestre, para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 2 de febrero de 2017), p. 13. En el sitio web de Amazon.com, Inc. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother>

[6] «Here Are the 10 Most Profitable Companies», *Fortune* (8 de junio de 2016). <http://fortune.com/2016/06/08/fortune-500-most-profitable-companies-2016/>

[7] Miglani, Jitender, «Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995-2014», Revenues and Profits (25 de julio de 2015). <https://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/>

[8] Informe fiscal 2016, cuarto trimestre, para el período que termina el 31 de diciembre de 2016.

[9] «Apple Reports Fourth Quarter Results», Apple Inc. (25 de octubre de 2016). <http://www.apple.com/newsroom/2016/10/apple-reports-fourth-quarter-results.html> [Versión en español: <https://www.apple.com/es/newsroom/2016/10/apple-reports-fourth-quarter-results/>]

[10] Wang, Christine, «Apple's cash hoard swells to record $246.09 billion», *CNBC* (31 de enero de 2017). <http://www.cnbc.com/2017/01/31/apples-cash-hoard-swells-to-record-24609-billion.html>

[11] «Denmark GDP 1960-2017», *Trading Economics*, 2017. <http://www.tradingeconomics.com/denmark/gdp>

[12] «Current World Population», Worldometers (25 de abril de 2017).

[13] Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/> [Versión en español: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>]

[14] Ng, Alfred, «Facebook, Google top out most popular apps in 2016», *CNET* (28 de diciembre de 2016). <https://www.cnet.com/news/facebook-google-top-out-uss-most-popular-apps-in-2016/>

[15] Stewart, James B., «Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More», *New York Times* (5 de mayo de 2016). <https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0>

[16] Lella, Adam y Andrew Lipsman, «2016 U.S. Cross-Platform Future in Focus», comScore (30 de marzo de 2016). <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2016/2016-US-Cross-Platform-Future-in-Focus>

[17] Ghoshal, Abhimanyu, «How Google handles search queries it's never seen before», *The Next Web* (26 de octubre de 2015). <https://thenextweb.com/google/2015/10/26/how-google-handles-search-queries-its-never-seen-before/#.tnw_Ma3rOqjl>

[18] «Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results», Alphabet Inc. (27 de octubre de 2016). <https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/>

[19] Lardinois, Frederic, «Google says there are now 2 billion active Chrome installs», *TechCrunch*1(0 de noviembre de 2016). <https://techcrunch.com/2016/11/10/google-says-there-are-now-2-billion-active-chrome-installs/>

[20] *Forbes* (mayo de 2016). <https://www.forbes.com/companies/general-motors/>

[21] Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/> [Versión en español: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>]

[22] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[23] *Ibid.*

[24] «Report for Selected Countries and Subjects», Fondo Monetario Internacional (octubre de 2016). <http://bit.ly/2eLOnMI>

[25] Soper, Spencer, «More an 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search», Bloomberg (27 de septiembre de 2016). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search>

2. AMAZON

[1] «Sizeable gender diferences in support of bans on assault weapons, large clips», Pew Research Center (9-16 de agosto de 2016). <http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6/>

[2] *Ibid.*

[3] Gajanan, Mahita, «More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon», *Fortune* (1 de febrero de 2017). <http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/>

[4] Amazon, Informe anual 2016 (10 de febrero de 2017). <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings#14806946>

[5] «US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017 (trillions and % change vs. same quarter of prior year)», eMarketer (febrero de 2017). <http://dashboard-

na1.emarketer.com/numbers/dist/index.html#/584b26021403070290f93a2d/5851918a062631(

[6] Weise, Elizabeth, «That review you wrote on Amazon? Priceless», *USA Today* (20 de marzo de 2017). <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/03/20/review-you-wrote-amazon-priceless/99332602/>

[7] Kim, Eugene, «This Chart Shows How Amazon Could Become the First $1 Trillion Company», *Business Insider* (7 de diciembre de 2016). <http://www.businessinsider.com/how-amazon-could-become-the-first-1-trillion-business-2016-12>

[8] Richard B. Lee y Richard Daly (eds.), «Introduction: Foreigners and Others», *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers*, Cambridge University Press, 2004.

[9] Taylor, Steve, «Why Men Don't Like Shopping and (Most) Women Do: The Origins of Our Attitudes Toward Shopping», *Psychology Today* (14 de febrero de 2014). <https://www.psychologytoday.com/blog/out-the-darkness/201402/why-men-dont-shopping-and-most-women-do>

[10] «Hunter gatherer brains make men and women see things differently», *Telegraph* (30 de julio de 2009). <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5934226/Hunter-gatherer-brains-make-men-and-women-see-things-differently.html>

[11] Van Aswegen, Anneke, «Women vs. Men—Gender Differences in Purchase Decision Making», *Guided Selling* (29 de octubre de 2015). <http://www.guided-selling.org/women-vs-men-gender-differences-in-purchase-decision-making>

[12] Duenwald, Mary, «Thee Psychology of… Hoarding», *Discover* (1 de octubre de 2004). <http://discovermagazine.com/2004/oct/psychology-of-hoarding>

[13] «Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050», Centros para el control y prevención de enfermedades (22 de octubre de 2010). <https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html>

[14] «Paul Pressler Discusses the Impact of Terrorist Attacks on Theme Park Industry», CNN.com/Transcripts (6 de octubre de 2001). <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0110/06/smn.26.html>

[15] «Euro rich list: The 48 richest people in Europe», *New European* (26 de febrero de 2017). <http://www.theneweuropean.co.uk/culture/euro-rich-list-the-48-richest-people-in-europe-1-4906517>

[16] «LVMH: Luxury's Global Talent Academy», *The Business of Fashion* (25 de abril de 2017). <https://www.businessoffashion.com/community/companies/lvmh>

[17] Fernando, Jason, «Home Depot Vs. Lowes: The Home Improvement Battle», *Investopedia* (7 de julio de 2015).

[18] Bleakly, Fred. R., «The 10 Super Stocks of 1982», *New York Times* (2 de junio de 1983). <http://www.nytimes.com/1983/01/02/business/the-10-super-stocks-of-1982.html?pagewanted=all>

[19] Friedman, Josh, «Decade's Hottest Stocks Reflect Hunger for Anything Tech», *Los Angeles Times* (28 de diciembre de1999). <http://articles.latimes.com/1999/dec/28/business/fi-48388>

[20] Recht, Milton, «Changes in the Top Ten US Retailers from 1990 to 2012: Six of the Top Ten Have Been Replaced», *Misunderstood Finance* (21 de octubre de 2013). <http://misunderstoodnance.blogspot.com.co/2013/10/changes-in-top-ten-us-retailers-

from.html>

[21] Farfan, Barbara, «Largest US Retail Companies on 2016 World's Biggest Retail Chains List», The Balance (13 de febrero de 2017). <https://www.thebalance.com/largest-us-retailers-4045123>

[22] Kim, Eugene, «Amazon Sinks on Revenue Miss», *Business Insider* (2 de febrero de 2017). <http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2>

[23] Miglani, Jitender, «Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995-2014» (25 de julio de 2015). Revenues and Profits. <http://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/>

[24] Baird, Nikki. «Are Retailers Over-Promoting for Holiday 2016?», *Forbes* (16 de diciembre de 2016). <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2016/12/16/are-retailers-over-promoting-for-holiday-2016/#53bb6fbb3b8e>

[25] Leibowitz, Josh, «How Did We Get Here? A Short History of Retail», LinkedIn (7 de junio de 2013). <https://www.linkedin.com/pulse/20130607115409-12921524-how-did-we-get-here-a-short-history-of-retail>

[26] Skorupa, Joe, «10 Oldest U.S. Retailers», *RIS* (19 de agosto de 2008). <https://risnews.com/10-oldest-us-retailers>

[27] Feinberg, Richard A., y Jennifer Meoli, «A Brief History of the Mall», *Advances in Consumer Research*, vol. 18, 1991, pp. 426–427. Consultado el 4 de abril de 2017. <http://www.acrwebsite.org/volumes/7196/volumes/v18/NA-18>

[28] Ho, Ky Trang, «How to Profit from the Death of Malls in America», *Forbes*,(4 de diciembre de 2016). <https://www.forbes.com/sites/trangho/2016/12/04/how-to-pro-t-from-the-death-of-malls-in-america/#7732f3cc61cf>

[29] «A Timeline of the Internet and E-Retailing: Milestones of Influence and Concurrent Events», Kelley School of Business: Center for Education and Research in Retailing. <https://kelley.iu.edu/CERR/timeline/print/page14868.html>

[30] Nazaryan, Alexander, «How Jeff Bezos Is Hurtling Toward World Domination», *Newsweek* (12 de julio de 2016). <http://www.newsweek.com/2016/07/22/jeff-bezos-amazon-ceo-world-domination-479508.html>

[31] «Start Selling Online—Fast», Amazon.com, Inc. <https://services.amazon.com/selling/benefits.htm> [Versión en español: «Empieza a vender online». <https://services.amazon.es/>]

[32] «US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017», eMarketer (enero de 2017). <http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT(Type%3

[33] Del Rey, Jason, «Amazon has at least 66 million Prime members but subscriber growth may be slowing», *Recode* (3 de febrero de 2017). <https://www.recode.net/2017/2/3/14496740/amazon-prime-membership-numbers-66-million-growth-slowing>

[34] Gajanan, Mahita, «More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon», *Fortune* (1 de febrero de 2017). <http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/>

[35] Cassar, Ken, «Two extra shopping days make 2016 the biggest holiday yet», *Slice Intelligence*

(5 de enero de 2017). <https://intelligence.slice.com/two-extra-shopping-days-make-2016-biggest-holiday-yet/>

[36] Cone, Allen, «Amazon ranked most reputable company in U.S. in Harris Poll», *UPI* (20 de febrero de 2017). <http://www.upi.com/Top_News/US/2017/02/20/Amazon-ranked-most-reputable-company-in-US-in-Harris-Poll/6791487617347/>

[37] «Amazon's Robot Workforce Has Increased by 50 Percent», CEB Inc. (29 de diciembre de 2016). <https://www.cebglobal.com/talentdaily/amazons-robot-workforce-has-increased-by-50-percent/>

[38] Takala, Rudy, «Top 2 U. S. Jobs by Number Employed: Salespersons and Cashiers», CNS News (25 de marzo de 2015). <http://www.cnsnews.com/news/article/rudy-takala/top-2-us-jobs-number-employed-salespersons-and-cashiers>

[39] «Teach Trends», Centro nacional de estadísticas en educación. <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=28>

[40] Transcripción completa: El fundador de Internet Archive, Brewster Kahle, en el programa Recode Decode, *Recod*,(8 de marzo de 2017). <https://www.recode.net/2017/3/8/14843408/transcript-internet-archive-founder-brewster-kahle-wayback-machine-recode-decode>

[41] «Amazon Dash is a button you place anywhere in your home that connects to the Amazon app through Wi-Fi for one-click ordering.» <https://www.amazon.com/Dash-Buttons/b?ie=UTF8&node=10667898011> [Versión en español: «Amazon Dash Button es un dispositivo con conectividad wifi que te permite pedir tu producto favorito con tan solo pulsar un botón.» <https://www.amazon.es/b/?ie=UTF8&node=10909716031]>

[42] <http://www.businessinsider.com/amazon-prime-wardrobe-2017-6>

[43] Daly, Patricia A, «Agricultural employment: Has the decline ended?», Oficina de estadísticas laborales, noviembre de 1981. <https://stats.bls.gov/opub/mlr/1981/11/art2full.pdf>

[44] Hansell, Saul, «Listen Up! It's Time for a Profit; A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious», *New York Times* (20 de mayo de 2001). <http://www.nytimes.com/2001/05/20/business/listen-up-it-s-time-for-a-profit-a-front-row-seat-as-amazon-gets-serious.html>

[45] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>].

[46] Damodaran, Aswath, «Enterprise Value Multiples by Sector (US)», NYU Stern (enero de 2017). <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html>

[47] Nelson, Brian, «Amazon Is Simply an Amazing Company», *Seeking Alpha* (6 de diciembre de 2016). <https://seekingalpha.com/article/4028547-amazon-simply-amazing-company>

[48] «Wal-Mart Stores' (WMT) CEO Doug McMillon on Q1 2016 Results—Earnings Call Transcript», *Seeking Alpha* (19 de mayo de 2015). <https://seekingalpha.com/article/3195726-wal-mart-stores-wmt-ceo-doug-mcmillon-on-q1-2016-results-earnings-call-transcript?part=single>

[49] Rego, Matt, «Why Walmart's Stock Price Keeps Falling (WMT)», *Seeking Alpha* (11 de noviembre de 2015). <http://www.investopedia.com/articles/markets/111115/why-walmarts-stock-price-keeps-falling.asp>

[50] Rosoff, Matt, «Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don't confuse them»,

Business Insider (5 de abril de 2016). <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and-type-2-decisions-2016-4>

[51] Carta de Amazon.com a los accionistas en 2016. Consultado el 25 de abril de 2017. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>

[52] Bishop, Todd, «The cost of convenience: Amazon's shipping losses top $7B for first time», *GeekWire* (9 de febrero de 2017). <http://www.geekwire.com/2017/true-cost-convenience-amazons-annual-shipping-losses-top-7b-first-time/>

[53] Carta a los accionistas.

[54] Stanger, Melissa, Emmie Martin, y Tanza Loudenback, «The 50 richest people on earth», *Business Insider* (26 de enero de 2016). <http://www.businessinsider.com/50-richest-people-on-earth-2016-1>

[55] «The Global Unicorn Club», *CB Insights*. <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

[56] Amazon.com. Informe del año fiscal 2016, cuarto trimestre, para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 2 de febrero de 2017), p. 13, del sitio web de Amazon.com, Inc. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother>

[57] Goodkind, Nicole, «Amazon Beats Apple as Most Trusted Company in U.S.: Harris Poll», Yahoo! Finance (12 de febrero de 2013). <http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/amazon-beats-applemost-trusted-company-u-harris-133107001.html>

[58] Adams, Susan, «America's Most Reputable Companies, 2015», *Forbes* (13 de mayo de 2015). <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/05/13/americas-most-reputable-companies-2015/#4b231fd21bb6>

[59] Dignan, Larry, «Amazon posts its first net profit», CNET (22 de febrero de 2002). <https://www.cnet.com/news/amazon-posts-its-first-net-profit/>

[60] Amazon.com. Informes trimestrales, trimestres 1 a 3 de 2015 (consultado el 7 de abril de 2017). <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Quarterly%20Filings#10368189>

[61] King, Hope, «Amazon's $160 billion business you've never heard of», CNN Tech (4 de noviembre de 2015). <http://money.cnn.com/2015/11/04/technology/amazon-aws-160-billion-dollars/>

[62] <http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr/financials>

[63] L2 Inc, «Scott Galloway: is Is the Top of the Market», L2 Inc (16 de febrero de 2017). <https://www.youtube.com/watch?v=uIXJNt-7aY4&t=1m8s>

[64] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0>

[65] Rao, Leena, «Amazon Prime Now Has 80 Million Members», *Fortune* (25 de abril de 2017). <http://fortune.com/2017/04/25/amazon-prime-growing-fast/>

[66] Griffin, Justin, «Have a look inside the 1-million-square-foot Amazon fulfillment center in Ruskin», *Tampa Bay Times* (30 de marzo de 2016). <http://www.tampabay.com/news/business/retail/have-a-look-inside-the-1-million-square-foot-amazon-fulfillment-center-in/2271254>

[67] Tarantola, Andrew, «Amazon is getting into the oceanic freight shipping game», *Engadget* (14 de enero de 2016). <https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is-getting-into-the-oceanic-freight-shipping-game/>

[68] *Ibid.*

[69] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[70] Kapner, Suzanne, «Upscale Shopping Centers Nudge Out Down-Market Malls», *Wall Street Journal* (20 de abril de 2016). <https://www.wsj.com/articles/upscale-shopping-centers-nudge-out-down-market-malls-1461193411?ru=yahoo?mod=yahoo_itp>

[71] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.>

[72] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.>

[73] <https://www.recode.net/2017/3/8/14850324/amazon-books-store-bellevue-mall-expansion>

[74] Addady, Michal, «Here's How Many Pop-Up Stores Amazon Plans to Open», *Fortune* (9 de septiembre de 2016). <http://fortune.com/2016/09/09/amazon-pop-up-stores/>

[75] Carrig, David, «Sears, J.C. Penney, Kmart, Macy's: These retailers are closing stores in 2017», USA Today (9 de mayo de 2017). <https://www.usatoday.com/storymoney/2017/03/22/retailers-closing-stores-sears-kmart-jcpenney-macys-mcsports-gandermountian/99492180/>

[76] <http://clark.com/shopping-retail/confirmed-jcpenney-stores-closing/>

[77] WhatIs.com, «Bom File Format», <http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-le>

[78] Coster, Helen, «Diapers.com Rocks Online Retailing», *Forbes* (8 de abril de 2010). <https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-baby-diapers-e-commerce-retail-mother-lode.html>

[79] Wauters, Robin, «Confirmed: Amazon Spends $545 Million on Diapers.com Parent Quidsi», *TechCrunch* (8 de noviembre de 2010). <https://techcrunch.com/2010/11/08/confirmed-amazon-spends-545-million-on-diapers-com-parent-quidsi/>

[80] L2 Inc, «Jet.com: The $3B Hair Plugs», L2 Inc. (9 de agosto de 2016). <https://www.youtube.com/watch?v=6rPEhFTFE9c>

[81] Jhonsa, Eric, «Jeff Bezos' Letter Shines a Light on How Amazon Sees Itself», *Seeking Alpha* (6 de abril de 2016). <https://seekingalpha.com/article/3963671-jeff-bezos-letter-shines-light-amazon-sees#alt2>

[82] Boucher, Sally, «Survey of Affluence and Wealth», *WealthEngine* (2 de mayo de 2014). <https://www.wealthengine.com/resources/blogs/one-one-blog/survey-affluence-and-wealth>

[83] Shi, Audrey, «Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Cus-tomers», *Fortune* (11 de julio de 2016). <http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/>

[84] L2 Inc, «Scott Galloway: Innovation is a Snap», L2 Inc. (13 de octubre de 2016). <https://www.youtube.com/watch?v=PhB8n-ExMck>

[85] Tuttle, Brad, «Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger», *Time* (14

de abril de 2016). <http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-american-members/>

[86] Holum, Travis, «Amazon's Fulfillment Costs Are Taking More of the Pie», *The Motley Fool* (22 de diciembre de 2016). <https://www.fool.com/investing/2016/12/22/amazons-fulfillment-costs-are-taking-more-of-the-p.aspx>

[87] L2 Inc, «Scott Galloway: Amazon Flexes», L2 Inc. (3 de marzo de 2016). <https://www.youtube.com/watch?v=Nm7gIEKYWnc>

[88] L2 Inc, «Amazon IQ: Personal Care» (febrero de 2017).

[89] Kantor, Jodi y David Streitfeld, «Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace», *New York Times* (15 de agosto de 2015). <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1>

[90] Rao, Leena. «Amazon Acquires Robot-Coordinated Order Fulfillment Company Kiva Systems for $775 Million in Cash», *TechCrunch* (19 de marzo de 2012). <https://techcrunch.com/2012/03/19/amazon-acquires-online-fulfillment-company-kiva-systems-for-775-million-in-cash/>

[91] Kim, Eugene, «Amazon sinks on revenue miss». *Business Insider* (2 de febrero de 2017). <http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2>

[92] L2 Inc, «Scott Galloway: Amazon Flexes», cit.

[93] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[94] Centre for Retail Research, «The Retail Forecast for 2017-18», Centre for Retail Research (24 de enero de 2017). <http://www.retailresearch.org/retailforecast.php>

[95] «2016 Europe 500 Report», *Digital Commerce 360*, <https://www.digitalcommerce360.com/product/europe-500/#!/>

[96] <http://www.cnbc.com/2016/05/17/amazon-planning-second-grocery-store-report.html>

[97] Amazon.com Inc., Carta a los accionistas de 2016, consultada el 25 de abril de 2017. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>

[98] Farfan, Barbara, «2016 US Retail Industry Overview», The Balance (13 de agosto de 2016). <https://www.thebalance.com/us-retail-industry-overview-2892699>

[99] «Value of the entertainment and media market in the United States from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars)», Statista. <https://www.statista.com/sta-tistics/237769/value-of-the-us-entertainment-and-media-market/>

[100] «Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics», Plunkett Research. <https://www.plunkettresearch.com/statistics/telecommunications-market-research/>

[101] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0>

[102] «IBISWorld Industry Report 44511: Supermarkets & Grocery Stores in the US», IBISWorld, 2017. <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/retail-trade/food-beverage-stores/supermarkets-grocery-stores.html>

[103] Rao, Leena, «Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines», *Fortune* (5 de diciembre de 2016). <http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/>

[104] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0>

[105] <https://techcrunch.com/2017/06/17/in-wake-of-amazonwhole-foods-deal-instacart-has-a-challenging-opportunity/>

[106] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/walmart-bonobos-merger.html?_r=0>

[107] <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0>

[108] Soper, Spencer, «More an 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search», Bloomberg (27 de septiembre de 2016). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search>

3. Apple

[1] Schmidt, Michael S. y Richard Pérez-Peña, «F.B.I. Treating San Bernardino Attack as Terrorism Case», *New York Times* (4 de diciembre de 2015). <https://www.nytimes.com/2015/12/05/us/tashfeen-malik-islamic-state.html>

[2] Perez, Evan, y Tim Hume, «Apple opposes judge's order to hack San Bernardino shooter's iPhone», CNN. <http://www.cnn.com/2016/02/16/us/san-bernardino-shooter-phone-apple/>

[3] «Views of Government's Handling of Terrorism Fall to Post-9/11 Low», Pew Research Center (15 de diciembre de 2015). <http://www.people-press.org/2015/12/15/views-of-governments-handling-of-terrorism-fall-to-post-911-low/#views-of-how-the-government-is-handling-the-terrorist-threat>

[4] «Millennials: A Portrait of Generation Next», Pew Research Center (febrero de 2010). <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>

[5] «Apple: FBI seeks 'dangerous power' in ght over iPhone», *The Associated Press* (26 de febrero de 2016). <http://www.cbsnews.com/news/apple-fbi-seeks-dangerous-power-in-fight-over-iphone/>

[6] Cook, Tim, «A Message to Our Customers», Apple Inc. (16 de febrero de 2016). <https://www.apple.com/customer-letter/>

[7] «Government's Ex Parte Application for Order Compelling Apple, Inc. to Assist Agents in Search; Memorandum of Points and Authorities; Declaration of Christopher Pluhar», Tribunal de Distrito de los Estados Unidos para el Distrito Centro de California (16 de febrero de 2016). <https://www.wired.com/wp-content/uploads/2016/02/SB-shooter-MOTION-seeking-asst-iPhone1.pdf>

[8] Tobak, Steve, «How Jobs dodged the stock option backdating bullet», *CNET* (23 de agosto de 2008). <https://www.cnet.com/news/how-jobs-dodged-the-stock-option-backdating-bullet/>

[9] Apple Inc., Formulario 10-K para el período que termina el 26 de septiembre de 2015 (publicado el 10 de noviembre de 2015), p. 24, del sitio web de Apple, Inc. <http://investor.apple.com/financials.cfm>

[10] Gardner, Matthew; Robert S. McIntyre, y Richard Phillips, «The 35 Percent Corporate Tax

Myth», Instituto de Fiscalidad y Política Económica (9 de marzo de 2017). <http://itep.org/itep_reports/2017/03/the-35-percent-corporate-tax-myth.php#.WP5ViVPyvVp>

[11] Sumra, Husain, «Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016», *MacRumors* (7 de marzo de 2017). <https://www.macrumors.com/2017/03/07/apple-global-smartphone-profit-2016-79/>

[12] «The World's Billionaires», *Forbes* (20 de marzo de 2017). <https://www.forbes.com/billionaires/list/>

[13] Yarow, Jay, «How Apple Really Lost Its Lead in the '80s», *Business Insider* (9 de diciembre de 2012). <http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the-80s-2012-12>

[14] Bunnell, David, «The Macintosh Speaks For Itself (Literally)…», *Cult of Mac* (1 de mayo de 2010). <http://www.cultofmac.com/40440/the-macintosh-speaks-for-itself-literally/>

[15] «History of desktop publishing and digital design», Design Talkboard, <http://www.designtalkboard.com/design-articles/desktoppublishing.php>

[16] Burnham, David, «The Computer, the Consumer and Privacy», *New York Times*, 4 de marzo de 1984. <http://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html>

[17] Ricker, Thomas, «Apple drops 'Computer' from name», *Engadget* (1 de enero de 2007). <https://www.engadget.com/2007/01/09/apple-drops-computer-from-name/>

[18] Edwards, Jim, «Apple's iPhone 6 Faces a Big Pricing Problem Around the World», *Business Insider* (28 de julio de 2014). <http://www.businessinsider.com/android-and-iphone-market-share-and-the-iphone-6-2014-7>

[19] Price, Rob, «Apple is taking 92% of profits in the entire smartphone industry», *Business Insider* (13 de julio de 2015). <http://www.businessinsider.com/apple-92-percent-profits-entire-smartphone-industry-q1-samsung-2015-7>

[20] «Louis Vuitton Biography», *Biography*, <http://www.biography.com/people/louis-vuitton-17112264>

[21] Apple Newsroom, «"Designed by Apple in California" chronicles 20 years of Apple design», <https://www.apple.com/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/> [Versión en español: «'Designed by Apple in California' Una crónica de 20 años de diseño de Apple»: <https://www.apple.com/es/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/>]

[22] *Ibid.*

[23] Norman, Don, *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Books, Nueva York, 2005. [Hay trad. cast.: *Diseño emocional: por qué nos gustan (o no) los objetos cotidianos*, Paidós, Barcelona, 2011.]

[24] Turner, Daniel, «The Secret of Apple Design», *MIT Technology Review* (1 de mayo de 2007). <https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/>

[25] Munk, Nina, «Gap Gets It: Mickey Drexler Is Turning His Apparel Chain into a Global Brand. He wants buying a Gap T-shirt to be like buying a quart of milk. But is this business a slave to fashion?», *Fortune*, 3 de agosto de 1998. <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/08/03/246286/index.htm>

[26] Gap Inc., Formulario 10-K para el período que termina el 31 de enero de 1998 (publicado el 3

de marzo de 1998), del sitio web de Gap, Inc. <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsn

[27] Gap Inc., Formulario 10-K para el período que termina el 31 de enero de 1998 (publicado el 28 de marzo de 2006), del sitio web de Gap, Inc. <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL- secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NDA1NjM2O SZzdWJza WQ9NTc%3d&ListAll=1>

[28] «Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material», Clean Clothes Campaign, 1 de mayo de 1998. <https://archive.cleanclothes.org/news/4-companies/946-case-le-levi-strauss-a-co.html>

[29] Levi Strauss & Co., Formulario 10-K para el período que termina el 27 de noviembre de 2005 (publicado el 14 de febrero de 2006), p. 26, del sitio web de Levi Strauss & Co. <http://levistrauss.com/investors/sec-filings/>

[30] Warkov, Rita, «Steve Jobs and Mickey Drexler: A Tale of Two Retailers», CNBC (22 de mayo de 2012). <http://www.cnbc.com/id/47520270>

[31] Edwards, Cliff, «Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work», *Bloomberg* (21 de mayo de 2001). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-05-20/commentary-sorry-steve-heres-why-apple-stores-wont-work>

[32] Valdez, Ed, «Why (Small) Size Matters in Retail: What Big-Box Retailers Can Learn From Small-Box Store Leaders», *Seeking Alpha* (11 de abril de 2017). <https://seekingalpha.com/article/4061817-small-size-matters-retail>

[33] Farfan, Barbara, «Apple Computer Retail Stores Global Locations», The Balance (12 de octubre de 2016). <https://www.thebalance.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925>

[34] Niles, Robert, «Magic Kingdom tops 20 million in 2015 theme park attendance report», *Theme Park Insider* (25 de mayo de 2016). <http://www.themeparkinsider.com/flume/201605/5084>

[35] Apple Inc. <https://www.apple.com/shop/buy-iphone/iphone-7/4.7-inch-display-128gb-gold?afid=p238|sHVGkp8Oe-dc_mtid_1870765e38482_pcrid_138112045124_&cid=aos-us-kwgo-pla-iphone—slid—product-MN8N2LL/A>

[36] <http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/best-cheap-smartphones-payg-mobiles-compared1314718>

[37] Dolcourt, Jessica, «BlackBerry KeyOne keyboard phone kicks off a new Black-Berry era (hands-on)», *CNET* (25 de febrero de 2017). <https://www.cnet.com/prodlocationsucts/blackberry-keyone/preview/>

[38] Nike, Inc., Formulario 10-K para el período que termina el 31 de mayo de 2016 (publicado el 21 de julio de 2016), p. 72, del sitio web de Nike, Inc. <http://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf>

[39] Apple Inc., Formulario 10-K para el período que termina el 24 de septiembre de 2016 (publicado el 26 de octubre de 2016), p. 43, del sitio web de Apple, Inc. <http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/4635343320x0x913905/66363059-7FB6-4710-B4A5-7ABFA14CF5E6/10-K_2016_9.24.2016_-_as_filed.pdf>

[40] Damodaran, Aswath, «Aging in Dog Years? The Short, Glorious Life of a Successful Tech Company!», *Musings on Markets* (9 de diciembre de 2015). <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html>

[41] Smuts, G. L., *Lion*, Macmillan South Africa, Johannesburgo, 1982, p. 231.

[42] Dunn, Jeff, «Here's how Apple's retail business spreads across the world», Business Insider (7 de febrero de 2017). <http://www.businessinsider.com/apple-stores-how-many-around-world-chart-2017-2>

[43] Kaplan, David, «For Retail, "Bricks" Still Overwhelm "Clicks" As More an 90 Percent of Sales Happened in Stores», GeoMarketing (22 de diciembre de 2015). <http://www.geomarketing.com/for-retail-bricks-still-overwhelm-clicks-as-more-than-90-percent-of-sales-happened-in-stores>

[44] Fleming, Sam, y Shawn Donnan, «America's Middle-class Meltdown: Core shrinks to half of US homes», *Financial Times* (9 de diciembre de 2015). <https://www.ft.com/content/98ce14ee-99a6-11e5-95c7-d47aa298f769#axzz43kCxoYVk>

[45] Gates, Dominic, «Amazon lines up fleet of Boeing jets to build its own air-cargo network», *Seattle Times* (9 de marzo de 2016). <http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-20-boeing-767s-for-its-own-air-cargo-network/>

[46] Rao, Leena, «Amazon to Roll Out a Fleet of Branded Trailer Trucks», *Fortune* (4 de diciembre de 2015). <http://fortune.com/2015/12/04/amazon-trucks/>

[47] Stibbe, Matthew, «Google's Next Cloud Product: Google Blimps to Bring Wireless Internet to Africa», *Fortune* (5 de junio de 2013). <https://www.forbes.com/sites/matthewstibbe/2013/06/05/googles-next-cloud-product-google-blimps-to-bring-wireless-internet-to-africa/#4439e478449b>

[48] Weise, Elizabeth, «Microsoft, Facebook to lay massive undersea cable», *USA Today* (26 de mayo de 2016). <https://www.usatoday.com/story/experience/2016/05/26/microsoft-facebook-undersea-cable-google-marea-amazon/84984882/>

[49] «The Nokia effect», *Economist* (25 de agosto de 2012). <http://www.economist.com/node/21560867>

[50] Downie, Ryan, «Behind Nokia's 70% Drop in 10 Years (NOK)», *Investopedia* (8 de septiembre de 2016). <http://www.investopedia.com/articles/credit-loans-mortgages/090816/behind-nokias-70-drop-10-years-nok.asp>

4. Facebook

[1] «Población de China (2017)», Live population. <http://www.livepopulation.com/country/china.html>

[2] «World's Catholic Population Grows to 1.3 Billion», *Believers Portal* (8 de abril de 2017). <http://www.believersportal.com/worlds-catholic-population-grows13billion/>

[3] Frías, Carlos, «40 fun facts for Disney World's 40th anniversary», *Statesman* (17 de diciembre de 2011). <http://www.statesman.com/travel/fun-facts-for-disney-world-40th-anniversary/7ckezhCnZnB6pyiT5olyEOF/>

[4] Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/> [Versión en español: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>]

[5] McGowan, Tom, «Google: Getting in the face of football's 3.5 billion fans», CNN (27 de febrero de 2015). <http://edition.cnn.com/2015/02/27/football/roma-juventus-google-football/>

[6] «How Much Time Do People Spend on Social Media?», *Mediakik* (15 de diciembre de 2016).

<http://mediakix.com/2016/12/how-much-timeisspentonsocial-media-lifetime/#gs.GM2awic>

[7] Stewart, James B., «Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More», *New York Times* (5 de mayo de 2016). <https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rulesofaudience-engagementtoits-advantage.html>

[8] Pallotta, Frank, «More than 111 million people watched Super Bowl LI», CNN (7 de febrero de 2017). <http://money.cnn.com/2017/02/06/media/super-bowl-ratings-patriots-falcons/>

[9] Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/ [Versión en español: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>]

[10] Shenk, Joshua Wolf, «What Makes Us Happy?», *Atlantic* (junio de 2009). <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/06/what-makesushappy/307439/>

[11] Swanson, Ana, «The science of cute: Why photos of baby animals make us happy», *Daily Herald* (4 de septiembre de 2016). <http://www.dailyherald.com/article/20160904/entlife/160909974/>

[12] «World Crime Trends and Emerging Issues and Responses in the Field of Crime Prevention and Social Justice», Consejo de Economía y Sociedad de Naciones Unidas (12 de febrero de 2014); y UNODC (Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito), Estudio Global de Homicidios 2013: Dinámicas, Contextos y Datos (Viena: UNODC <https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/ECN.1520145_EN.pdf> 2013). <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/reportsonworld-crime-trends.html>

[13] Meyer, Robinson, «When You Fall in Love, This Is What Facebook Sees», *Atlantic* (15 de febrero de 2014). <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-you-fallinlove-thisiswhat-facebook-sees/283865/.

[14] Número mundial de usuarios diarios activos de Facebook en el primer trimestre de 2017 (en millones), Statista. <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>

[15] Jones, Brandon, «What Information Does Facebook Collect About Its Users?», *PSafe Blog* (29 de noviembre de 2016), <http://www.psafe.com/en/blog/information-facebook-collect-users/>

[16] Mike Murphy, «Here's how to stop Facebook from listening to you on your phone», *Quartz* (2 de junio de 2016). <https://qz.com/697923/heres-howtostop-facebook-from-listeningtoyouonyour-phone>

[17] Krantz, Matt, «13 big companies keep growing like crazy», *USA Today* (10 de marzo de 2016). <https://www.usatoday.com/story/money/markets/2016/03/10/13big-companies-keep-growing-like-crazy/81544188/>

[18] Grassegger, Hannes y Michael Krogerus, «The Data That Turned the World Upside Down», *Motherboard* (28 de enero de 2017). <https://motherboard.vice.com/en_us/article/how-our-likes-helped-trump-win>

[19] Cadwalladr, Carole, «Robert Mercer: the big data billionaire waging war on mainstream media», *The Guardian* (26 de febrero de 2017). <https://www.theguardian.com/politics/2017/feb/26/robert-mercer-breitbart-waronmedia-steve-bannon-donald-trump-nigel-farage>

[20] «As many as 48 million Twitter accounts aren't people, says study», CNBC (12 de abril de

2017). <http://www.cnbcafrica.com/news/technology/2017/04/10/many48million-twitter-accounts-arent-people-says-study/>

[21] Análisis de datos de LinkedIn realizado por L2.

[22] Novet, Jordan, «Snapchat by the numbers: 161 million daily users in Q4 2016, users visit 18 times a day», *VentureBeat (*2 de febero de 2017). <https://venturebeat.com/2017/02/02/snapchatbythe-numbers-161-million-daily-usersinq42016-users-visit18timesaday/>

[23] Balakrishnan, Anita, «Snap closes up 44% after rollicking IPO», CNBC (2 de marzo de 2017). <http://www.cnbc.com/2017/03/02/snapchat-snap-open-trading-price-stock-ipo-first-day.html>

[24] Pant, Ritu, «Visual Marketing: A Picture's Worth 60,000 Words», *Business 2 Community* (16 de enero de 2015). <http://www.business2community.com/digital-marketing/visual-marketing-pictures-worth-60000-words-01126256#uaLlH2bk76Uj1zYA.99>

[25] Khomami, Nadia y Jamiles Lartey, «United Airlines CEO calls dragged passenger "disruptive and belligerent"», *The Guardian*, 11 de abril de 2017. <https://www.theguardian.com/world/2017/apr/11/united-airlines-boss-oliver-munoz-says-passenger-belligerent>

[26] Castillo, Michelle, «Netflix plans to spend $6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals», CNBC (17 de octubre de 2016). <http://www.cnbc.com/2016/10/17/netflixs6billion-content-budgetin2017-makesitoneofthe-top-spenders.html>

[27] Kafka, Peter, «Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?», *Recode* (2 de noviembre de 2016). <https://www.recode.net/2016/11/2/13497376/google-facebook-advertising-shrinking-iab-dcn>

[28] Ungerleider, Neal, «Facebook Acquires Oculus VR for $2 Billion», *Fast Company* (25 de marzo de 2014). <https://www.fastcompany.com/3028244/tech-forecast/facebook-acquires-oculusvrfor2billion>

[29] «News companies and Facebook: Friends with benefits?», *Economist* (16 de mayo de 2015). <http://www.economist.com/news/business/21651264-facebook-and-several-news-firms-have-entered-uneasy-partnership-friends-benefits>

[30] Smith, Gerry, «Facebook, Snapchat Deals Produce Meager Results for News Outlets», Bloomberg (24 de enero de 2017). <https://www.bloomberg.com/news/articles/20170124/facebook-snapchat-deals-produce-meager-results-for-news-outlets>

[31] Constine, Josh, «How Facebook News Feed Works», *TechCrunch*, 6 de septiembre de 2016. <https://techcrunch.com/2016/09/06/ultimate-guidetothe-news-feed/>

[32] Ali, Tanveer, «How Every New York City Neighborhood Voted in the 2016 Presidential Election», *DNAinf,*(9 de noviembre de 2016). <https://www.dnainfo.com/new-york/numbers/clinton-trump-president-vice-president-every-neighborhood-map-election-results-voting-general-primary-nyc>

[33] Gottfried, Jeffrey, y Elisa Shearer, «News Use Across Social Media Platforms 2016», Centro de Investigaciones Pew (26 de mayo de 2016). <http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/>

[34] Briener, Andrew, «Pizzagate, explained: Everything you want to know about the Comet Ping Pong pizzeria conspiracy theory but are too afraid to search for on Reddit», *Salon* (10 de diciembre de 2016). <http://www.salon.com/2016/12/10/pizzagate-explained-everything-you-wanttoknow-about-the-comet-ping-pong-pizzeria-conspiracy-theory-but-are-too-afraidtosearch-foronreddit/>

[35] Williams, Rhiannon, «Facebook: "We cannot become arbiters of truth— it's not our role".», *iNews* (6 de abril de 2017), <https://inews.co.uk/essentials/news/technology/facebook-looks-choke-fake-news-cutting-off-financial-lifeline/>

[36] «News Use Across Social Media Platforms 2016.»

[37] Pogue, David, «What Facebook Is Doing to Combat Fake News», *Scientific American*, 1 de febrero de 2017. <https://www.scientificamerican.com/article/pogue-what-facebookisdoingtocombat-fake-news/>

[38] Harris, Sam, *Free Will*, Free Press, Nueva York, 2012, p. 8.

[39] Bosker, Bianca, «The Binge Breaker», *Atlantic* (noviembre de 2016). <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/11/the-binge-breaker/501122/>

5. Google

[1] Dorfman, Jeffrey, «Religion Is Good for All of Us, Even Those Who Don't Follow One», *Forbes* (22 de diciembre de 2013). <https://www.forbes.com/sites/jeffreydorfman/2013/12/22/religionisgood-for-allofuseven-those-who-dont-follow-one/#797407a64d79>

[2] Barber, Nigel, «Do Religious People Really Live Longer?», *Psychology Today* (27 de febrero de 2013). <https://www.psychologytoday.com/blog/the-human-beast/201302/doreligious-people-really-live-longer>

[3] Downey, Allen B, «Religious affiliation, education, and Internet use», arXiv (21 de marzo de 2014). <https://arxiv.org/pdf/1403.5534v1.pdf>

[4] Alleyne, Richard, «Humans "evolved" to believe in God», *Telegraph* (7 de septiembre de 2009). <http://www.telegraph.co.uk/journalists/richard-alleyne/6146411/Humans-evolvedtobelieveinGod.html>

[5] Winseman, Albert L., «Does More Educated Really = Less Religious?», Gallup (4 de febrero de 2003). <http://www.gallup.com/poll/7729/does-more-educated-really-less-religious.aspx>

[6] Rathi, Akshat, «New meta-Analysis checks the correlation between intelligence and faith», *Ars Technica* (11 de agosto de 2013). <https://arstechnica.com/science/2013/08/new-meta-analysis-checks-the-correlation-between-intelligence-and-faith/>

[7] Carey, Benedict, «Can Prayers Heal? Critics Say Studies Go Past Science's Reach», *New York Times* (10 de octubre de 2004). <http://www.nytimes.com/2004/10/10/health/can-prayers-heal-critics-say-studiesgopast-sciences-reach.html>

[8] Poushter, Jacob, «2. Smartphone ownership rates skyrocket in many emerging economies, but digital divide remains», Pew Research Center (22 de febrero de 2016), <http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-rates-skyrocketinmany-

emerging-economies-but-digital-divide-remains/>

[9] «Internet Users», Internet Live Stats, <http://www.internetlivestats.com/internet-users>

[10] Sharma, Rakesh, «Apple Is Most Innovative Company: PricewaterhouseCooper (AAPL)», Investopedia (14 de noviembre de 2016). <http://www.investopedia.com/news/apple-most-innovative-company-pricewaterhousecooper-aapl/>

[11] Strauss, Karsten, «America's Most Reputable Companies, 2016: Amazon Tops the List», *Forbes* (29 de marzo de 2016). <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/03/29/americas-most-reputable-companies-2016-amazon-tops-the-list/#7967310a3712>

[12] Elkins, Kathleen, «Why Facebook is the best company to work for in America», *Business Insider* (27 de abril de 2015). <http://www.businessinsider.com/facebookisthe-best-companytowork-for-20154>

[13] Clark, Jack, «Google Turning Its Lucrative Web Search Over to AI Machines», *Bloomberg* (26 de octubre de 2015). <https://www.bloomberg.com/news/articles/20151026/google-turning-its-lucrative-web-search-overtoaimachines>

[14] Schuster, Dana, «Marissa Mayer spends money like Marie Antoinette», *New York Post* (2 de enero de 2016). <http://nypost.com/2016/01/02/marissa-mayeristhrowing-around-money-like-marie-antoinette/>

[15] «Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results», *Alphabet Inc* (27 de octubre de 2016). <https://bc.xyzinvestor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/>

[16] Alphabet Inc., Formulario 10K para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 27 de enero de 2017), p. 23, del sitio web de Alphabet Inc., <https://abc.xyz/investor/pdf/20161231_alphabet_10K.pdf>

[17] Yahoo! Finance, consultada en febrero de 2016. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[18] Godman, David, «What is Alphabet… in 2 minutes», *CNN Money* (11 de agosto de 2015), <http://money.cnn.com/2015/08/11/technology/alphabetin-two-minutes/>

[19] Basu, Tanya, «New Google Parent Company Drops 'Don't Be Evil' Motto», *Time* (4 de octubre de 2015). <http://time.com/4060575/alphabet-google-dontbeevil/>

[20] <http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>

[21] Sullivan, Danny, «Google now handles at least 2 trillion searches per year», *Search Engine Land* (24 de mayo de 2016). <http://searchengineland.com/google-now-handles2999-trillion-searches-per-year-250247>

[22] Segal, David, «The Dirty Little Secrets of Search», *New York Times* (12 de febrero de 2011). <http://www.nytimes.com/2011/02/13/business/13search.html>

[23] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[24] Pope, Kyle, «Revolution at *The Washington Post*», *Columbia Journalism Review* (otoño/invierno de 2016). <http://www.cjr.org/q_and_a/washington_post_bezos_amazon_revolution.php>

[25] Seeyle, Katharine Q., «The Times Company Acquires About.com for $410 Million», *New York*

Times (18 de febrero de 2005). <http://www.nytimes.com/2005/02/18/business/media/the-times-company-acquires-aboutcom-for-410-million.html>

[26] Iyer, Bala; Rangan, U. Srinivasa, «Google vs. the EU Explains the Digital Economy», *Harvard Business Review* (12 de diciembre de 2016). <https://hbr.org/2016/12/googlevstheeuexplains-the-digital-economy>

[27] Drozdiak, Natalia, y Sam Schechner, «EU Files Additional Formal Charges Against Google», *Wall Street Journal* (14 de julio de 2016). <https://www.wsj.com/articles/google-settoface-moreeuantitrust-charges-1468479516>

6. MIÉNTEME

[1] Hamilton, Alexander, *The Papers of Alexander Hamilton*, vol. X, diciembre de 1791–enero de 1792, Harold C. Syrett y Jacob E. Cooke (eds.), Columbia University Press, NuevaYork, 1966, p. 272.

[2] Morris, Charles R., «We Were Pirates, Too», *Foreign Policy*, (6 de diciembre de 2012). <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/we-were-pirates-too>

[3] Gladwell, Malcolm, «Creation Myth», *New Yorker* (16 de mayo de 2011). <http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth>

[4] Apple Inc. «The Computer for the Rest of Us» [El ordenador para el resto de nosotros], anuncio, 35 segundos, 2007. <https://www.youtube.com/watch?v=C8jSzLAJn6k>

[5] «Testimonio de Marissa Mayer. Comisión de Comercio, Ciencia y Transporte del Senado. Comparecencia sobre "El futuro del periodismo" en la Subcomisión de Comunicaciones, Tecnología e Internet», The Future of Journalism (6 de mayo de 2009). <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf>

[6] *Ibid.*

[7] *Ibid.*

[8] *Ibid.*

[9] *Ibid.*

[10] Warner, Charles, «Information Wants to Be Free», Huffington Post, 20 de febrero de 2008. <http://www.huffingtonpost.com/charles-warner/information-wants-to-be-f_b_87649.html>

[11] Manson, Marshall, «Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach», *Social@Ogilvy, EAME* (6 de marzo de 2014). <https://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach>

[12] Gladwell, Malcolm, «Creation Myth», *New Yorker* (16 de mayo de 2011). <http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth>

[13] Alderman, Liz, «Uber's French Resistance», *New York Times* (3 de junio de 2015). <https://www.nytimes.com/2015/06/07/magazine/ubers-french-resistance.html?_r=0>

[14] Diamandis, Peter, «Uber vs. the Law (My Money's on Uber)», *Forbes* (8 de septiembre de 2014). <http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/08/uber-vs-the-law-my-moneys-on-uber/#50a69d201fd8>

7. La empresa y el cuerpo

[1] Satell, Greg, «Peter Thiel's 4 Rules for Creating a Great Business», *Forbes* (3 de octubre de 2014). <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/10/03/peter-thiels-4-rules-for-creating-a-great-business/#52f096f754df>

[2] Wohl, Jessica, «Wal-mart U.S. sales start to perk up, as do shares», Reuters (16 de agosto de 2011). <http://www.reuters.com/article/us-walmart-idUSTRE77F0KT20110816>

[3] Wilson, Emily, «Want to live to be 100?», *The Guardian* (7 de junio de 2001). <https://www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalscience.healthandwellbeing>

[4] *Ibid.*

[5] *Ibid.*

[6] Huggins, C. E., «Family caregivers live longer than their peers», Reuters (18 de octubre de 2013). <http://www.reuters.com/article/us-family-caregivers-idUSBRE99H12I20131018>

[7] Fisher, Maryanne L.; Worth, Kerry; Garcia, Justin R., y Tami Meredith, «Feelings of regret following uncommitted sexual encounters in Canadian university students», *Culture, Health & Sexuality*, vol. 14, 2012, pp. 45-57. <https://doi.org/10.1080/13691058.2011.619579>

[8] «"Girls & Sex" and the Importance of Talking to Young Women About Pleasure», National Public Radio (29 de marzo de 2016). <http://www.npr.org/sections/health-shots/2016/03/29/472211301/girls-sex-and-the-importance-of-talking-to-young-women-about-pleasure>

[9] «The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking», *Forbes*. <https://www.forbes.com/companies/estee-lauder>

[10] «The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking», *Forbes*. <https://www.forbes.com/companies/richemont>

[11] «LVMH: 2016 record results», Nasdaq (26 de enero de 2017). <https://globenewswire.com/news-release/2017/01/26/911296/0/en/LVMH-2016-record-results.html>

[12] <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.ht

8. El algoritmo T

[1] Yahoo! Finance. <https://Finance.yahoo.com> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[2] «L2 Insight Report: Big Box Black Friday 2016», L2 Inc. (2 de diciembre de 2016) <https://www.l2inc.com/research/big-box-black-friday-2016>

[3] Sterling, Greg, «Survey: Amazon beats Google as starting point for product search», *Search Engine Land* (28 de junio de 2016). <http://searchengineland.com/survey-amazon-beats-google-starting-point-product-search-252980>

[4] «Facebook Users in the World», Internet World Stats (30 de junio de 2016). <http://www.internetworldstats.com/facebook.htm>

[5] «Facebook's average revenue per user as of 4th quarter 2016, by region (in U.S dollars)», Statista. <https://www.statista.com/statistics/251328/facebooks-average-revenue-per-user-by-region>

[6] Millward, Steven. «Asia is now Facebook's biggest region», Tech in Asia (1 de febrero de 2017). <https://www.techinasia.com/facebook-asia-biggest-region-daily-active-users>

[7] Thomas, Daniel, «Amazon steps up European expansion plans», *Financial Times* (21 de enero 2016). <https://www.ft.com/content/97acb886-c039-11e5-846f-79b0e3d20eaf>

[8] «Future of Journalism and Newspapers», C-SPAN, video, 5:38:37 (6 de mayo de 2009). <https://www.c-span.org/video/?285745-1/future-journalism-newspapers&start=4290>

[9] Wiblin, Robert, «What are your chances of getting elected to Congress, if you try?», *80,000 Hours* (2 de julio de 2015). <https://80000hours.org/2015/07/what-are-your-odds-of-getting-into-congress-if-you-try>

[10] Dennin, James, «Apple, Google, Microsoft, Cisco, IBM and other big tech companies top list of tax-avoiders», *Mic* (4 de octubre de 2016). <https://mic.com/articles/155791/apple-google-microsoft-cisco-ibm-and-other-big-tech-companies-top-list-of-tax-avoiders#.Hx5lomyBl>

[11] Bologna, Michael J., «Amazon Close to Breaking Wal-Mart Record for Subsidies», Bloomberg BNA (20 de marzo de 2017). <https://www.bna.com/amazon-close-breaking-n57982085432>

[12] <https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-engineering-schools/eng-rankings/page+2>

9. ¿El Quinto jinete?

[1] «Alibaba passes Walmart as world's largest retailer», RT (6 de abril de 2016). <https://www.rt.com/business/338621-alibaba-overtakes-walmart-volume/>

[2] Lim, Jason, «Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33%, EBITDA Up 28%», *Forbes* (5 de mayo de 2016). <https://www.forbes.com/sites/jlim/2016/05/05/alibaba-fy2016-revenue-jumps-33-ebitda-up-28/#2b6a6d2d53b2>

[3] Picker, Leslie, y Lulu Yilun Chen, «Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion», Bloomberg (22 de septiembre de 2014). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-22/alibaba-s-banks-said-to-increase-ipo-size-to-record-25-billion>

[4] Alibaba Group, Tercer trimestre del año fiscal 2016 para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 24 de enero de 2017), p. 10, del sitio web de Alibaba Group. <http://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/presentation170124.pdf>

[5] Alibaba Group, Tercer trimestre del año fiscal 2016 para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 24 de enero de 2017), p. 2, del sitio web de Alibaba Group. <http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p170124.pdf.>

[6] «Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion.»

[7] «Alibaba Group Holding Ltd: NYSE:BABA:AMZN», Google Finance, consultado el 12 de abril de 2017. <https://www.google.com/finance?chdnp=1&chdd=1&chds=1&chdv=1&chvs=Logarithmic&chdeh=0&chfdeh=0&chdet=1467748800000&chddm=177905&chls=IntervalBasedLine&cmpto=INDEXSP%3A.INX%3BNASDAQ%3AAMZ

N&cmptdms=0%3B0&q=NYSE%3ABABA&ntsp=0&fct=big&ei=7vl 7V7G5O4iPjAL-pKiYDA>

[8] Wells, Nick, «A Tale of Two Companies: Matching up Alibaba vs. Amazon», CNBC, (5 de mayo de 2016). <http://www.cnbc.com/2016/05/05/a-tale-of-two-companies-matching-up-alibaba-vs-amazon.html>

[9] «The World's Most Valuable Brands», *Forbes* (11 de mayo de 2016). <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>

[10] Einhorn, Bruce, «How China's Government Set Up Alibaba's Success», Bloomberg (7 de mayo de 2014). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/how-chinas-government-set-up-alibabas-success>

[11] «Alibaba's Political Risk», *Wall Street Journal* (19 de septiembre de 2014). <https://www.wsj.com/articles/alibabas-political-risk-1411059836>

[12] Cendrowski, Scott, «Investors Shrug as China's State Press Slams Alibaba for Fraud», *Fortune* (17 de mayo de 2016). <http://fortune.com/2016/03/17/investors-shrug-as-chinas-state-press-slams-alibaba-for-fraud/>

[13] Gough, Neil, y Paul Mozur, «Chinese Government Takes Aim at E-Commerce Giant Alibaba Over Fake Goods», *New York Times* (28 de enero de 2015). <https://bits.blogs.nytimes.com/2015/01/28/chinese-government-takes-aim-at-e-commerce-giant-alibaba/>

[14] «JACK MA: It's hard for the US to understand Alibaba», Reuters (3 de junio de 2016). <http://www.businessinsider.com/r-amid-secprobe-jack-ma-says-hard-for-us-to-understand-alibaba-media-2016-6>

[15] DeMorro, Christopher, «How Many Awards Has Tesla Won? is Infographic Tells Us», Clean Technica (18 de febrero de 2015). <https://cleantechnica.com/2015/02/18/many-awards-tesla-won-infographictells-us/.

[16] Cobb, Jeff, «Tesla Model S Is World's Best-Selling Plug-in Car For Second Year In A Row», GM-Volt (20 de enero de 2017). <http://gm-volt.com/2017/01/27/tesla-model-s-is-worlds-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-row/>

[17] Hull, Dana, «Tesla Says It Received More an 325,000 Model 3 Reserva tions», Bloomberg (7 de abril de 2016). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-07/tesla-says-model-3-pre-orders-surge-to-325-000-in-first-week>

[18] «Tesla raises $1.46B in stock sale, at a lower price than its August 2015 sale: IFR», Reuters (20 de mayo de 2016). <http://www.cnbc.com/2016/05/20/tesla-raises-146b-in-stock-sale-at-a-lower-price-than-its-august-2015-sale-ifr.html>

[19] «Tesla isn't just a car, or brand. It's actually the ultimate mission—the mother of all missions…», Tesla (9 de diciembre de 2013). <https://forums.tesla.com/de_AT/forum/forums/tesla-isnt-just-car-or-brand-its-actually-ultimate-mission-mother-all-missions>

[20] L2 Inc., «Scott Galloway: Switch to Nintendo», YouTube (30 de marzo de 2017) <https://www.youtube.com/watch?v=UwMhGsKeYo4&t=3s

[21] Shontell, Alyson, «Uber is the world's largest job creator, adding about 50,000 drivers per month, says board member», *Business Insider* (15 de marzo de 2015).

<http://www.businessinsider.com/uber-offering-50000-jobs-per-month-to-drivers-2015-3>

[22] Uber Estimate. <http://uberestimator.com/cities>

[23] Nelson, Laura J., «Uber and Lyft have devastated L.A.'s taxi industry, city records show», *Los Angeles Times* (14 de abril de 2016). <http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-ln-uber-lyft-taxis-la-20160413-story.html>

[24] Schneider, Todd W., «Taxi, Uber, and Lyft Usage in New York City», Todd W. Schneider (febrero de 2017). <http://toddwschneider.com/posts/taxi-uber-lyft-usage-new-york-city/>

[25] «Scott Galloway: Switch to Nintendo», cit.

[26] Deamicis, Carmel, «Uber Expands Its Same-Day Delivery Service: "It's No Longer an Experiment"» *Recode* (14 de octubre de 2015). <https://www.recode.net/2015/10/14/11619548/uber-gets-serious-about-delivery-its-no-longer-an-experiment>

[27] Smith, Ben, «Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists», Buzz-Feed (17 de noviembre de 2014). <https://www.buzzfeed.com/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists?utm_term=.rcBNNLypG#.bhlEEWy0N>

[28] Warzel, Charlie, «Sexist French Uber Promotion Pairs Riders With «Hot Chick» Drivers», BuzzFeed (21 de octubre de 2014). <https://www.buzzfeed.com/charliewarzel/french-uber-bird-hunting-promotion-pairs-lyon-riders-with-a?utm_term=.oeNgLXer7#.boMKaOG9q>

[29] Welch, Chris, «Uber will pay $20,000 ne in settlement over "God View" tracking», *The Verge* (6 de enero de 2016). <https://www.theverge.com/2016/1/6/10726004/uber-god-mode-settlement-fine>

[30] Fowler, Susan J., «Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber», *Susan J. Fowler* (19 de febrero de 2017). <https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>

[31] Empson, Rip, «Black Car Competitor Accuses Uber Of DDoS-Style Attack; Uber Admits Tactics Are "Too Aggressive"», *TechCrunch* (24 de enero de 2014). <https://techcrunch.com/2014/01/24/black-car-competitor-accuses-uber-of-shady-conduct-ddos-style-attack-uber-expresses-regret/>

[32] «Drive with Uber», Uber, <https://www.uber.com/a/drive-pp/?exp=nyc> [Versión en español: <https://www.uber.com/a/join?exp=70801c>]

[33] Isaac, Mike, «What You Need to Know About #DeleteUber», *New York Times* (31 de enero de 2017). <https://www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html?_r=0>

[34] «Our Locations», Walmart. <http://corporate.walmart.com/our-story/our-locations>

[35] Peters, Adele, «The Hidden Ecosystem of the Walmart Parking Lot», *Fast Company* (3 de enero de 2014). <https://www.fastcompany.com/3021967/the-hidden-ecosystem-of-the-walmart-parking-lot>

[36] <http://www.andnowuknow.com/buyside-news/walmarts-strategy-under-marc-lore-unfolding-prices-and-costs-cut-online/jessica-donnel/53272#.WUdVw4nyvMU>

[37] «Desktop Operating System Marketshare», Net Marketshare, <https://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0>

[38] «About Us», LinkedIn. <https://press.linkedin.com/about-linkedin> [Versión en español: «Sobre nosotros» <https://press.linkedin.com/es-es/about-linkedin?trk=uno-reg-guest-home-about>]

[39] Bose, Apurva, «Numbers Don't Lie: Impressive Statistics and Figures of LinkedIn», BeBusinessed.com (26 de febrero de 2017). <http://bebusinessed.com/linkedin/linkedin-statistics-gures/>

[40] International Business Machines Corporation. Informe anual para el período que termina el 31 de diciembre de 2016 (publicado el 28 de febrero de 2017), p. 42, del sitio web de International Business Machines Corporation. <https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>

10. Los Cuatro y tú

[1] «Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home…», AEIdeas (agosto de 2016). <http://bit.ly/2nHvdfr>

[2] *Irrational Exuberance*, Robert Shiller. <http://amzn.to/2o98DZE> [Hay trad. Cast.: *Exhuberancia irracional*, Turner, Madrid, 2003.]

[3] <https://www.nytimes.com/2017/03/14/books/henry-lodge-dead-co-author-younger-next-year.html?_r=1>

11. Después de los Jinetes

[1] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[2] Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/> [Versión en español: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>]

[3] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[4] «The World's Biggest Public Companies», *Forbes*, mayo de 2016. <https://www.forbes.com/global2000/list/>

[5] *Ibid.*

[6] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[7] «France GDP», Trading Economics (2015). <http://www.tradingeconomics.com/france/gdp>

[8] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>]

[9] «The World's Biggest Public Companies», *Forbes* (mayo de 2016). <https://www.forbes.com/global2000/list/>

[10] Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/> [Versión en español: <https://es.finance.yahoo.com/>].

[11] «The World’s Biggest Public Companies», cit.

[12] Facebook, Inc. <https://newsroom.fb.com/company-info/> [Versión en español: <https://es.newsroom.fb.com/company-info/>]

[13] «The World’s Biggest Public Companies», cit.

Índice

Four

1. Los Cuatro
2. Amazon
3. Apple
4. Facebook
5. Google
6. Miénteme
7. Las empresas y el cuerpo
8. El Algoritmo T
9. ¿El Quinto Jinete?
10. Los Cuatro y tú
11. Después de los Jinetes
Agradecimientos
Créditos de las ilustraciones

Sobre este libro
Sobre Scott Galloway
Créditos
Notas