

Amazon y su modelo de negocio

Si hay una empresa digital que despierta interés generando admiración y temor a partes iguales, esa empresa es sin duda Amazon. Fundada en 1994 por su discreto consejero delegado Jeff Bezos, ha sido considerada tradicionalmente la gran referencia del comercio electrónico a escala mundial. Si bien esta percepción es bastante unánime en el mundo occidental, en Oriente la cosa cambia bastante. En esa zona del globo nos encontramos con otros grandes referentes de la venta online: Alibaba, JD y Rakuten sobre todo. El primero es, además, líder mundial tanto por el número de transacciones como por su importe, gracias a su extraordinaria implantación en China. El segundo tiene su origen en Japón, aunque cuenta con una sólida presencia en otras muchas zonas; y recientemente, tras un primer intento fallido, está intentando entrar de nuevo en Europa.

En todo caso, Amazon representa para nosotros la esencia del *e-commerce*. A menudo podemos llegar a olvidar que este gigante que amenaza de forma terrible a todos los grandes *retailers* empezó hace relativamente poco tiempo siendo una startup pequeña. Típico caso de empresa que da sus primeros pasos en un «garaje».

En un primer momento, su modelo de negocio estuvo muy

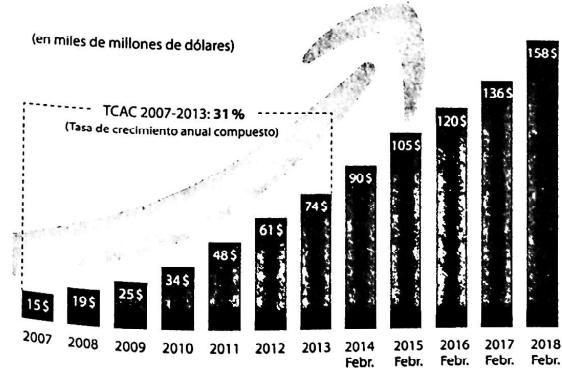
claramente definido. Se trataba de una tienda online, y en sus primeros pasos era, más concretamente, una librería virtual. Bezos pensó muy bien cómo y dónde empezar su venta online apostando por los libros debido a que este producto contaba con unas características óptimas para que una tienda online pudiese competir con las tiendas físicas tradicionales, librerías en este caso. Las características más evidentes son:

- *Catálogo.* En EE. UU. había en ese momento en torno a dos millones de referencias comerciales posibles del producto libro, o títulos. Lógicamente, éstas no caben en ninguna tienda física, ni siquiera tendría sentido comercial tenerlas todas, aunque cupiesen. En una librería online sí «caben».
- *Bajo riesgo percibido ante la compra del producto por el comprador.* El libro es un artículo con un prácticamente nulo riesgo percibido de compra. Es decir, el libro que uno puede comprar en un sitio es idéntico al de cualquier otro sitio. Esto no es así con la comida o la moda, por ejemplo. Quien compra un libro desea realmente un contenido, el aspecto es bastante secundario, y con una foto es suficiente para exhibirlo.
- *Óptima distribución.* En la zona de Seattle (Washington), existe un *hub* de distribuidores mayoristas que permiten acceder de forma sencilla al 95 por ciento de la oferta editorial (esos dos millones de títulos editados y disponibles, aproximadamente). Emplazando la empresa en esta zona no es necesario tener *stock*, se pueden vender millones de libros sin tener que comprar previamente ninguno antes de ser vendido, ya que los que efectivamente han sido comprados por un cliente se pueden recibir en el almacén en tan sólo 24 horas.
- *Buen margen.* El libro se trabaja con un margen minorista de alrededor del 40 por ciento. Es muy razonable para un producto de bajo riesgo. A su vez, tener un buen margen permite competir en precio si se desea. Bezos consideraba que esta condición era imprescindible.
- *Demanda distribuida.* Los grandes títulos *bestsellers* se

venden bien en cualquier sitio, pero la gran mayoría de referencias que se editan están dirigidas a públicos muy minoritarios. Estos potenciales compradores no suelen estar concentrados geográficamente, lo que implica alta ineficiencia comercial para las librerías. Es difícil acertar en la decisión de qué libros deben tener a la venta. Todo esto se traduce en que el lector que desea un libro minoritario (o raro) difícilmente lo encuentra en las librerías físicas. En una librería online se pueden poner a la venta «todos» los libros disponibles, lo que implica que un comprador de nicho de mercado siempre podría encontrar lo que necesita.

Como vemos, el fundador de Amazon no dejó nada al azar en sus inicios. Si bien la elección de la industria editorial para el lanzamiento no fue un capricho, Bezos fue claro desde el principio sobre la voluntad de convertir su startup en un *e-commerce* global que abarcase todas las categorías de producto posibles y todos los mercados interesantes. Es impresionante observar el descomunal crecimiento que ha sido capaz de lograr desde su lanzamiento.

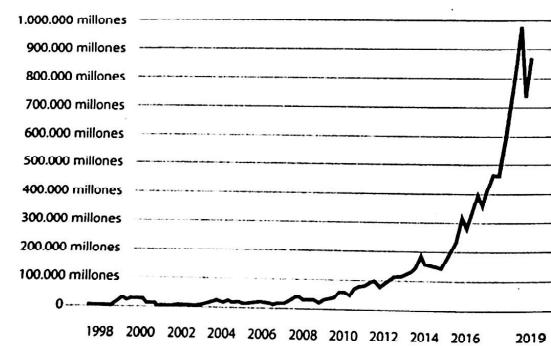
Gráfico 7. Evolución de las ventas de Amazon (2007-2018)



FUENTE: Susquehanna Financial Group, Informes financieros de Amazon y análisis de Kurt Salmon.

Viendo el gráfico 7, lo cierto es que es tan impresionante su evolución de ventas como su permanente casi nula rentabilidad en proporción a las ventas. Resulta chocante que los beneficios se mantengan durante tanto tiempo en una línea recta muy próxima a cero. En cambio, los años 2017 y 2018, Amazon sí ha sido capaz de incrementar su rentabilidad hasta cifras algo más razonables —en términos de rentabilidad sobre ventas—; pero, durante dos décadas, la empresa ha sido capaz de soportar fuertes pérdidas (sobre todo en sus primeros años) y de mantener una rentabilidad ridícula para su nivel de facturación (en los años siguientes). A pesar de todo, su capitalización bursátil no ha dejado de crecer...

Gráfico 8. Evolución del valor bursátil de Amazon (1998-2019), en dólares



FUENTE: Bloomberg.

¿Qué puede ver un inversor tan atractivo como para comprar acciones de una empresa que apenas gana dinero? Sin duda, esta pregunta se la hacen muchas personas. Sin embargo, la cruda realidad es que Amazon despierta un fuerte interés por parte del capital; por algo será.

4.1. Modelo de negocio teórico

Aparentemente, todo el mundo es capaz de identificar bien cómo se gana la vida Amazon. En definitiva, no deja de ser una «tienda online». El modelo de negocio que explota la actividad comercial a través de tiendas virtuales es conocido como *e-tailer*, y es en este espacio donde la mayoría de la gente sitúa a la empresa de Seattle.

Recordemos que un *e-tailer* tiene un modelo de negocio basado en la intermediación comercial o reventa. Es decir, se dedica a comprar productos y servicios a sus proveedores (fabricantes y distribuidores mayoristas) para venderlos al cliente final. El minorista online busca obtener un margen de la venta que consigue cuando es capaz de vender a un precio superior al que compra, pero esto no es suficiente para ganar dinero.

Obtener margen de la venta es condición necesaria para ser rentable, pero no suficiente, ya que el comerciante virtual debe ser capaz de generar ingresos suficientes como para cubrir también todos sus costes fijos y tener ganancias. Normalmente, los costes fijos son elevados: personal, logística, tecnología, administración, consumos, marketing, etc. Es decir, en función de la dimensión que haya adoptado, deberá conseguir un volumen de ventas que le permita generar un margen total suficiente para pagar todos esos costes requeridos. Una pequeña tienda online —por ejemplo, un pastelero artesano que vende exclusivamente sus pasteles— no necesitará mucha venta para ganar dinero, ya que, si ha sabido dimensionar bien el negocio en cuanto a costes, funcionará con unos costes reducidos.

En cambio, un emprendedor o una empresa que desee desarrollar un ambicioso proyecto para liderar la venta por el canal digital de una categoría de producto potente deberá desarrollar una solvente y costosa infraestructura, así como dotarse de una plantilla numerosa. Este proyecto necesitará alcanzar mayores cifras de venta para que tenga sentido la inversión.

El caso de Amazon fue sin duda el segundo. Su fuerte compromiso por liderar este canal le llevó a apostar con fuerza por alcanzar lo más rápido posible una gran dimensión. Además,

para conseguir un rápido crecimiento y fidelizar a sus clientes, ha tenido siempre una orientación al mantenimiento de precios de venta bajos para poder competir. Amazon no consigue grandes márgenes unitarios por este motivo.

4.2. Modelo de negocio real

A pesar de que la mayoría de personas siguen pensando que Amazon es una tienda online, en la actualidad su modelo de negocio ha evolucionado tanto que resulta francamente difícil definir cómo gana dinero hoy en día. Vamos a analizar cómo ha ido evolucionando

4.2.1. Evolución a marketplace

Efectivamente, Amazon comenzó como una tienda online pura y simple; sin embargo, pronto se dio cuenta del potencial que tienen los *marketplaces* para solucionar parte de los inconvenientes y limitaciones de la tienda virtual convencional. Las ventajas más relevantes de un *marketplace* serían:

- *Capacidad de incrementar el surtido.* Una tienda online siempre tendrá más limitaciones a la hora de añadir nuevos productos a la oferta que un mercado virtual abierto a todo tipo de vendedores. Al poner el espacio a disposición de terceros, se incorporan a la venta emprendedores, visionarios y valientes que suman artículos menos habituales, más minoritarios y osados. Esto enriquece la oferta hecha a los clientes y permite captar consumidores en nuevos «caladeros» de nichos.
- *Menores necesidades financieras.* En un *marketplace*, el *stock* (o las existencias) es del vendedor, lo que implica que la plataforma no tiene que invertir e inmovilizar recursos en multitud de existencias a la espera de ser vendidas.
- *Posibilidad de cubrir parte de los costes fijos.* No todos los

marketplaces cobran cuotas de presencia a sus vendedores, pero cuando pueden hacerlo son capaces de generar una línea de ingreso que ayuda a pagar los costes fijos.

- *Sin riesgo de mercado.* Uno de los principales riesgos de un *retailer* es no poder vender los productos que previamente ha comprado a sus proveedores. Cuando esto sucede, se verá obligado a reducir el precio (reduciendo así su margen) e incluso a tener que vender a pérdidas si lo anterior no es suficiente. En los casos más extremos, ese *retailer* se verá abocado incluso a no poder dar ningún tipo de salida a su inventario y a perder todo lo invertido en su adquisición. Este riesgo no lo corre un mercado virtual que no compra, porque ya lo hacen por él sus vendedores. Son ellos los que corren estos riesgos. La plataforma se asegura un ingreso con margen positivo en forma de comisión cada vez que hay una venta en la plataforma.
- *No soporta todo el esfuerzo y el coste del crecimiento.* En una tienda online, todo el crecimiento debe ser financiado por la propia tienda invirtiendo en marketing para captar clientes. En cambio, en un *marketplace*, los vendedores en ocasiones ayudan a atraer a nuevos clientes preescribiendo sus productos para que sean vendidos en el mercado virtual. Si bien esto último no es lo más habitual, ya que los vendedores se unen sobre todo a la plataforma precisamente para encontrar nuevos clientes; en ocasiones hay *sellers* que sólo venden por este medio, no desarrollan tienda propia online en ningún momento. Como consecuencia si están dispuestos a invertir dinero en captar clientes a los que dirigen al *marketplace* para que finalicen sus compras. Esto, además de ayudar al vendedor a colocar sus productos, también ayuda indudablemente a la plataforma de venta a captar nuevos clientes que también pueden acabar comprando otros productos de otros vendedores.

Como consecuencia de todo lo anterior, abrir una tienda online y convertirla en *marketplace* abierto permite crecer más rápido, y con menos costes y riesgos. Por estos motivos, Amazon

abrió su tienda a vendedores externos relativamente pronto, en 2004, convirtiéndose de ese modo en un mercado virtual híbrido. Decimos que es un híbrido porque el propio Amazon sigue siendo uno más de los vendedores, ya que mantiene su modelo de *e-tailer* a la par que el de *marketplace*. Desde ese momento se empieza a desdibujar su modelo de negocio inicial, que es por el cual más habitualmente se le conoce.

Ese movimiento que ahora nos suena natural, y casi lógico, se entendió como algo muy osado en su momento. No era nada intuitivo que fuese una buena idea abrir tu tienda para que otros vendan a tus clientes haciéndote competencia directa en tu propia casa. Esto sonaba muy raro, muy poco ortodoxo, especialmente para la distribución tradicional. Hoy en día, la mayoría de los grandes *retailers*, en sus negocios online, se están abriendo a estos modelos híbridos. El Corte Inglés, Walmart, Target, Carrefour, FNAC, etc., están experimentando esa transformación. Pero Amazon la hizo hace tres lustros.

En 2004 era habitual el modelo de *marketplace* abierto puro. Buenos ejemplos son eBay, Mercado Libre, Rakuten, AliExpress entre otras. También potentes *e-tailers pure players*, como ASOS, Ocado, Yoox, Zappos, etc., que tuvieron su momento de esplendor. Sin embargo, en este momento nadie pensaba en que ambos modelos podían convivir en una sola plataforma. En este sentido, desarrollar un modelo híbrido (tienda online y *marketplace* a la vez) fue una gran osadía ya que cuestionaba la forma habitual de entender la venta online en ese momento. Sin embargo, a largo plazo, esa opción se ha demostrado ganadora, arrastrando a casi todos los grandes *players* de la venta online a este tipo de modelo híbrido.

4.2.2. Convirtiendo capacidades en negocios

Amazon no se quedó en ser un simple mercado virtual híbrido, continuó trabajando para desarrollar nuevos modelos de negocio. En 2006 sacó adelante una nueva división que supone otro paso adelante importante en cuanto a innovación en modelos

de negocio. Así nació AWS (Amazon Web Services), empresa de servicios tecnológicos para prestar servicios de infraestructura a cualquier otro negocio digital, incluido sus propios competidores. Una vez más, esto puede parecer algo normal hoy en día, pero en ese momento resultaba totalmente increíble que un ganador como Amazon permitiese que otros pudiesen utilizar sus excelentes infraestructuras y su *expertise* tecnológico, incluso para competir con el mismo Amazon. A medio plazo, esta empresa ha sido uno de los mayores aciertos de la megacompañía de Bezos. Actualmente, AWS es una de las divisiones más rentables y que proporciona un negocio más estable al gigante de Seattle.

Convertirse en proveedor de servicios tecnológicos no fue un hecho aislado en la diversificación de modelos de negocio, y a partir de ese momento se convirtió en norma, desarrollando así un nuevo y brillante enfoque competitivo. Cada vez que Amazon es capaz de obtener una ventaja competitiva diferencial a través del desarrollo de unas capacidades superiores a sus competidores, convierte esas capacidades en un negocio diferente, abierto a todo el mercado. Esto es lo que ha sucedido con: Amazon Logistics, Amazon Pay, Amazon Global Services, Amazon Advertising, etc.

4.2.3. Desarrollo de productos propios

Otro movimiento lógico de Amazon fue empezar a desarrollar producto propio. El primer paso lo dio en 2007 con el emblemático Kindle, su lector electrónico (*e-reader*) de *e-books*. Si bien la estrategia de desarrollar productos y marcas propias es habitual en las grandes cadenas de distribución, en el caso que nos ocupa, la visión de Jeff Bezos no pasaba por aumentar márgenes con integración vertical como suele suceder en la distribución tradicional; Kindle es mucho más en su estrategia. La librería online más grande del mundo quería proteger su negocio creando barreras de entrada para otros libreros digitales. Desarrollar un dispositivo de lectura conectado en ex-

clusiva con su tienda online permite fidelizar a los lectores, que se ven impelidos a seguir comprando todos sus *e-books* en el futuro, al menos mientras quieran seguir usando el dispositivo que han adquirido. Desde este punto de vista, Kindle nunca ha sido un buen negocio para Amazon en lo referido a la venta de dispositivos; sin embargo, sí le ha generado vínculos estables y recurrencia con sus mejores clientes. Lo mismo intentó, esta vez sin éxito, con el Fire Phone (*smartphone*) y el Kindle Fire (tableta). Ahora mismo vuelve a intentarlo con fuerza a través de los altavoces inteligentes Echo, que son el interfaz necesario para tratar con su asistente doméstico Alexa. De momento parece que ese intento da buenos resultados. Este paso supone una auténtica revolución en el comercio electrónico que apenas está empezando ahora.

Además de sus dispositivos electrónicos, Amazon cuenta con cientos de marcas propias de producto en casi todas las categorías, pero sobre todo en moda y accesorios. La mayoría son desconocidas para el público general. Las más fácilmente reconocibles son: Amazon Basics (cables, pilas, accesorios, etc.), Amazon Essentials (básicos de moda), Amazon Elements (complementos alimenticios), Amazon Collection (joyería y bisutería) y Amazon Fresh (alimentación). Y a ellos hay que añadir las marcas no tan obvias, como Daisy Drive, Dayana, Denim Bloom, Lifelong, Mama Bear o Happy Belly. Así hasta al menos 150, hay quien habla incluso de miles de marcas. En todos estos casos, la estrategia sí parece ser la tradicional de la distribución, incrementar el margen con productos bien posicionados en *value for money* (con buena relación calidad precio).

4.2.4. De tienda online a medio de comunicación

Amazon no se queda ahí, sino que sigue ampliando sus formas de generar ingresos y diversificar modelos de negocio. Si nos fijamos en cómo funciona el modelo de negocio de un *e-tailer*, vemos que su trabajo consiste en generar mucho tráfico a su tienda online para monetizar vía venta de productos y servicios. En este

negocio, uno de los KPI⁶ básicos de gestión es la tasa de conversión, que mide el porcentaje de este tráfico que acaba convertido en ventas. Nos indica la cantidad de visitantes que acaban comprando finalmente. Pues bien, esta tasa es sorprendentemente baja en la venta online. Aunque depende mucho de cada país, sector, tipo de producto, etc., en España la media ronda el 1 por ciento. En los países más desarrollados se puede incrementar hasta el 3 por ciento e incluso el 5 por ciento. Aun así siguen siendo cifras ridículas. En el comercio electrónico, la mayoría de las visitas recibidas se desperdician, siendo imposible a priori monetizarlas, a no ser que se desarrolle un modelo publicitario que permita poner en valor todos esos usuarios que visitan la tienda pero no terminan comprando. Amazon lo sabe bien, y ha desarrollado Amazon Marketing Services, un sistema de anuncios por medio de pujas similar a Adwords de Google, que permite dar visibilidad a los productos que lo deseen previo pago por caja. De este modo, cualquier visitante se convierte en un activo que permite conseguir ingresos por un modelo de negocio publicitario. Otro más que sumar a la lista...

4.2.5. Productora de contenidos multimedia: negocios de suscripción

Si pensamos en los siguientes pasos lógicos en el camino de la diversificación, parece lógico pensar que, si una empresa entra fuerte en el negocio publicitario, también le interese estar en la generación de contenidos. Dicho y hecho, actualmente, Amazon se ha convertido también en una plataforma multimedia con su propia productora de contenidos audiovisuales. Empezó con el servicio Amazon Premium, que permitía disfrutar de una mejor experiencia para evitar pagar gastos de envío. Más adelante, este programa pasó a denominarse Prime, pero después entró de lleno en el modelo de negocio de suscripción a contenidos multimedia bajo demanda con Amazon Prime Video y Amazon Music.

6. KPI: *key performance indicator* (o indicador clave de rendimiento).

4.2.6. Otros servicios

En los puntos anteriores hemos revisado todas las evoluciones que ha ido acometiendo Amazon para diversificar sus ingresos y su modelo de negocio, pasando de ser una simple tienda online al complejo entramado de negocios relacionados que configuran la empresa hoy en día. Además de los mencionados, Amazon presta diversos servicios empresariales para el comercio internacional a través de Amazon Global Services; tiene una flota de aviones y drones con Prime Air; está abriendo tiendas físicas como Amazon Go; en 2018 ha adquirido la cadena de supermercados de comida orgánica y de calidad Whole Foods... Y así un largo etcétera. Casi imposible explicar en unas líneas todos los negocios que explota este gigante tecnológico.

En definitiva, Amazon explota al máximo posible sus capacidades obteniendo ingresos mediante el desarrollo de prácticamente todos los modelos de negocio digitales existentes. Como consecuencia, en este momento es difícil clasificar a la empresa en uno u otro modelo, ni siquiera podemos decir que tenga uno principal, a pesar de que se le sigue clasificando como el referente más destacado del *e-commerce* en el mundo. Es un gigante digital capaz de hacer bien prácticamente todo lo que hace.

4.3. Cómo compite Amazon: innovación interna y externa

Amazon desarrolla potentes ventajas competitivas desarrollando capacidades y servicios tanto por el lado de la oferta como de la demanda. Vamos a analizar más en profundidad cómo lo hace.

4.3.1. Por la oferta

Éstas son las principales ventajas competitivas desarrolladas por el lado de la oferta:

- *Amplísimo surtido.* A la tradicional apuesta por una tienda online con profundidad de catálogo que ya mostraba desde sus orígenes, Amazon une el *marketplace*, donde miles de vendedores suman su oferta a la ya de por sí amplia de la tienda online propia.
- *Launchpad.* Se trata de una plataforma especialmente pensada para favorecer que los emprendedores puedan dar visibilidad y canal de distribución a sus productos innovadores. De este modo, facilitando la vida a los innovadores, se garantiza que éstos preferirán iniciar la venta de las novedades desarrolladas en su plataforma, en lugar de en otras donde su oferta se perdería en la inmensidad del surtido tradicional con mucha más facilidad.
- *Amazon Merch.* Plataforma de *print on demand* (impresión bajo demanda) pensada para artículos que se pueden producir en tiempo real a demanda del cliente. Interesante para libros, camisetas, tazas, papelería, etc. Todos estos productos se configuran en tiempo real como una impresión de un diseño sobre una base estándar. Por ejemplo, una camiseta que se fabrica una vez que un cliente ya la ha adquirido sobre la base de una camiseta genérica del color y la talla seleccionados más un dibujo y/o texto impreso en tiempo real que es lo que realmente caracteriza el producto. De este modo, sólo es necesario tener inventario de camisetas sin imprimir en diversos colores y tallas para tener a la venta millones de artículos diferentes. Puede vender multitud de combinaciones sin correr el riesgo de producir y almacenarlos. Si un diseñador quiere vender sus creaciones en esta plataforma no tiene más que exponer sus diseños y ponerles precio, sin necesidad de correr riesgos de producción y stocks.
- *Amazon Merch Collab.* Se podría decir que se trata de una evolución del proyecto Merch, pero pensado para productos mucho más complejos, aquellos que su proceso de producción no se puede hacer en un *print on demand* simple. En este caso, el emprendedor que desea hacer realidad en un producto su nuevo diseño debe encontrar en primer

lugar una fábrica que le produzca su creación. Esto no es nada sencillo si no se tienen los contactos y la experiencia adecuados. Amazon Merch Collab funciona como un *marketplace* de productores donde los emprendedores suben sus diseños y abren un proceso de puja con posibles fabricantes que cotizan el coste y las condiciones en que se harían cargo de la producción final del artículo. De este modo, el emprendedor puede elegir entre un amplio abanico de posibles fabricantes, con todas las garantías de Amazon y sin tener que desplazarse ni negociar con ellos.

- *Dragon Boat*. Para un emprendedor, la producción física de su «invento» puede ser la principal y más compleja barrera que debe superar, pero no es la única. Una vez se ha realizado la producción, en muchas ocasiones en China, el siguiente escollo es traer la mercancía al mercado objetivo. Éste es un proceso complejo, y para abordarlo hay que tener conocimientos de transporte, seguros, importaciones, pagos internacionales, etc. La mayoría de los pequeños empresarios y emprendedores no sabe bien cómo afrontar estos pasos. Para evitar estas dificultades, Amazon cuenta con el servicio Dragon Boat, que permite abordar estos retos de una manera sencilla y sin tener que preocuparse por las cuestiones burocráticas y administrativas.

- *Lending*. Hasta ahora, Amazon nos ha ido resolviendo y haciendo fácil todos los pasos y dificultades principales que se nos han podido presentar; sin embargo, en ocasiones, la mayor y más difícil de las barreras está en la financiación. Lo que es seguro es que los costes de producción, transporte, importación, etc., los vamos a tener que pagar, y en muchas ocasiones los emprendedores no disponen de estos fondos y tienen dificultades para conseguir financiación bancaria. En estos casos, Amazon dispone de su servicio Lending que permite a los vendedores obtener financiación con la única garantía de la propia mercancía. Amazon se cobra el principal y los intereses a medida que se va vendiendo el producto, por lo que no necesita realizar procesos de *scoring* de riesgo, ya

que cuentan con una garantía real del cobro efectivo de la cantidad prestada.

- *Global Services*. Una vez la mercancía está en destino, ha llegado el momento de ponerla a la venta, y otra vez vuelven a aparecer nuevas barreras que no resultan nada sencillas de superar para pequeñas empresas y emprendedores. Estos obstáculos tienen que ver con todo lo relativo a la burocracia legal y fiscal necesaria para poder vender en un país. Si el objetivo del vendedor es alcanzar el mercado internacional, llegar a clientes de terceros países y vender en otros mercados, hoy en día es sencillo hacerlo a través de mercados virtuales; sin embargo, esto no exime del cumplimiento normativo y fiscal que todo vendedor debe observar en los países de destino. Amazon dispone de un servicio llamado Amazon Global Services que ayuda a emprendedores y empresas a solventar estas cuestiones.

De un modo u otro, vemos que Amazon dispone de servicios que facilitan enormemente a los vendedores poder desarrollar su negocio en el *marketplace*. La idea es siempre la misma, que no haya una sola buena idea que se quede sin ver la luz por un problema que pueda ser resuelto por un servicio de Amazon. El objetivo es conseguir una amplísima oferta de productos a la venta que genere una diferenciación evidente con respecto a otros sitios de venta online, tanto tiendas como mercados virtuales competidores. Nadie se lo pone más fácil a las pymes y a los emprendedores.

4.3.2. Por la demanda

Contar con un amplísimo surtido de productos a la venta es una de las principales ventajas para el comprador, así como un factor que le puede llevar a seleccionar un sitio de compras u otro. El poder encontrar prácticamente todo lo que se busca con facilidad en un solo sitio de venta online es una facilidad que los consumidores valoran mucho a la hora de elegir Amazon como

espacio para hacer sus compras virtuales. No obstante, esto no es suficiente, el consumidor espera más por parte de una tienda online.

Para que un sitio de comercio electrónico pueda triunfar debe ser capaz de dar a sus clientes algo diferente y mejor de lo que pueden ofrecer otros competidores. Todos ellos están a un clic para los potenciales clientes, por lo que resulta extremadamente sencillo para el comprador comparar ofertas y seleccionar la más beneficiosa para él. Así, para poder competir en la venta online necesitamos tener un motivo que justifique la elección del cliente. A este motivo le llamamos USP (*unique selling proposition*), aquello que hace que una opción se perciba como diferente y mejor que las de los competidores. En comercio electrónico, básicamente puede haber tres tipos de USP:

- **Accesibilidad a un producto único.** Se refiere a ser el único que vende en línea un producto o gama de productos. En este caso, si el consumidor desea esos artículos, los deberá comprar online en la única tienda que los vende. De este modo, su oferta es competitiva para esos clientes que se ven obligados a comprar en ese sitio. En el punto anterior hemos visto cómo Amazon trabaja para facilitar que los vendedores e innovadores tengan fácil poner sus productos a la venta en su mercado virtual.
- **Precio.** Su motivo es vender más barato que los demás. Que el producto no sea único implica que haya otros que vendan online el mismo artículo. En ese caso, el comprador posiblemente prefiera pagar menos por lo mismo. El que vende el producto más barato se lleva el gato al agua en muchos casos.
- Amazon trabaja esta ventaja competitiva a través de un mecanismo llamado Buy Box. En un *marketplace*, un mismo producto es habitualmente puesto a la venta por varios vendedores, y en muchos casos uno de ellos es el mismo Amazon.
- Sin embargo, cuando un comprador entra en una ficha de producto no percibe de forma clara esta posibilidad, ya que

hay un vendedor que está seleccionado «por defecto». Eso quiere decir que si el cliente no busca entre los otros posibles vendedores de la lista, hará su compra al vendedor preseleccionado por defecto por Amazon. Esta situación es lo que se conoce como «tener la Buy Box». Para cada producto hay un solo vendedor con la Buy Box, y éste se lleva habitualmente entre el 80 por ciento y el ciento por ciento de las compras, ya que la inmensa mayoría de los clientes no cambia la selección por defecto de Amazon.

- Tener la Buy Box es clave para poder vender, pero ¿cómo se consigue? Realmente, el algoritmo que utiliza Amazon para otorgarla es desconocido, aunque sabemos que influyen varios factores: la disponibilidad de *stock*, la velocidad de entrega, la calidad del vendedor según su trayectoria... Pero, sobre todo, lo que más influye para obtener este privilegio es el precio de venta del artículo. En muchos casos es el factor totalmente decisivo para que un vendedor le arrebate el privilegio de ostentar esta especie de *pole position* para vender en la ficha de producto. Esto implica que, en muchas ocasiones, un vendedor que baje el precio de venta escasamente un céntimo con respecto a otro competidor puede arrebatarle la Buy Box y ser quien realice la mayoría de las ventas de ese producto.
- Ejemplo de ficha de producto con Buy Box para un vendedor.
- Como se adivina, se trata de un mecanismo casi diabólico que, prácticamente siempre, obliga a los vendedores a ofrecer su mejor precio posible al consumidor para poder vender. Si no lo hacen, pierden la Buy Box y no venden nada. Este funcionamiento da buenas garantías a Amazon y a los clientes de que los precios se mantienen bajos.
- **Servicio.** Supone brindar una experiencia diferencial. El tercero de los posibles motivos por los que un comprador puede preferir comprar en un determinado sitio, si éste no vende un producto único o más barato, es que dicho sitio sea capaz de generar una buena experiencia de compra en el cliente. Dicho de otro modo, es posible que un

comprador prefiera comprar en una determinada tienda online un producto que también venden en otros sitios web, e incluso más barato, si en dicha tienda puede disfrutar de un mejor servicio que le compense la pérdida de ahorro.

Amazon también trabaja a conciencia en este sentido. Para ello cuenta con un conjunto de servicios y mecanismos que otorgan grandes ventajas a sus clientes. Las principales ventajas competitivas orientadas a la experiencia de usuario son:

- *Programa Prime*. Se trata de un programa de fidelización por el que los clientes que se suscriben pagando una cantidad fija anual pueden disfrutar de varios privilegios, entre los que destaca poder ahorrarse los gastos de envío en todos los productos que están adheridos al programa (que son muchísimos, casi la mayoría).
- *Tranquilidad y seguridad*. Este factor es sin duda uno de los principales que contribuyen a que la experiencia de los clientes sea satisfactoria. Amazon cuenta con un excepcional servicio de atención al cliente que da completa garantía de servicio, que se llama «Garantía de la A a la Z». Esta garantía otorga a los compradores la tranquilidad de que Amazon asegura que, ante una incidencia no adecuadamente solventada por el vendedor, ellos se hacen cargo de la resolución y del abono del importe que sea necesario para cerrar la incidencia a total satisfacción del cliente.
- *Logística*. Amazon cuenta con un servicio propio de logística llamado FBA (Fullfilment by Amazon) que garantiza unos tiempos de entrega y unos niveles de servicio óptimos a precios muy competitivos. Recientemente ha desarrollado el programa Amazon Flex, que utiliza repartidores autónomos para hacer entregas a los clientes de forma directa. Esto les permite recortar mucho los tiempos de entrega y acercarse más a las necesidades concretas de los compradores (entregas en horarios raros, fines de semana o festivos incluso). De este modo, al

controlar todo el proceso, Amazon garantiza una homogeneidad del servicio con un estándar de cumplimiento muy alto. Al fin y al cabo, el transporte y la entrega constituyen un elemento esencial de la experiencia del cliente.

- *Amazon Dash, Dash Button y Dash Replenishment*. Se trata de tres programas del gigante de Seattle que pretenden hacer mucho más sencilla la compra de productos de uso recurrente (por ejemplo, leche, detergente, pasta de dientes, etc.). Se trata de pequeños *gadgets* conectados por wifi que permiten, mediante una pulsación (Dash Button), una lectura del código de barras de un producto que tenemos en casa y queremos reponer (Dash), o incluso que sean nuestros propios electrodomésticos conectados quienes de forma autónoma pidan reposición (por ejemplo, de detergente o suavizante) cuando se está acabando. Sin duda este tipo de posibilidades puede facilitar mucho y mejorar de forma notable la experiencia del comprador que ya no necesitará hacer la lista de la compra.

Amazon continúa haciendo evolucionar este tipo de dispositivos basados en el IoT (*internet of things*) a través del programa Dash. El primer dispositivo no ha funcionado muy bien, y recientemente Amazon ha anunciado que discontinua los Dash Buttons físicos que ya no pueden ser adquiridos y los que existen en breve dejarán de funcionar. Continúan estando útiles los virtuales, que podemos activar en la app, de tal modo que podemos seguir disfrutando de la funcionalidad sin tener que poner el hardware en casa. Sin duda, Amazon seguirá mejorando estas funcionalidades para fidelizar clientes.

- *Amazon Key, Car Key, Garage Key y Amazon Lockers*. Sin duda, Amazon nos pone fácil hacer el pedido. Sin embargo, hoy en día, para muchas personas es casi más difícil encontrar un modo sencillo y cómodo de recibir los productos que comprar. Hay muchos hogares en los que no hay nadie nunca en horario laboral para recibir los productos pedidos. Para solucionar este problema

están los «*lockers*», cada vez más habituales en centros comerciales, gasolineras e incluso comunidades de propietarios. Son «taquillas» electrónicas donde se pueden recoger los productos con facilidad y en el momento que mejor convenga al cliente en el sitio elegido por él.

En todo caso, siempre es más deseable poder recibir el pedido en casa, incluso aunque no haya nadie. Para eso, Amazon también tiene una solución: Amazon Key. Este producto, y su servicio asociado, consiste en una cerradura electrónica para el acceso a nuestra vivienda, de la que lógicamente Amazon puede disponer para hacer las entregas. Esta cerradura está vinculada a una cámara que controla que no suceda nada «raro» durante la entrega.

Esta posibilidad genera mucha inquietud en numerosos clientes, por lo que Amazon dispone de alternativas menos intrusivas, como son Car Key (da acceso al maletero del coche) y Garage Key que da acceso sólo al garaje de la vivienda.

Recientemente, Amazon ha adquirido la startup Ring, que está especializada en desarrollar porteros automáticos y cerraduras conectadas inteligentes que amplían y refuerzan los servicios de Key. ¿Quién sabe si en un futuro cercano incluso tú mismo tendrás una de estas cerraduras en tu vivienda? Mejor no apuestes nada, por si acaso...

- *Alexa*. Se trata del robot con inteligencia artificial de Amazon, habitualmente vinculado a los dispositivos Echo, que son esos altavoces inteligentes que lleva tiempo impulsando. Sin duda, utilizarlos puede ser de gran ayuda en las compras. Basta con decir «Alexa, quiero dos botellas de leche Lauki de un litro», y Amazon mete en nuestra cesta de la compra el producto solicitado. Da hasta miedo lo sencillo que se hace comprar...
- *Amazon Pantry*. Se trata de otro servicio de Amazon orientado a simplificar la adquisición de productos de uso recurrente. Consiste en una caja estándar de cartón

que se autoenvía una vez que se ha llenado con los productos que se han ido añadiendo a la cesta de la compra.

Es un modo de comprar orientado a la optimización logística de los envíos, y permite abaratar considerablemente los gastos de transporte y los precios de los productos de uso recurrente. Esto implica que el cliente va haciendo la compra a medida que tiene necesidades (bien de forma tradicional o apoyado por Dash o Alexa), y Amazon puede iniciar autónomamente el procesado y envío del pedido cuando se completa la caja. Es lo más parecido a un servicio de suscripción automática que permite a sus usuarios olvidarse de completar y cerrar pedidos. Éstos llegan «solos» a medida que el volumen de lo comprado optimiza una entrega. El servicio de Pantry está orientado a la compra más recurrente y de gran volumen. La que las familias hacen de forma más regular programada.

- *Amazon Prime Now*: es el servicio de venta online de productos de gran consumo (típicos de supermercado) que se realiza exclusivamente para usuarios Prime y a través de una aplicación. Es un servicio que permite a sus clientes adquirir y recibir productos de primera necesidad en un tiempo récord (entre media hora y dos horas). Su propósito es ayudar a sus clientes en las compras impulsivas y de último momento que requieren rapidez en la entrega. En este caso, no se busca optimización logística sino servicio rápido y oportuno. Es un gran complemento de Amazon Pantry.
- *Amazon Go*. Es el modelo de tienda física que ha desarrollado la empresa de Jeff Bezos. Lógicamente, no se trata de una tienda «normal», sino que está totalmente pensada para facilitar al comprador una experiencia omnicanal. El cliente debe estar identificado en todo momento por una app en la que se ha registrado antes de visitar la tienda. En Amazon Go no hay cajas, la app detecta quiénes somos cuando entramos y qué hemos ido cogiendo de los lineales, y la compra se carga

de forma automática en nuestra cuenta cuando abandonamos la tienda.

– *Acuerdo con Fintonic.* Consiste en un acuerdo entre la startup que gestiona la app financiera Fintonic y Amazon, por medio del cual es posible financiar nuestras compras de alta cuantía en Amazon fraccionando el importe hasta en cuatro cuotas sin intereses.

Actualmente, Amazon está desarrollando acuerdos similares con otros colaboradores financieros, como Cofidis, y siempre con el mismo objetivo: hacer accesible la compra en su tienda a través de la financiación.

4.4. El cliente, en el centro de la empresa

A menudo oímos reflexiones de todo tipo sobre el éxito de Amazon. En muchas ocasiones se la acusa de ser un «monopolio» y de hacer «competencia desleal». Se trata de una cuestión polémica, o cuando menos discutible. ¿Por qué ha tenido tanto éxito Amazon? Resumiendo mucho, podríamos decir que la clave es que ha hecho y hace las cosas muy bien. Y todo esto no es fruto de la suerte, sino que es la consecuencia de un intenso trabajo y de la asunción de elevados riesgos empresariales, muchos de ellos con mal resultado final; no todos los proyectos e iniciativas les han salido bien. Hay muchas empresas cuyos accionistas exigen resultados positivos crecientes en el corto plazo, pero Bezos ha orientado su compañía al crecimiento a largo plazo, sacrificando la rentabilidad inmediata en aras del crecimiento rápido, la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el medio y largo plazo, lo que al final le está dando sus réditos.

No ha sido un camino fácil en absoluto. Y todavía hoy no podemos decir que Amazon tenga la batalla ganada. En un encuentro reciente con la prensa, el mismo Jeff Bezos hablaba de la segura desaparición de Amazon algún día, y hacia un pronóstico concreto: un ciclo medio de vida de unos treinta años para la empresa, y nunca más de cien. Si bien afirmaba que la obligación de los que trabajan en Amazon es retrasar ese fin lo más posible,

de acuerdo con la observación de la cruda realidad empresarial, se atrevía a pronosticar una caída de Amazon tarde o temprano. En el año 2025, Amazon cumplirá 30 años... Francamente, yo creo que todavía le quedan muchos más años por delante, veremos si llega a ser una de las pocas empresas centenarias que es capaz de estar tantas décadas en la cúspide la pirámide.

¿Qué le permite a Amazon seguir creciendo y obteniendo la confianza de sus clientes? Bueno, lo hemos visto y analizado anteriormente: la empresa pone su foco y centro de gravedad en la satisfacción del cliente. Muchas empresas lo dicen; Amazon lo hace. Según su fundador es un tema obsesivo para él. A través de múltiples programas, servicios, dispositivos, *partnerships*, etc., es capaz de estar continuamente mejorando la experiencia para sus clientes, especialmente para los más fieles, desarrollando las tres posibles propuestas de valor: amplitud de surtido a la venta (encuentras de todo), precios bajos (garantizados por el funcionamiento de la Buy Box) y una experiencia inmejorable que hace sencilla, segura y rápida la compra, la entrega y la posventa.

Todo esto se ve reflejado en el famoso círculo virtuoso que Jeff Bezos dibujó allá por el año 2002 para mostrarlo a sus personas de confianza y explicarles cómo iban a triunfar y batir a sus competidores (gráfico 9).

Gráfico 9. El círculo virtuoso de Amazon



FUENTE: Jeff Bezos, CEO y fundador de Amazon

En el gráfico anterior podemos ver cómo Amazon pone en el inicio del círculo la experiencia del cliente. Ésta es la clave sobre la que se fundamenta todo el proceso. La satisfacción del cliente se ve alimentada por un amplio surtido de productos a la venta y por unos bajos precios. Los clientes así atraídos se encuentran muy satisfechos y hablan de su experiencia a sus amigos, familiares, compañeros de trabajo, conocidos... De este modo, el círculo se retroalimenta de nuevos clientes, que a su vez atraen más vendedores que vuelven a iniciar el ciclo de satisfacción al comprador; así se mejora más la oferta y se presionan los precios a la baja, a la vez que se hace posible diluir costes fijos y amortizar mejor fuertes inversiones en tecnología, que, a su vez, mejoran una vez más la experiencia de los clientes. El ciclo se retroalimenta constantemente, convirtiéndose en un círculo virtuoso. En Amazon siguen teniendo muy presente esta filosofía sin duda ganadora. No es competencia desleal; es competencia dura por parte de quien tiene muy claro quién debe ser el centro de todo: el cliente.

**La competencia basada
en nuevos modelos de negocio
(no en mejoras incrementales)**

En las décadas de 1980 y 1990, con el auge de las escuelas de negocios y de másteres en administración de empresas, se impuso la teoría estratégica de la ventaja competitiva de Michael Porter. Según este prestigioso profesor de la Harvard Business School, una empresa debe elegir básicamente entre dos formas de competir:

- La diferenciación de producto construido a través de innovación y la construcción de marcas.
- El precio más bajo construido sobre el liderazgo en costes.

Durante décadas, los consultores y los gestores formados en estas escuelas han enfocado la planificación estratégica de sus compañías según este modelo, que a largo plazo se puede resumir en una máxima casi universal: sólo el más grande es capaz de generar ventaja competitiva sostenible y no copiable en el medio plazo, debido a las economías de escala que otorga el liderazgo en costes.

Actualmente, las cosas han cambiado, y ya no se compite exclusivamente así. Si bien no podemos catalogar el enfoque de Porter de totalmente obsoleto, sí que debe ser matizado de for-