

Las Guías de César

# Análisis de caso: El éxito de Amazon

Una mirada al recorrido del gigante del E-commerce, identificando las claves que lo llevaron al éxito.



CESAR SANCHEZ

[cesarsanchez.com.co](http://cesarsanchez.com.co)

v. 2020

---

# CONTENIDO

1. Introducción
2. Historia
3. Apertura a la bolsa y crecimiento (1997–1999)
4. El desplome del PuntoCom y la presión por ser rentables (2000–2003)
5. Expansión de categoría
6. Contenido digital
7. Hardware
8. Amazon Prime
9. Amazon Marketplace
10. Servicios web de Amazon
11. Logística
12. Tiendas Físicas
13. Empleados
14. Finanzas
15. El camino por recorrer
16. Cronología corporativa de Amazon

---

# INTRODUCCIÓN

Amazon es la tienda en línea más grande e importante del mundo. Para nosotros que vivimos en el mundo del E-commerce, es un caso obligado de análisis. He estudiado la evolución de Amazon desde el 2012, y decidí este año compartirles mis notas sobre todo su recorrido en el tiempo, momentos clave de su historia, y las razones por las cuales creemos que llegado a ser la segunda compañía más valiosa del mundo después de Apple y por encima de Alphabet (Google).

El 1 de febrero de 2018, Amazon.com (Amazon) anunció ganancias operativas del 2017 de \$4,1 mil millones en ventas de \$178 mil millones, y los mercados respondieron con entusiasmo. Durante años, el fundador y CEO, Jeffrey Bezos, había priorizado el crecimiento y la inversión en nuevas áreas de negocio sobre las ganancias.

En respuesta, los accionistas habían llevado a la acción a nuevas alturas, convirtiendo a la compañía en la segunda más valiosa del mundo.

En el proceso, Bezos se convirtió en el hombre más rico del mundo. ¿Podría algo detener el ascenso inexorable de Amazon?

En este Ebook te quiero compartir una mirada al recorrido del gigante del E-commerce, identificando las claves que lo llevaron al éxito. Recuerda que siempre estamos pendientes de tus comentarios y preguntas en mis perfiles de Instagram, LinkedIn, Facebook y Twitter que puedes ver al final de este documento, o en mi sitio web [cesarsanchez.com.co](http://cesarsanchez.com.co)

---

# Historia

Bezos comenzó su carrera como programador para firmas comerciales de Wall Street y fondos de cobertura.

Después de trabajar para el fondo de cobertura D. E. Shaw en inversiones en compañías de tecnología, Bezos comenzó a explorar la idea de fundar un minorista de Internet.

Consideró más de 20 categorías de productos para su empresa y, finalmente, optó por centrarse en los libros.

## El negocio de los libros

En la década de 1990, el negocio minorista de libros era muy fragmentado, complicado y propenso a problemas de inventario y devolución. El mercado minorista tradicional de libros estaba compuesto por cadenas nacionales y librerías independientes. Las dos principales cadenas fueron Barnes & Noble y Borders.

Estas cadenas colectivamente tenían más de 2, 000 tiendas en todo Estados Unidos y, por lo general, ofrecían descuentos del 10% al 30% en los libros populares.



## Análisis de caso: El éxito de Amazon

También había 5,500 librerías independientes en los Estados Unidos que operaban 7,000 tiendas. Este número ha estado cayendo en la década de 1990, en parte como resultado de la competencia de precios de las cadenas de tiendas.

Los comerciantes masivos (por ejemplo, Wal-Mart y Kmart), los clubes mayoristas (por ejemplo, Sam's Club y Costco), las tiendas de comestibles y otras tiendas que no son de librerías fueron otra fuente principal de competencia, representando casi la mitad de las ventas de libros.

Para que un libro de autor llegara a una tienda minorista, el libro generalmente tenía que pasar por cuatro intermediarios: agentes, editores, distribuidores y mayoristas.

Primero, un agente aceptaría un libro y lo comercializaría a un editor. Algunas de las principales editoriales en la década de 1990 fueron Penguin Books, Harper Collins, Random House y Simon & Schuster.



Los 20 principales editores representaron el 88% de las ventas en América del Norte. Si un editor aceptaba el libro, gestionaría la publicación, el marketing y las ventas. Para distribuir el libro, el editor contrataría a un distribuidor.

La principal responsabilidad de un distribuidor era actuar como intermediario entre el mayorista y el editor. Los distribuidores enviarían y devolverían los libros del mayorista al editor, y les daría a los editores más pequeños el poder de negociación para que sus libros sean almacenados por un mayorista importante.

Los mayoristas fueron el vínculo clave entre los minoristas y el mundo editorial. Ingram era el distribuidor

## **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

mayoritario y controlaba el 50% del mercado de EE. UU. Los mayoristas distribuirían catálogos a librerías y cumplirían con las órdenes de los libros colocados por los minoristas.

Para garantizar que pudieran satisfacer la demanda minorista, los mayoristas mantendrían inventarios de los libros de las editoriales y los enviarían a librerías a pedido.

Si un vendedor minorista calculó mal el número de copias que se vendería, una librería podría devolver el libro al mayorista (que luego lo devolvería al editor) para obtener un reembolso completo (menos los costos de envío).

De esta forma, los libros se vendían en consignación y tenían altas tasas de devolución y altos costos de inventario para el editor. Los editores solían recibir más del 30% de su ejecución inicial de libros.

Barnes & Noble y Borders obtuvieron gran parte de su inventario directamente de los editores, eliminando a los mayoristas y distribuidores, y almacenaron su inventario en los centros de distribución propiedad de la compañía.

En 1996, el 40% del inventario de Barnes & Noble fue presionado directamente por los editores, y la compañía esperaba que esta cifra aumentará al 50% en 1998. Tomaba varias semanas obtener un libro directamente del editor, y Barnes & Noble and Borders podían enviar un libro desde sus propios centros de distribución a una tienda minorista en dos o tres días.

## **El ingreso de Amazon**

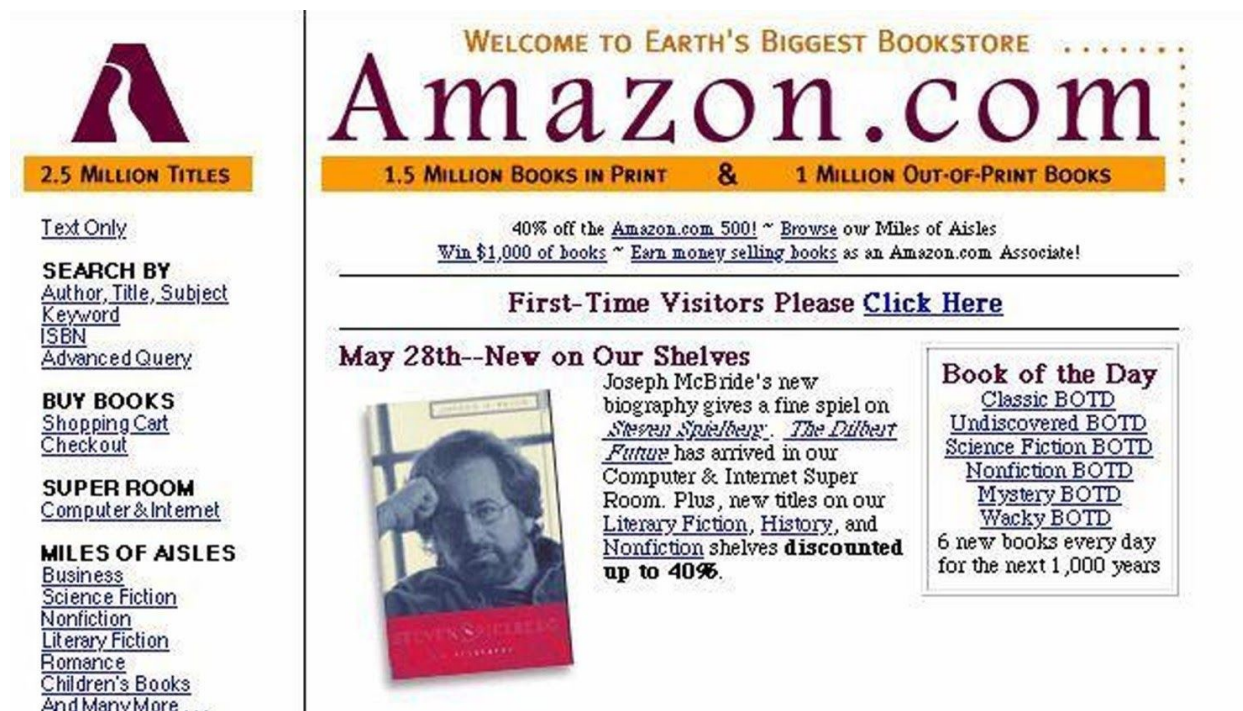
En 1994, Bezos dejó su trabajo en D. E. Shaw y condujo a través del país a Seattle, Washington.

Eligió Seattle por tres razones: su clúster de tecnología; su proximidad a Ingram, el mayorista de libros más grande; y su falta de impuesto a las ventas.

Donde quiera que Bezos enviara un libro en los Estados Unidos, no tendría que cobrar impuestos a las ventas, lo que lo colocaba en una ventaja inmediata sobre las librerías locales.

### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

El impuesto a las ventas varió de estado a estado, pero promedió alrededor del 6% de las ventas. Bezos comenzó Amazon fuera de su garaje. El nombre de la compañía reflejaba sus ambiciones para la empresa: cómo el río Amazonas, tenía la intención de ser el más grande del mundo.



The screenshot shows the Amazon.com homepage with a purple and gold color scheme. At the top, it says "WELCOME TO EARTH'S BIGGEST BOOKSTORE" and "Amazon.com". Below this, it lists "1.5 MILLION BOOKS IN PRINT & 1 MILLION OUT-OF-PRINT BOOKS". A navigation menu on the left includes "Text Only", "SEARCH BY" (with links for Author, Title, Subject, Keyword, ISBN, and Advanced Query), "BUY BOOKS" (with links for Shopping Cart and Checkout), "SUPER ROOM" (with a link for Computer & Internet), and "MILES OF AISLES" (with links for Business, Science Fiction, Nonfiction, Literary Fiction, Romance, Children's Books, and And Many More...). The main content area features a "First-Time Visitors Please Click Here" link, a "May 28th--New on Our Shelves" section with a book cover for Joseph McBride's biography of Steven Spielberg, and a "Book of the Day" section listing various genres like Classic, Undiscovered, Science Fiction, Nonfiction, Mystery, and Wacky, with a note that 6 new books are added every day.

Después de un año de desarrollo de software con un equipo de 10 empleados, el sitio web de Amazon se lanzó en julio de 1995.

Desde el principio, Amazon se centró en hacer que el comercio electrónico fuera atractivo, seguro y fácil para los compradores por primera vez en línea.

Los clientes solo necesitaban una dirección de correo electrónico, una tarjeta de crédito y una contraseña para realizar un pedido.

Amazon enumeró más de 1 millón de títulos en su base de datos, y los precios a menudo fueron muy rebajados en comparación con los minoristas físicos.

En la primera carta de Amazon a los accionistas, Bezos señaló:

#### Análisis de caso: El éxito de Amazon

---

Desde el principio, nuestro objetivo ha sido ofrecer a nuestros clientes un valor convincente. . . . Por lo tanto, nos propusimos ofrecerles a los clientes algo que simplemente no podían obtener de otra manera, y comenzamos a brindarles libros. Les trajimos mucha más selección de la que era posible en una tienda física. . . y se presentó en un formato útil, fácil de buscar y fácil de buscar en una tienda abierta los 365 días del año, las 24 horas del día.

Para septiembre de 1995, Amazon generaba ventas semanales de \$20,000. Para 1995, las ventas anuales fueron de \$511,000. Para acomodar la creciente demanda, la compañía se mudó del sótano de Bezos a la sede en Seattle y construyó un centro de distribución de 50,000 pies cuadrados.



En julio de 1996, la compañía lanzó Amazon Associates, que permitió a las personas insertar enlaces a Amazon en sus propios sitios web, escribir reseñas o recomendaciones, y obtener una comisión del 3% al 8% sobre los libros comprados a través de estos enlaces.

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**



---

No había ningún costo para unirse al programa, y los asociados podían inscribirse a través de Amazon y comenzar a vender productos a través de su sitio en cuestión de horas.

Esta red de vendedores ayudó a dirigir el tráfico al sitio de Amazon. Mientras que la típica empresa de Internet recientemente lanzada gastó el 119% de las ventas en publicidad a fines de la década de 1990, el marketing de Amazon fue del 10% de las ventas.

En 1996, Amazon registró ventas de \$15.7 millones y una pérdida operativa de \$6.0 millones.

## **Apertura a la bolsa y crecimiento (1997–1999)**

En mayo de 1997, Amazon empezó a cotizar en la bolsa vendiendo sus primeras acciones en \$18 dólares, recaudó \$54 millones y se avaluó en \$438 millones.

En diciembre del mismo año, las acciones habían subido a \$59 la unidad. La compañía registró ventas de \$148 millones y pérdidas operacionales de \$29 millones.

El éxito de la oferta pública inicial (OPI) de Amazon no era un caso aislado para la época. A partir de enero de 1997, las acciones de compañías de Internet empezaron a alcanzar niveles de valoración astronómicos.

Según CNN, “Los inversionistas comprarían cualquier acción de las empresas aún remotamente asociadas a internet, independiente de su valorización... se sentían empujados por informes alcistas de analistas de ventas de valores y pronósticos de mercado hechos por entidades de investigación en el área de la informática.”

En total, las ciber compañías recaudaron mil millones de dólares a través de 34 OPIs en 1997, dos mil millones a través de 45 en 1998, y 24,100 millones a través de 292 OPIs el año 1999. De esta manera, en enero de 1999, Amazon aprovechó el continuo optimismo

para emitir 1,25 mil millones de dólares en bonos, lo que le proveyó a la compañía un fondo de seguridad considerable.

WELCOME TO **amazon.com**

Hello! Shopping at Amazon.com is 100% secure--guaranteed. Already a customer? [Sign in.](#)

**SEARCH**  
All Products

**BROWSE**

- **Books**  
Bestsellers, Computers, Kids, Business...
- **Music**  
New Releases, Top Sellers, Classical, Soundtracks...
- **Video**  
DVDs, Top Sellers, New Releases, Kids & Family...
- **Auctions**  
Books, CDs, Photo Equipment, Collectibles...
- **Electronics**  
TVs, Cameras, Computer Add-Ons, DVD Players...
- **Toys & Games**  
Toys for Grownups, Games & Puzzles, Action Figures, Baby Toys...
- **Free E-Cards**  
Daily Cards, Hi, Love, Friendship...
- **...And More**  
Women's Apparel, Garden & Patio, Software, Sporting

**In Books**  
**London Calling**  
Wrapping up an ambitious reissue program, the great Penelope Fitzgerald delivers not one but two classics in miniature. *The Golden Child* is the British author's first novel, in which an ancient mummy ignites a curatorial ruckus, while *At Freddie's* revolves around a drama academy and its deeply amusing student body. Go to [Books](#)

**In Electronics**  
**MiniDisc the Magnificent**  
Sony's [Bundle5 MiniDisc package](#) harmonizes two separate products--a MiniDisc home recording deck and a portable MiniDisc player--so you can record, edit, and title your own discs from both analog and digital sources, then enjoy them on the go. Go to [Electronics](#)

**In Toys & Games**  
**Pack with Pride**  
We ain't lion: this adorable [Goliath Backpack Pal](#) is a *grrreat* way to scare away those first-day-of-school jitters. Fill his tummy with books, toys, and treats, and this furry beast will be your child's mane man in no time. Go to [Toys & Games](#)

**In Video**  
**Texas Two-Step?**  
In a stunning admission this week, the FBI confirmed that in 1993 its agents fired flammable devices at the Branch Davidian compound in Waco, Texas, hours before the inferno erupted. But the Oscar-nominated *Waco: The Rules of Engagement* suggested this possibility back in 1997. Check out this fearless documentary and prepare to question the government's spin. Go to [Video](#)

What are they listening to in [Austin, Texas?](#)  
Explore Amazon.com [Purchase Circles.](#)

**Amazon.com 100 Hot Books**  
**Updated Hourly**

1. [Harry Potter and the Prisoner of Azkaban](#) by J. K. Rowling
2. [Harry Potter and the Sorcerer's Stone](#) by J. K. Rowling
3. [Harry Potter and the Chamber of Secrets](#) by J. K. Rowling

► [More Hot Books](#)

**Today in Music**  
Free song [downloads.](#)

**Music Top Sellers**

1. [Western Wall: The Tucson Sessions](#)  
Linda Ronstadt, Emmylou Harris
2. [Fly](#)  
Dixie Chicks

La rápida expansión de Amazon en el año 1997 fue estimulada en parte por otras ciberempresas similares a Amazon Afiliados cómo Yahoo, American Online y Netscape.

Al siguiente año, Amazon inauguró Amazon.com Advantage, que se enfocaba en las ventas de los autores y editoriales independientes. Pocos meses después, Amazon estrenó Amazon.com Kids que publicitaba libros para adolescentes y niños. Simultáneamente, Amazon comenzó a expandirse a otros países luego que comprara Bookpages (Reino Unido) y Telebook (Alemania) en 1998.

En 1998, Amazon se embarcó en otra categoría al comprar IMDB (The Internet Movie Database), una base de datos online que contiene información y reseñas de películas y series.

## Análisis de caso: El éxito de Amazon

Para fines de ese año, Amazon llevaba la delantera como minorista online. Sucedió lo mismo con los CDs de música.



Puso a disposición 125,000 títulos de los que existían en 1998 y con rapidez lideró la categoría.

En 1999, Amazon entró con ímpetu a nuevas categorías, incorporando juguetes y electrónicos a su catálogo en julio; artículos para hágalo usted mismo, herramientas, videojuegos y softwares en noviembre; y muebles de jardín y utensilios de cocina en diciembre.

Aparte de estas nuevas categorías, Amazon lanzó un nuevo mercado en línea llamado zShops en 1999. En este sitio, Amazon arrendaba espacio por un monto fijo de \$9,99 al mes a los vendedores pequeños quienes pagaban una pequeña comisión

variable según el precio final de venta; la comisión oscilaba entre el 2,5 y el 5%. Los vendedores administraban el almacenamiento y despacho mientras que Amazon procesaba las transacciones a través del sistema de pago de un clic, garantizaba los reembolsos para proteger de fraudes a los compradores, y contenía las reseñas de cada producto.

Cassar, un analista del Dow Jones señaló: “Amazon no es el único sitio que alberga a negocios pequeños. Lo que hace que sea especial es la cantidad de compradores que atrae, mayor a cualquier otro de la web. . . y que provee un espacio común en el que muchos compradores transitan.”

En esta época, Amazon también invirtió significativamente en su infraestructura de distribución y logística. A comienzos del año 2000, Amazon operaba 10 centros de

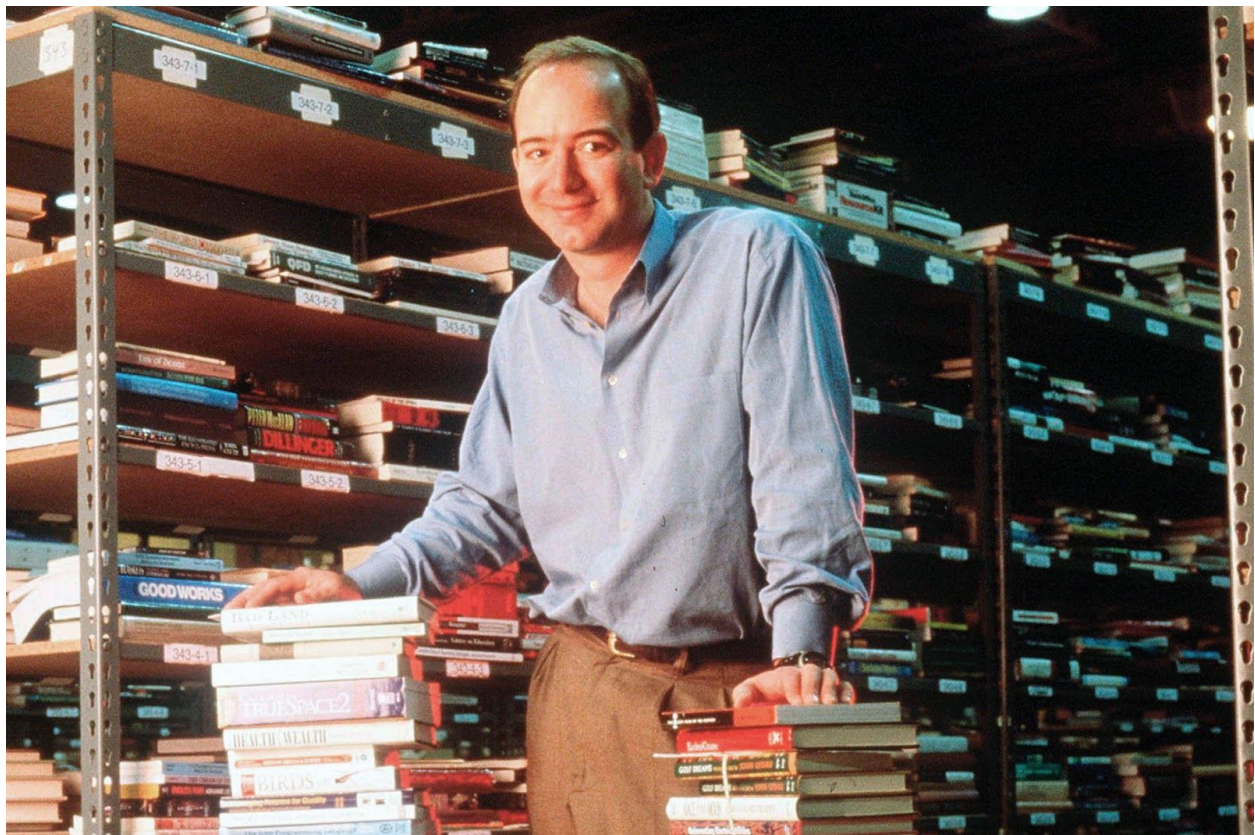
#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

distribución (en Seattle, Delaware, Georgia, Kansas, Kentucky, Nevada, Dakota del Norte, el Reino Unido y Alemania) que sumados se extendían por 42 hectáreas con una capacidad de 10 mil millones en ventas, el quintuplo de los ingresos de Amazon en 1999.

Además, la compañía contaba con seis centros de atención al cliente en Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido.

Los centros de distribución y servicio al cliente se conectaban a través de una red virtual mundial para coordinar las operaciones. Así, más del 99% de los pedidos fueron entregados con puntualidad durante las festividades de diciembre.

En su informe anual del año 1999, Bezos señaló que lo invertido en infraestructura digital y física marcó “un punto de inflexión para Amazon que les permitió lanzar nuevos espacios a través de la plataforma para comercializar en línea de una manera más rápida, y de esta manera, se mejoró la calidad de la experiencia del cliente, se bajaron los costes, aumentó el porcentaje de éxito y se trazó un camino más claro hacia la extensión y la rentabilidad que en comparación tal vez a cualquier otra compañía”.



## **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

En 1999, las ventas llegaron a estar cerca de los \$1600 millones de dólares y las pérdidas operacionales a los \$606 millones. Time otorgó a Bezos el premio “Persona del año.”

Sin embargo, los inversionistas eran reacios debido a la atención que daba Bezos a la bolsa de valores y a los ingresos sobre la rentabilidad. El artículo que anunciaba el reconocimiento para Bezos describía como los “detractores le llamaban el Amazon.org” (El .org es un dominio reservado a organizaciones sin fines de lucro).

## El desplome del PuntoCom y la presión por ser rentables (2000–2003)

En febrero del 2000, Amazon firmó un acuerdo con Living.com para garantizar el suministro exclusivo de productos para Hogar en Amazon.com. Gracias a este acuerdo, Amazon compró un 18% de las acciones de Living.com por \$10 millones.



Amazon concretó acuerdos parecidos con otras nuevas start-ups que tenían potencial. Se asociaron con Greenlight, un servicio en línea para comprar autos con el fin de vender los productos directamente por Amazon. También lo hicieron con Drugstore.com para enlistar productos farmacéuticos.

El Wall Street Journal dijo que Amazon era “el abuelito de las compras por internet” y que la compañía “jugó un rol de promotor para otros minoristas

electrónicos al canalizar millones de dólares y un sin fin de sus clientes hacia las start-ups.”

En agosto del 2000, Living.com se declaró en bancarrota bajo el Capítulo 7 de la Ley de Quiebras y clausuró el sitio. Otros minoristas electrónicos también presentaron ciertas dificultades.

Algunos volvieron a negociar contratos que habían firmado con Amazon hacía solo unos meses. Greenlight negoció pagar \$15,25 millones por dos años en vez de \$82,5 por los siguientes 5 años. Drugstore.com recortó los pagos de \$40 millones a \$15 millones a Amazon. Bezos respondió: “Lo que hace a un buen socio es la manera en cómo se comporta cuando las circunstancias cambian, si tratan de ayudarse entre sí”.

Debido a que Amazon estaba aceptando acciones en vez de efectivo, su cartera de inversión cayó de \$370 millones en diciembre de 1999 a \$300 millones en junio del 2000. Tom Courtney, un analista de Bank of America, señaló: “No creemos que esas inversiones generen retornos significativos.”

WELCOME BOOKS MUSIC VIDEO TOYS & GAMES ELECTRONICS e-CARDS AUCTIONS  
HOW TO ORDER OUR GUARANTEE SITE GUIDE

SEARCH All Products

WELCOME TO amazon.com  
Hello! Shopping at Amazon.com is 100% secure--guaranteed. Already a customer? [Sign In.](#)

**In Books**  
**London Calling**  
Wrapping up an ambitious reissue program, the great Penelope Fitzgerald delivers not one but two classics in miniature. *The Golden Child* is the British author's first novel, in which an ancient mummy ignites a curatorial ruckus, while *At Fountains* revolves around a drama academy and its deeply amusing student body. Go to [Books](#)

**In Electronics**  
**MiniDisc The Magnificent**  
Sony's Branded MiniDisc package harmonizes two separate products--a MiniDisc home recording deck and a portable MiniDisc player--so you can record, edit, and title your own discs from both analog and digital sources, then enjoy them on the go. Go to [Electronics](#)

**In Toys & Games**  
**Pack with Pride**  
We ain't like: this adorable Goliath Backpack Pal is a great way to scare away those first-day-of-school jitters. Fill his tummy with books, toys, and treats, and this furry beast will be your child's mane man in no time. Go to [Toys & Games](#)

**In Video**  
**Texas Two-Step?**  
In a stunning admission this week, the FBI confirmed that in 1993 its agents fired flammable devices at the Branch Davidson compound in Waco, Texas, hours before the inferno erupted. But the Oscar-nominated *Waco: The Rules of Engagement* suggested this possibility back in 1997. Check out this fearless documentary and prepare to question the government's spin. Go to [Video](#)

**In Music**  
**Industrial Evolution**  
They've been accused of being Nine Inch Nails lite, but on *Title of Record*, Filter weld their amped-up techno-metal aggression to an uncanny pop sensibility, creating a memorable set of furious, passionate songs sure to keep the mosh pit rolling. Go to [Music](#)

**In Auctions**  
**Build a Better Brain**  
Before you hit the books, visit Amazon.com Auctions and check out the huge selection of educational software. Whether you're teaching the ABCs or writing a thesis, our sellers have the tools to help you succeed. Go to [Auctions](#)

**Amazon.com 100 Hot Books**  
Updated Hourly

1. *Harry Potter and the Prisoner of Azkaban* by J. K. Rowling
2. *Harry Potter and the Sorcerer's Stone* by J. K. Rowling
3. *Harry Potter and the Chamber of Secrets* by J. K. Rowling

[More Hot Books](#)

**Today in Music**  
Free song downloads.

**Music Top Sellers**

1. *Western Wall: The Tucson Sessions* Linda Ronstadt, Emmylou Harris
2. *Fly* Dixie Chicks
3. *Synematerial* Santana

[More Music Top Sellers](#)

**Today in Video**  
Pre-order *The Matrix* on DVD.

**VHS Top Sellers**

1. *Living Yoga: A.M./P.M. Yoga for Beginners Set*
2. *There's Something About Mary* (Special Edition)
3. *Tea-Bo: Workout: Instructional and Basic*

[More VHS Top Sellers](#)  
[DVD Top Sellers](#)

Community  
[Purchase Circles](#)

Gift Services  
[Gift Certificates](#)  
[Special-Occasion Reminders](#)  
[Shipping](#)

Need Help?  
[Help Desk](#)  
[Site Guide](#)  
[Shipping Policies](#)  
[Send Us E-mail](#)  
[Our Privacy Policy](#)

More to Explore  
[Join Associates](#)  
[E-mail Recommendations](#)  
[Pds.com](#)  
[drugstore.com](#)  
[Amazon.co.uk](#)  
[Amazon.de](#)

\*The New York Times® is the registered trademark of The New York Times Company, which is not affiliated with and does not sponsor or endorse the services of Amazon.com.

En junio, Ravi Suria, un analista de bonos de Lehman Brothers, publicó un informe que cuestionaba la capacidad de Amazon para sobrevivir, y el precio de las acciones de Amazon se redujo en una quinta parte.

A fines del 2000, el precio de las acciones de la compañía cayó por debajo de \$ 20, por debajo de un máximo de más de \$ 100 a principios de año. Bezos perdió el 80% de su patrimonio neto, pero se mantuvo optimista sobre el futuro de la empresa. Señaló: "Ha sido un gran año comercial".

Además, explicó que Amazon terminaría el año 2000 con alrededor de \$ 1 mil millones en efectivo y luego se volvería rentable después del primer trimestre de 2001.

---

A pesar de los desafíos que trajo la extendida burbuja tecnológica, Amazon se dedicó ese año a expandirse a Japón y Francia, y hacer crecer su base de clientes de 13 a 25 millones de usuarios.

En noviembre de 2000, Amazon lanzó Amazon Marketplace, que permitió a los vendedores vender artículos nuevos y usados junto a la selección de productos de Amazon en lugar de hacerlo por separado a través de zShops. En un año, Marketplace representó el 5% del total de unidades vendidas.

Amazon también comenzó a ofrecer envíos gratis para pedidos superiores a \$ 100. Además, la compañía fortaleció el equipo de gestión, contratando a Joseph Galli de Black y Decker como presidente, Jarren Kesnon de Delta Air Lines como director general, y Jeffrey Wilker de AlliedSignal como director de logística.

Bezos recalcó que había fallado en crear un proceso de planificación estratégica más formal antes del 2000 y que “todos habían trabajado prudentemente, aunque con base en su propia experiencia, bajo lo que les parecía más adecuado a sus propios ojos y no con astucia. Ahora bien, no porque no contaran con personas inteligentes ni diligentes, sino que lo que más necesitaban era un proceso”.

El nuevo equipo comenzó a estructurar operaciones. A principios del 2001, Amazon despidió a 1,300 empleados, aproximadamente un 15% del total de su fuerza laboral, y cerró un centro de distribución. Además, creó una política que denominó “Get the Crap Out” (deshaciéndose de lo inservible), la cual estaba diseñada para eliminar del sitio Web todos los productos que no fueran rentables.

La compañía descubrió que “más del 10 por ciento de los productos vendidos en los departamentos de electrónica, cocina y herramientas perdieron dinero, mientras que el 5% de los productos multimedia y de los libros significaban pérdidas”.

Bezos explicó: “Administraremos agresivamente los productos de tal forma que vendamos solo lo que genere ganancias . . . la caja de clavos de 15 kilogramos tendrá un corto final”.

Aparte de eliminar artículos, Amazon se concentró en rentabilizar la línea de producción con medidas tales como: vender artículos en lotes para abaratar los costos de envío,

---

reducir los niveles de inventario, presionar a los proveedores para que entregarán más descuentos y subir los precios.

En el año 2001, la compañía se reorganizó en cuatro segmentos operacionales:

- **Libros, Música, y DVD/Video en EE. UU.** En este segmento, se vendían \$1.690 millones de dólares en el 2001 incluyendo la comisión de los productos nuevos y usados, Amazon Marketplace y el Syndicated Stores Program.
- **Electrónica, Herramientas y Cocina en EE. UU.** En este segmento, se vendían \$547 millones incluyendo la venta de aparatos electrónicos, computadores, cámaras y artículos de fotografía, softwares, computadoras, videojuegos, teléfonos celulares, herramientas y materiales, artículos para actividades al aire libre, menaje y electrodomésticos, juguetes, y consolas de videojuego. Se incluye tanto las ventas por Amazon como las comisiones de Amazon Marketplace y Merchant@amazon.com.
- **Segmento de servicios.** En este segmento, se vendían \$225 millones en el 2001. El valor consistía en comisiones, cargos y otros montos obtenidos de la sociedad con otras empresas, entre todos estos acuerdos estaban Auctions, zShops, Payments y Merchant@amazon.com.
- **Internacional.** En este segmento, se vendían \$661 millones en el año 2001. Amazon tenía cuatro sitios internacionales, el del Reino Unido, Alemania, Francia y Japón. Estos sitios tenían su propio servicio al cliente, centros de ejecución de transacciones y redes de terceros.

La compañía reportó información financiera para estos cuatro segmentos durante dos años solamente. A partir del 2003, informó solo para dos segmentos: América del Norte e Internacional.

Amazon también comenzó a ofrecer "soluciones de comercio electrónico" a minoristas tradicionales a través de tres programas: Merchant@amazon.com, Merchant Program y Syndicated Stores Program.

En Merchant@amazon.com, los productos de una empresa se integraron en el sitio web de Amazon y los clientes compraron productos a través del proceso de "un clic" de Amazon.



---

El tercero pagaría a Amazon una tarifa fija y una comisión de ventas, y la empresa le ofrecería la opción de entregar y almacenar productos para el comerciante. ToysRUs, Target, Circuit City, Gap y Land's End fueron todos parte de este programa.

En el Programa de comerciantes, un tercero utilizaría el software y la tecnología de Amazon, pero el sitio web se ubicaría bajo su propia URL. Target migró a este sistema en el 2002.



En el Syndicated Stores Program, el sitio de un vendedor externo utilizaría los servicios de comercio electrónico de Amazon y ofrecería la selección de sus productos, con la empresa controlando todo el cumplimiento y el pago. Este programa fue una extensión de Amazon Associates, y el librero Borders lo utilizó para su sitio web.

Amazon no reveló los ingresos de estas relaciones, pero los analistas estimaron que el 14% de los productos vendidos en el 2002 eran de terceros. Jeetil Patel, analista de Deutsche Bank, calculó que Amazon cobró una comisión del 10% al 15% sobre productos

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

de terceros y que la mayor parte de esta comisión fue una ganancia, lo que arroja un margen bruto estimado de más del 70% para este tercer segmento de servicios.

Por el contrario, los márgenes estimados para los productos que Amazon tenía que almacenar y enviar eran de alrededor del 22%.

Cuando estuvo bajo presión en el año 2000, la compañía redujo discretamente el descuento en libros. En el 2001, subieron nuevamente los precios y, como consecuencia, se detuvo su crecimiento.

Con el propósito de reactivar las ventas, la empresa entregó descuentos entre el 15% y 30% para todos los libros, en abril del 2002. En junio, rebajaron a \$49 dólares el requisito para beneficiarse del despacho gratuito. Las ventas de libros, música y video subieron hasta llegar a representar un 17% el tercer trimestre del 2002.

Volvieron a reducir a \$25 dólares en noviembre el monto mínimo a comprar para beneficiarse del despacho gratuito.

En el 2002, las ventas llegaron a los \$3.900 millones y Amazon anunció su primera utilidad operacional anual de \$64 millones y una pérdida neta de \$149 millones. Sus acciones ascendieron un 75% el 2002 a pesar de que la de los mercados bursátiles bajaban.

En el 2003, Amazon anunció su primera utilidad neta anual de \$35,3 millones y utilidades operacionales de \$267 millones por ingresos de \$5.200 millones. Las acciones subieron a \$55, de \$20 al principio del año 2003. El Wall Street Journal escribió el día que se anunciaron las nuevas utilidades: “El Amazon de Seattle se ha transformado, quien otrora fuera el mayor representante del arquetipo de empresa que buscaba crecer sin importarle el obtener utilidades, se ha convertido en uno de los sobrevivientes más tenaces de la red”.

En lo que respecta a la rentabilidad, Amazon ingresó a una serie de nuevas categorías que incluyen prendas de vestir y accesorios (2002), deportes y actividades al aire libre (2003), y salud y cuidado personal (2003).

---

# Expansión de categoría

Habiendo alcanzado el punto de equilibrio, Amazon continuó expandiéndose a nuevas categorías de productos y aumentando la cuota de mercado en sus categorías establecidas. (Véanse los Anexos 3a y 3b).

Por ejemplo, en el 2004, Amazon ingresó al mercado de joyería fina. Bezos señaló: "Los márgenes en los minoristas de joyería típicos son tan altos que puede ahorrarle a la gente una cantidad significativa de dinero".

Amazon eligió controlar el inventario y el envío del negocio de la joyería en lugar de asociarse con un minorista. La compañía anunció planes para contratar a un equipo de gemólogos con licencia y para hacer una instalación de almacenamiento seguro para almacenar "millones de dólares" de joyas.

En el 2006, Amazon se basó en su negocio de indumentaria adquiriendo el minorista de moda en línea Shopbop. En el 2007, lanzó Endless, un sitio web de zapatos y bolsos. En el 2008, adquirió Fabrics.com, un minorista de artículos para manualidades. En el 2009 compró Zappos, un minorista de calzado en línea, por \$1.1 mil millones.

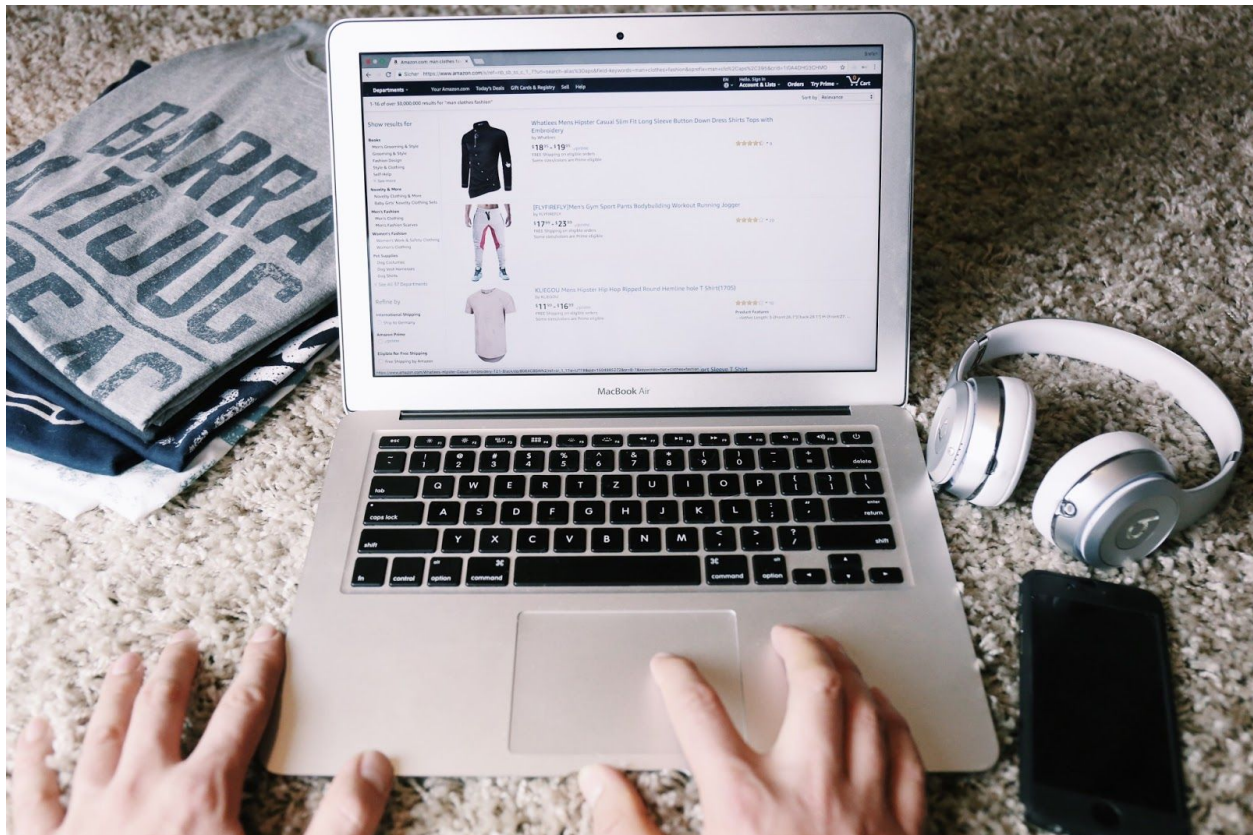
En el 2011, la compañía lanzó MyHabit, vendiendo modas de diseñadores a precios muy rebajados. Al año siguiente, Amazon consideró comprar el minorista líder de moda en línea U.K. ASOS, pero decidió no hacerlo.

En cambio, lanzó varias de sus propias líneas de marca privada mientras intentaba cortejar a las principales marcas, que eran reacias a vender en Amazon. Finalmente, en el 2016, Amazon cerró MyHabit.

En el 2017, la marca líder Nike finalmente acordó vender ropa en Amazon. Ese año, Amazon se convirtió en el mayor minorista de ropa en los Estados Unidos, según el banco de inversión Cowen.

En el 2006, Amazon abrió la tienda de comestibles, marcando su entrada en el negocio de comestibles secos, compitiendo con Kroger y Walmart. El año siguiente, lanzó

AmazonFresh en Seattle, ofreciendo entregas de alimentos perecederos y no perecederos.



AmazonFresh se expandió a Los Ángeles y San Francisco en el 2013. A partir del 2018, AmazonFresh estaba disponible solo para los miembros Prime en ciertos mercados, que pagaban \$14.99 por mes por la entrega en el mismo día y temprano en la mañana de productos frescos, y más de 500,000 otros artículos (desde juguetes hasta artículos para el hogar).

Amazon cumplió parte de la oferta por sí mismo y se asoció con comerciantes locales para proporcionar el resto. En el 2018, los competidores incluyeron Instacart (un servicio nacional de entrega de comestibles dirigido a 150 mercados de EE. UU.) y Peapod, un servicio de entrega centrado en Stop & Shop.

En el 2010, Amazon adquirió Diapers.com (Quidsi), una compañía de suministros para bebés en línea, por \$ 540 millones, después de una brutal guerra de precios en la que la empresa redujo sus precios de pañales en un 30% y lanzó Amazon Mom, que ofrecía envío gratuito de pañales y otros suministros para bebés.

### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

En junio del 2017, Amazon adquirió el minorista de alimentos naturales Whole Foods Market por \$13,7 mil millones. Los precios de las acciones de Walmart y Kroger cayeron bruscamente.

Whole Foods operaba 460 tiendas de alimentos naturales de lujo, muchas en barrios ricos. En el momento de la compra, Whole Foods trabajó con Instacart en la entrega a domicilio.

En el 2017, Amazon lanzó dos marcas de muebles: Rivet y Stone & Beam.

## Contenido digital

En el 2005, Amazon pasó al contenido digital al lanzar un servicio en línea que permitía a los usuarios explorar capítulos de libros antes de la publicación. Este servicio se convirtió en uno preliminar de compra de libros electrónicos, que permitía a los usuarios comprar historias cortas y capítulos de libros.

En el 2007, Amazon lanzó su plataforma de texto digital. Más tarde renombrado Kindle Direct Publishing, proporcionó a los autores la capacidad de autopublicarse.



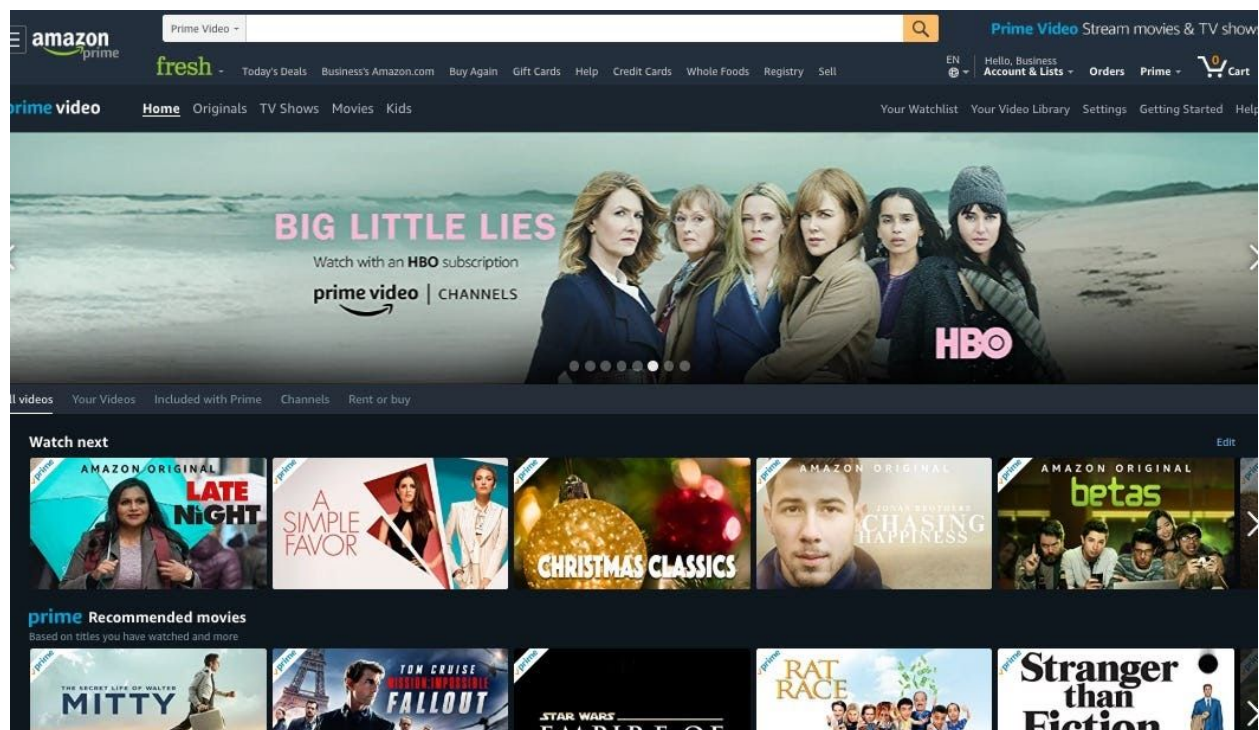
### Análisis de caso: El éxito de Amazon

Los autores recibieron el 70% de las regalías de la venta de estos libros electrónicos, el control de los derechos retenidos y pudieron ver sus libros electrónicos disponibles en el sitio de Amazon dentro de las 24 a 48 horas posteriores a la presentación.

Amazon también operó su propio brazo editorial, Amazon Publishing, que comenzó en el 2009, con 14 imprentas centradas en diversos géneros. Los principales competidores en este sector incluyen Random House, Pearson, Hachette y Harper Collins.

Para el 2011, Amazon vendía más libros digitales que libros físicos. En el 2017, Amazon representó el 83% del mercado de libros electrónicos de EE. UU.

En el 2006, Amazon se asoció con todos los principales estudios cinematográficos de Hollywood excepto Walt Disney, y lanzó un servicio llamado Amazon Unbox que vendía películas para descargar por \$7.99 a \$14.99. Esta oferta incluía nuevos lanzamientos y populares programas de televisión. Amazon lanzó Prime Instant Video, un servicio de transmisión de video gratuito para los miembros Prime, en el 2011, con 5,000 títulos.



El mismo año, la empresa completó la adquisición de Lovefilm, una empresa de alquiler de DVD y video en línea con sede en el Reino Unido en la que invirtió por primera vez en el 2008. En el 2017, Instant Video de Amazon Prime fue el segundo servicio de

## Análisis de caso: El éxito de Amazon

---

transmisión de video más popular en los Estados Unidos detrás de Netflix y por delante de Hulu.

En mayo del 2007, Amazon compró Brilliance Audio, el mayor editor independiente de audiolibros en los Estados Unidos. La compañía también comenzó a negociar contratos de derechos de autor y desarrollar una tienda de música digital, que se lanzó en septiembre del 2007.

El servicio de transmisión Prime Music, gratuito para los miembros Prime, se lanzó en el 2014. En marzo del 2018, Amazon Music fue el séptimo en los Estados Unidos con 12.7 millones de usuarios mensuales.



Los líderes fueron Apple Music, con 49.5 millones de usuarios, y Spotify con 47.7 millones.

En el 2010, Amazon lanzó Amazon Studios para comenzar a producir su propio contenido. En el 2013, lanzó 14 pilotos originales de programas de televisión. El año siguiente, lanzó Transparent, una serie original que le valió a Amazon Studios sus primeros premios Golden Globe.

La película de Amazon Studios 2016, Manchester by the Sea, se convirtió en la primera película de un servicio de streaming en recibir una nominación al Premio de la Academia a la Mejor Película.

En el 2011, Amazon lanzó Amazon Appstore para Android con 3,800 aplicaciones. El Google Android Market ofreció 200,000 aplicaciones en ese momento. A principios del

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

2018, la oferta de Amazon se había expandido a 433,000 aplicaciones. La tienda Google Play ofreció 3.6 millones. Apple ofreció 2.1 millones.

En el 2014, Amazon adquirió Twitch, el sitio de reproducción de juegos líder en el mundo, por \$970 millones en efectivo. El sitio permitió a los jugadores compartir videos de sus momentos de juego más interesantes e incluso ganarse la vida haciendo eso. Los competidores incluyeron HitBox, Beam, Azubu, Bio Live y YouTube Gaming. Twitch se fundó en el 2011. La respuesta de Google, YouTube Gaming, se lanzó en el 2015. Twitch atrajo a 15 millones de usuarios diarios en el 2017 para ver clips de videojuegos.

## Hardware

En noviembre del 2007, Amazon lanzó los Kindle, dispositivos que permitían a los usuarios descargar y leer libros, periódicos y revistas. Un Kindle costaba \$399, y la primera tirada se acabó en seis horas. Bezos explicó porque habían invertido en hardware: “Hemos vendido libros electrónicos por mucho tiempo, y usted necesitaba ocupar una lupa para encontrar buenas ofertas.



Los clientes necesitan un dispositivo que hiciera que la compra y lectura de libros fuera completamente amigable. Queríamos proveer una experiencia eficiente y transversalmente integrada; por lo tanto, necesitábamos desarrollar un conjunto de destrezas completamente nuevas.”

A finales del año 2008, Amazon ofrecía 125, 000 libros digitales. En el 2009, el monto ascendía a los 290,000. La mayoría costaba \$9,99 dólares o menos, posiblemente menos de lo que Amazon pagaba a

los editores.

### Análisis de caso: El éxito de Amazon

cesarsanchez.com.co



---

En el 2011, Amazon lanzó el Kindle Fire, una versión en tablet del Kindle que aspiraba a competir con el iPad de Apple. El Fire costaba \$199 dólares, mientras que el iPad costaba \$499 dólares y uno podía navegar por internet, ver videos y jugar.

En el 2014, el Kindle Fire se actualizó a alta definición y con un precio de \$99 dólares. En el 2015, Amazon redujo el precio de su tableta Fire estándar a \$49.99 dólares y comenzó a venderla en paquetes de seis por menos de \$250.

Rápidamente se convirtió en el artículo más popular en Amazon.com. Un estudio de marca de Consumer Intelligence Research Partners descubrió que los clientes de Amazon que poseían un Kindle gastaron \$443 dólares más que los clientes sin un producto Kindle. En el cuarto trimestre del 2017, Kindle representó el 15.6% de las ventas mundiales de tabletas, detrás de Apple con el 26.6%.

Para el año, Apple se mantuvo a la cabeza, pero Samsung ocupó el segundo lugar y el tercero fue de Amazon, ya que sus ventas estuvieron más concentradas en el cuarto trimestre.

En el 2014, Amazon lanzó el Fire Phone, un smartphone de gama baja. No obtuvo mucha convocatoria por parte del mercado. Apple y Samsung dominaron el mercado de los teléfonos inteligentes en ese momento.

El Amazon Fire TV, un reproductor digital de medios que costaba \$99 dólares tuvo más éxito. Permitía a los usuarios reproducir en línea audio y video en una televisión con conexión. Los usuarios también pueden comprar videos de una lista de más de 200,000 episodios de películas y de televisión y jugar juegos desarrollados por el propio Game Studio de Amazon. Se podía comprar una versión más básica por \$39 dólares, el Fire TV Stick. Fire TV competía directamente con Apple TV (\$69), Roku (\$79), y Google Chromecast (\$35).

Dave Limp, vicepresidente de Kindle, señaló: "Tenemos la filosofía de que tratamos de ponerle precio a nuestros dispositivos lo más cerca posible del punto de equilibrio. En ese sentido, no nos hemos beneficiado en absoluto. [Una vez que el consumidor tiene un Fire TV en su sala de estar] alguien puede comprar contenido a la carta, películas, programas de TV. Alguien podría inscribirse en Prime. . . queremos estar realmente alineados con el cliente, solo ganamos dinero cuando usan nuestros productos, no cuando los compran".

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

Amazon Dash Wand se lanzó en abril del 2014 y fue gratuito para los usuarios de Prime Fresh. El seguidor Dash les permitió a los clientes escanear los artículos comestibles en sus estantes y ordenarlos de inmediato a través de AmazonFresh. Amazon Dash Button se lanzó en marzo del 2015.



El botón Dash también fue gratuito para los usuarios de Prime Fresh. Actuaba como un botón de pedido físico con un solo clic de modo que los usuarios podían quedarse en su casa (por ejemplo, al lado de su cafetera). Los botones fueron marcados según el producto. Los artículos elegibles incluían papel higiénico, productos de limpieza, jugos y alimentos para perros.

El 6 de noviembre del 2014, Amazon lanzó Amazon Echo, un dispositivo de comando de voz que respondía preguntas, reproducía música y actuaba como asistente personal, Alexa. El Eco tenía un precio de \$99 dólares para los miembros de Amazon Prime, y de \$199 para los miembros que no eran Prime. Apple ofreció su servicio Siri en el iPhone de forma gratuita. En el 2017, los dispositivos compatibles con Alexa fueron algunos de los artículos más vendidos en Amazon, por lo que el año fue un récord para las ventas de hardware de Amazon. Los desarrolladores de terceros habían creado más de 30,000

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

habilidades para Alexa, y los clientes podían controlar más de 4,000 dispositivos inteligentes para el hogares usando el sistema.

## Amazon Prime

En el 2005, Amazon lanzó Amazon Prime, un servicio de entrega de dos días para 1 millón de productos elegibles por una tarifa plana anual de \$79 dólares, con una actualización de entrega de un día por \$3,99. La oferta de video gratuita se agregó a la oferta Prime en el 2011.



La membresía Prime creció rápidamente, llegando a "decenas de millones" para el 2013, momento en el que más de 20 millones de artículos fueron elegibles. La tarifa se elevó a \$99 en el 2014, y se agregó la transmisión de música gratuita. A los miembros

### Análisis de caso: El éxito de Amazon

---

principales también se les proporcionó acceso gratuito a la Biblioteca de préstamos para propietarios de Kindle.

Para el 2015, 10 años después del lanzamiento, más de 30 millones de artículos vendidos en el sitio web de Amazon eran aptos para la entrega Prime, se había agregado la entrega del domingo y se ofrecían entregas gratuitas el mismo día en cientos de miles de artículos en 35 ciudades en todo el mundo.

Tom Szkutak, CFO, señaló que "los miembros Prime compran mucho más que los no miembros Prime". Scot Wingo de los consultores ChannelAdvisor estimó que los miembros Prime gastaron cuatro veces la cantidad de miembros no Prime y representaron la mitad de todos los gastos en Amazon.



En diciembre del 2014, Amazon lanzó Prime Now en Manhattan, Nueva York, ofreciendo a los miembros Prime una gama de 25,000 elementos esenciales diarios para entregar en dos horas de forma gratuita o en una hora por un cargo de \$7.99. Se extendió rápidamente a las principales ciudades del mundo. A finales del 2015, se ofreció en más de 30 ciudades.

Los conductores independientes hicieron las entregas utilizando sus propios vehículos, convocados en una aplicación móvil de la misma manera que Uber ofreció viajes en

taxi.

Este experimento se amplió para incluir artículos no-Prime a principios del 2016. Después de la adquisición de Whole Foods por parte de Amazon, a los miembros de Prime se les ofrecieron descuentos especiales cuando compraban en la tienda, agregando otro beneficio a la larga lista de beneficios disponibles.

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

A finales del 2017, los miembros de Prime superaron los 100 millones en todo el mundo y adquirieron 5 mil millones de artículos durante el año. Más de 100 millones de artículos fueron elegibles para la entrega Prime en los Estados Unidos. Prime Free Same Day y Prime Free One-Day estuvieron disponibles en 8,000 ciudades, y Prime Now en 50 ciudades.

En mayo del 2018, la tarifa anual se elevó de nuevo a \$119 dólares. Este movimiento provocó mucho debate sobre lo que valía el paquete de servicios. Creditcards.com estimó los beneficios anuales en \$1,166 dólares.

## Amazon Marketplace

Iniciado para los vendedores de terceros en el 2000, Amazon Marketplace representó el 5% de las unidades vendidas en Amazon en un año, y creció rápidamente. A fines del 2005, los analistas estimaron que la empresa incluyó productos de más de 1 millón de minoristas de terceros.

En el 2006, Amazon lanzó un servicio para almacenar y completar pedidos para usuarios del mercado llamado Fulfillment by Amazon (FBA), que resultó ser muy popular.

Los productos de FBA solían ser elegibles para el envío gratuito Prime de dos días. Según una encuesta de Amazon, el 71% de los miembros de FBA informaron que las ventas de unidades aumentaron en más del 20% después de unirse a FBA. Para el 2009, había 1,9 millones de vendedores activos en Amazon Marketplace, y representaban el 30% de todas las unidades vendidas.

Para el 2014, esta cifra había aumentado a más del 40% de todas las unidades vendidas, más de 2 mil millones durante el año. En el 2015, Amazon comenzó a ofrecer préstamos para ayudar a los vendedores a crecer. <sup>127</sup> En el 2017, las unidades de Marketplace superaron el 50% de todas las ventas de unidades en Amazon por primera vez.

Según algunos analistas, los márgenes de ganancia de Amazon en ventas de terceros fueron más altos que sus propias ventas. Upstream Commerce, una compañía de investigación, afirmó que Amazon monitoreaba las ventas de terceros y usaba la información para vender productos populares y rebajar los precios de los vendedores.

### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

---

# Servicios web de Amazon

En el 2006, la compañía lanzó Amazon Web Services. La compañía se interesó por primera vez en el soporte de desarrolladores en julio del 2002 cuando lanzó datos de productos a sus afiliados de terceros, que respondieron de manera muy positiva.

En el 2003, Andy Jassy (MBA 1997) fue seleccionado para comenzar a desarrollar un plan de negocios para lo que se convertiría en Amazon Web Services (AWS).



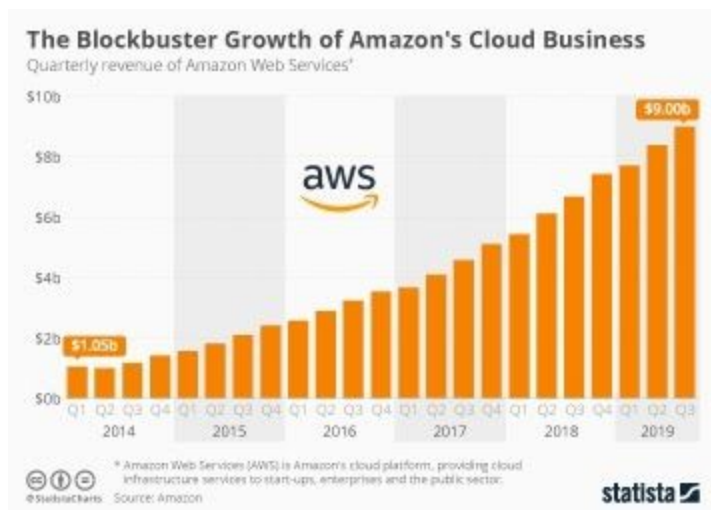
En marzo del 2006, se lanzó oficialmente AWS con un producto, Simple Storage Service (S3), que permitió a los usuarios almacenar y recuperar datos por alrededor de \$0.12 a \$0.15 por gigabyte por mes.

En agosto, AWS lanzó Elastic Compute Cloud (EC2), un servicio que permitía a los desarrolladores ejecutar en el entorno informático de Amazon. Esto permitió a los sitios web utilizar el servidor y el espacio informático de Amazon en función de las necesidades a un precio mucho más bajo de lo que tradicionalmente estaba disponible.

Jeffrey McManus, un residente de 40 años de San Francisco, señaló: "La clave del servicio de almacenamiento de Amazon es que se trata de un servicio de pago por uso. No tenemos que hacer esta inversión gigante por adelantado".

## **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

Otras opciones de AWS incluían Simple DB (almacenamiento de base de datos), Simple Queue Service, Amazon Flexible Payment Service, Amazon Premium Support y Amazon Elastic Block Store.



AWS agregó cientos de nuevas funciones de servicio cada año y redujo los precios agresivamente, 51 veces en los primeros 10 años de operación.

En reconocimiento de su papel más importante en la cartera, en el 2015 Amazon comenzó a publicar finanzas por separado para AWS. Los ingresos crecieron rápidamente, llegando a \$17,5 mil

millones en el 2017 (9.8% de las ventas totales, frente al 7.4% en el 2015).

Los principales competidores en este sector fueron Microsoft, Google, IBM, HP, VMware y Rackspace.

## Logística

Para llegar a los clientes más rápidamente, Amazon continuó invirtiendo en centros de despacho de pedidos y otras instalaciones en todo el mundo. Para principios del 2018, operaban 265 centros de cumplimiento en 17 países y se planeaban 49 más.

También operaba otras 471 instalaciones, incluidas 276 estaciones de entrega y 73 centros de clasificación. Uno de sus mayores compromisos fue India, donde operaba 42 centros de despacho de pedidos, 25 centros de clasificación y 150 estaciones de entrega.

Aquí, Amazon compitió con el líder local Flipkart. En mayo del 2018, Walmart adquirió el 77% de Flipkart por \$16 mil millones. Flipkart fue fundada en el 2007 por dos ex empleados de Amazon.

### Análisis de caso: El éxito de Amazon

A medida que se expandió en los Estados Unidos, Amazon perdió su ventaja de no estar obligado a imponer un impuesto a las ventas sobre las compras de los clientes. A partir del 1 de abril del 2017, se recaudaron impuestos en todos los estados de EE. UU. que tenían un impuesto a las ventas. Este cambio no afectó a los vendedores de terceros en Marketplace.



Fuente: amazon.com

Para mejorar la productividad de sus operaciones de almacén, Amazon adquirió el fabricante de robots Kiva Systems en el 2012.

A finales del 2015, el Wall Street Journal informó que Amazon estaba en conversaciones para arrendar aviones para suministrar su propia carga aérea. Esta noticia provocó rumores de que Amazon tenía la intención de construir su propia red logística en competencia con UPS, FedEx y el Servicio Postal de EE. UU., que contaban a Amazon entre sus clientes más importantes.

En agosto del 2016, la empresa presentó su primer avión, la marca Prime Air, y anunció que arrendaría un total de 40. En febrero del 2017, anunció que iba a construir un centro de carga aérea en Kentucky por \$1,5 mil millones.

## **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

cesarsanchez.com.co



---

En marzo del 2017, demostró la viabilidad de su sistema de entrega de drones de 30 minutos en California con el permiso especial de la FAA. El desarrollo del servicio dependió de la introducción de sistemas apropiados de control del tráfico aéreo.

## Tiendas físicas

En un giro inesperado, Amazon comenzó a abrir librerías físicas en el 2015, con la primera en Seattle. Las tiendas mostraron una cantidad limitada de libros junto con el hardware de Amazon.



La séptima tienda física se abrió en Nueva York en mayo del 2017. 144 La compañía agregó una serie de librerías "sin libros" en los campus universitarios donde los estudiantes podían pedir libros de texto y artículos para amueblar las habitaciones de los dormitorios que se recogerían más tarde en la tienda. Los estudiantes recibieron un descuento del 50% en la membresía Prime.

### Análisis de caso: El éxito de Amazon

---

La compra de Whole Foods a mediados del 2017 marcó un aumento significativo en el compromiso de Amazon con las tiendas físicas, agregando 460 ubicaciones a su cartera.

En enero del 2018, la compañía abrió al público una tienda de conveniencia de Amazon Go sin cajas registradoras. Esta tienda introdujo el concepto de compras Just Walk Out (JWO). Los clientes simplemente retiraban los productos de los estantes y salían. Se usaron sensores para cargarlos automáticamente por sus compras.

Las ventas de la tienda física fueron de \$4.5 mil millones en el último trimestre del 2017 (12.8% de las ventas de la tienda en línea, frente al 4.8% del trimestre anterior).

## Empleados

Para respaldar la construcción de su infraestructura logística, Amazon contrató a casi 130,000 personas en el 2017, con lo que la fuerza de trabajo total asciende a 566,000 empleados a tiempo completo y medio tiempo. Además, tenía una serie de programas implementados para atraer empleados de alta calidad.

La compañía prepagó el 95% de la matrícula para que los empleados realicen cursos en campos de demanda y ayudarles, de este modo, a encontrar trayectorias profesionales satisfactorias a largo plazo. La compañía también adoptó una política llamada Pagar para salir, que ofreció a los empleados entre \$2,000 y \$5,000 dólares (dependiendo de la duración del empleo) para renunciar.

El programa estaba destinado a alentar a los empleados insatisfechos a irse. Amazon también comenzó a ser pionera en un concepto llamado Virtual Contact Center, que permitiría a los empleados trabajar desde casa.

En agosto del 2015, el New York Times publicó una exposición en Amazon, sugiriendo que la compañía estaba "llevando a cabo un experimento poco conocido sobre hasta qué punto se podía presionar a los trabajadores de cuello blanco".

Los empleados cumplían con los estándares que la empresa describió como "irracionalmente alto", y el directorio telefónico interno señalaba a los empleados cómo enviar comentarios confidenciales a los jefes de los demás.

### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

Un ex empleado recordó: "Casi todas las personas con las que trabajé, las vi llorar en su escritorio". La reclutadora de Amazon, Susan Harker, comentó: "Esta es una empresa que se esfuerza por hacer cosas realmente grandes, innovadoras, y esas cosas no son tan fáciles. Cuando te diriges a la luna, la naturaleza del trabajo es realmente desafiante. Para algunas personas no funciona".

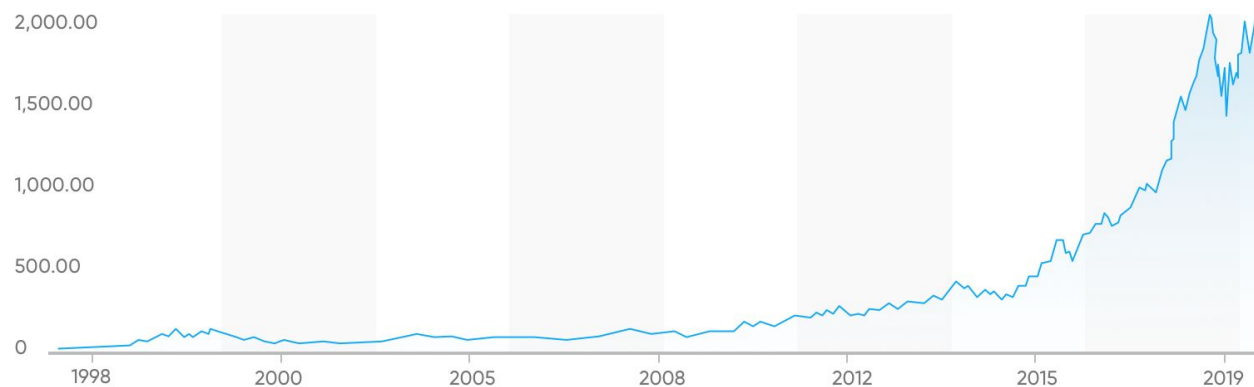
Bezos refutó la historia y dijo que Amazon no toleraría las "prácticas de gestión sorprendentemente insensibles" que describía.

## Finanzas

Con ganancias netas por primera vez en el 2003, Amazon invirtió fuertemente en hardware, contenido digital, servicios de software e infraestructura, y las ganancias fueron escasas.

A mediados del 2006, los inversores estaban cada vez más impacientes con el costo de la tecnología y las inversiones de desarrollo de Amazon. El precio de las acciones cayó a \$26 dólares en julio del 2006, lo que provocó que la compañía bajara la tasa de crecimiento de su gasto de tecnología.

AMAZON HISTORICAL SHARE PRICE CHART



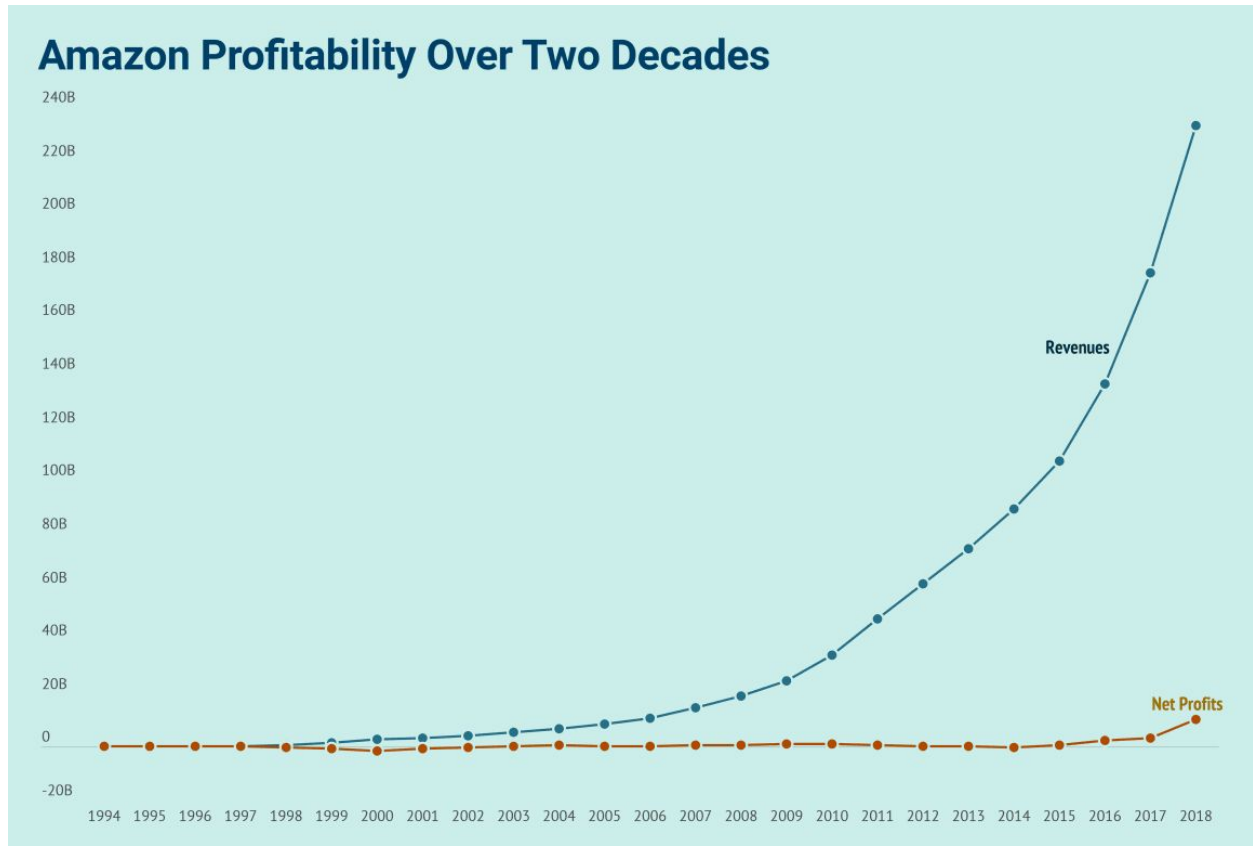
Fuente: Capital.com

Los ingresos de Amazon continuaron creciendo en dos dígitos, y el precio de las acciones se recuperó a \$50.10 en el 2007.

### Análisis de caso: El éxito de Amazon

cesarsanchez.com.co

A través de la recesión de los años 2008-2009, las ventas de Amazon continuaron creciendo de \$19.2 mil millones en el 2008 a \$24.5 mil millones en el 2009, y \$34.2 mil millones en el 2010. 153



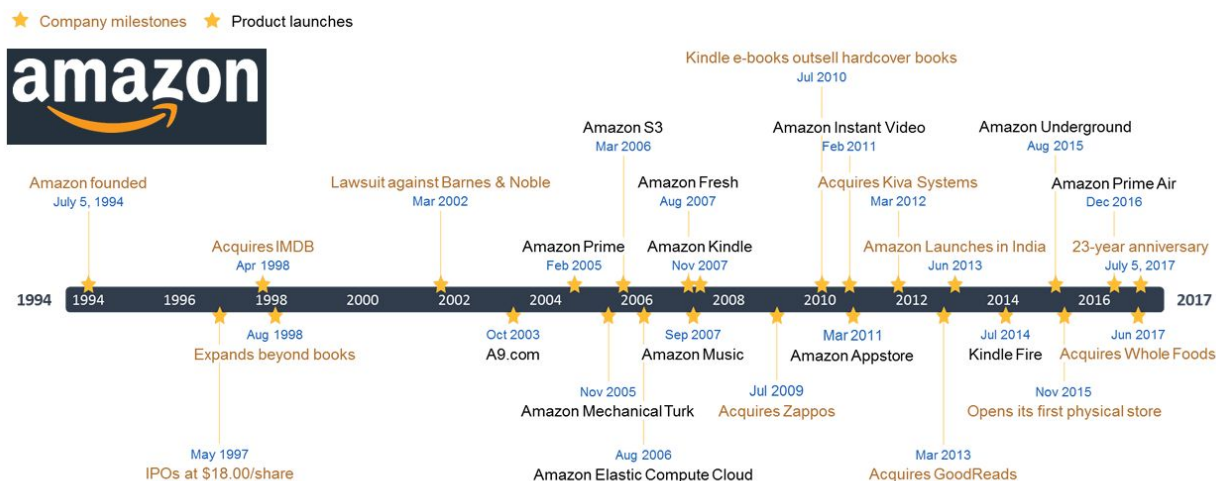
En 2014, Amazon registró ventas de \$89 mil millones y ganancias operativas de \$178 millones. La compañía incurrió en pérdidas en el segundo y tercer trimestre, y el precio de la acción cayó de poco menos de \$400 a \$309 al final del año. Durante este tiempo, el S & P ganó casi un 20%.

En el 2015, las ganancias aumentaron significativamente. Los primeros tres trimestres del año fueron todos rentables, la primera vez que la empresa logró esto en tres años.

Además, las ganancias del tercer trimestre fueron un récord, pero los accionistas no se impresionaron. En el anuncio, las acciones cayeron 15% en operaciones posteriores al cierre. Los años 2016 y 2017 tuvieron niveles mucho más altos de rentabilidad, y las acciones alcanzaron niveles récord.

#### Análisis de caso: El éxito de Amazon

El primer trimestre del 2018 también demostró ser sólido, llevando el precio de las acciones a nuevas marcas y convirtiendo a la compañía en la segunda empresa más valiosa a nivel mundial después de Apple, con una capitalización bursátil de más de \$750 mil millones. Como resultado, Bezos se convirtió en el hombre más rico del mundo.



## El camino por recorrer

Mientras que los accionistas de Amazon estaban encantados con los resultados, la compañía estaba recibiendo críticas al más alto nivel en los Estados Unidos: la Casa Blanca.

El 29 de marzo del 2018, el presidente Trump atacó a Amazon al tuitear que la compañía no pagaba los impuestos suficientes y dio a entender que podría usar el poder de la presidencia para intervenir en el éxito de la compañía.

También la acusó de sacar del negocio a los minoristas y usar su poder de negociación para pagarle al Servicio Postal de los EE. UU. menos del costo de la entrega de paquetes.

Este no fue el primer ataque del presidente Trump, quien había estado señalando su disgusto con la compañía desde el 2015. Algunos sugirieron que el Presidente estaba

---

motivado por la propiedad de Bezos del Washington Post, que lo había criticado públicamente.

El ataque de marzo provocó una caída del 6% en el precio de la acción. Lo que sea que el presidente Trump sentía acerca de Amazon, sus argumentos no carecían de mérito.

Amazon no estaba recaudando impuestos sobre las ventas de los proveedores de Marketplace, incluso aquellos que usaban Fulfillment, lo que los ponía en ventaja tanto para la compañía como para todos los demás minoristas.

Los minoristas iban a la bancarrota en todo el mundo frente al ataque de Amazon; y algunos analistas de Wall Street estimaron que la compañía pagó al Servicio Postal de EE. UU. el 50% de lo que tendrían que pagar a UPS para entregar el mismo paquete.

Sin embargo, no estaba claro qué podría hacer el Presidente al respecto, ya que las medidas antimonopolio tendrían que provenir de la Comisión Federal de Comercio no partidista o del Departamento de Justicia. 157 Cualquiera que haya sido el punto de vista del Presidente, la visión del mercado era clara: Amazon registró resultados récord para el primer trimestre y el precio de las acciones subió a niveles récord.

La ciudad de Seattle también estaba tomando una excepción al éxito de Amazon debido al rápido aumento de los alquileres locales para acomodar su creciente base de empleados. Propuso un impuesto de \$500 por empleado a todos los grandes empleadores para financiar viviendas asequibles.

Mientras tanto, Amazon había recibido ofertas de 240 ciudades de América del Norte que competían por ser sede de la segunda central de la compañía (HQ2), y estaba en conversaciones con 20 finalistas para entender qué incentivos ofrecerían.

Parece que nada detendrá el ascenso inexorable de Amazon.

---

# Cronología corporativa de Amazon

Año	Evento
1995	Julio - Se lanzó Amazon oficialmente el 16 de julio de 1995.  Julio - Amazon.com vende su primer libro: Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought, de Douglas Hofstadter.
1996	Julio—Amazon.com lanzó su Programa de Asociados que permite a los usuarios vincularse al sitio de Amazon y ganar una comisión por las ventas generadas.
1997	Mayo — Amazon anuncia una OPI. Amazon empieza a cotizar en la bolsa NASDAQ bajo el símbolo AMZN a un precio de \$18 por acción.  Septiembre - Amazon presenta Compras en un solo clic, lo que permite a los usuarios realizar sus compras de esa modalidad.
1998	Febrero - Amazon lanza el Programa Advantage.  Octubre - Se lanzan los primeros sitios internacionales: Amazon.co.uk (En el Reino Unido) y amazon.de (en Alemania)  Noviembre - Abre su tienda DVD / Video.
1999	Marzo— Se lanza Subastas Amazon.com  Octubre - Se lanza la tienda de cámaras y fotografía.  Septiembre - Amazon.com lanza las zShops.  Diciembre - Jeff Bezos fue nombrado por la revista Time: «Hombre del año»

## Análisis de caso: El éxito de Amazon

2000	<p>Mayo — Se abre la tienda de cocina.</p> <p>Agosto - Amazon anuncia su alianza con Toys «R» Us que dio inicio a la tienda de juguetes de Amazon.</p> <p>Noviembre - Se lanza el Mercado Amazon. Amazon.com presenta la primera oferta de envío gratis super ahorro (Pedidos por sobre \$100).</p>
2001	<p>Abril - Amazon anuncia su alianza con el Borders Group Alliance en que el Amazon puede completar pedidos realizados a través de Borders.com.</p> <p>Agosto - Amazon.com presenta la modalidad de retiro en tienda (para Toys «R» Us, Borders y otras alianzas).</p> <p>Septiembre - Se abre la tienda Amazon.com Viajes</p> <p>Septiembre - anuncia su alianza con las tiendas Target.</p>
2002	<p>Junio - Se lanza Amazon.ca</p> <p>Julio - Se lanzan los Servicios Amazon Web</p> <p>Agosto - Bajan su límite mínimo de envío gratis super ahorro a \$25.</p> <p>Noviembre - Se abre la tienda de accesorios y vestuario.</p>
2003	<p>Septiembre - Se abre la tienda de deportes y aire libre</p> <p>Diciembre - se abre la tienda de salud y cuidado personal.</p>
2004	<p>Abril - se abre la tienda de joyería</p> <p>Septiembre - Amazon compra Joyo.com Ltda e ingresa al mercado de China</p>

**Análisis de caso: El éxito de Amazon**



2005	<p>Febrero - Amazon lanza Amazon Prime (envíos express ilimitados por \$79 al año)</p> <p>Mayo - Amazon presenta Amazon Novios</p>
2006	<p>Febrero - Amazon compra Shopbop.com.</p> <p>Marzo - Lanza el Servicio S3 de almacenamiento sencillo</p> <p>Julio - Amazon.com lanza su tienda de abarrotes</p> <p>Septiembre - Se hace disponible el servicio Amazon Unbox, un servicio de descarga de videos digitales con calidad DVD. Amazon.com lanza Fulfillment by Amazon (FBA) para pequeñas y medianas empresas.</p>
2007	<p>Enero - Amazon lanza Endless.com, un sitio de zapatos y carteras que ofrece 15.000 estilos y envíos gratuitos en menos de 24 horas en todos sus productos.</p> <p>Septiembre - Se lanza Public Beta de Amazon MP3.</p> <p>Noviembre - Amazon presenta su primera Kindle.</p>
2008	<p>Enero - Amazon compra Audible.com por 300 millones.</p>
2009	<p>Julio - Amazon compra Zappos.com por \$1.200 millones de dólares, presenta AmazonWireless y lanza su tienda Entretenimiento al aire libre.</p> <p>Octubre - Amazon lanza Entrega express local.</p> <p>Noviembre - Anuncia la expansión de Servicios Amazon Web a Asia.</p>
2010	<p>Noviembre - Lanza Amazon Studios y presenta Verificador de precios.</p>

### Análisis de caso: El éxito de Amazon

	Diciembre - Amazon invierte \$175 millones en sitio de compras con descuentos LivingSocial.
2011	<p>Enero - Amazon.com adquiere LoveFilm International Limited.</p> <p>Febrero - Amazon.com anuncia videos instantáneos prime, un nuevo beneficio para miembros preferenciales.</p> <p>Marzo - Presenta Amazon Cloud Drive, Amazon Cloud Player para Web y Amazon Cloud Player para Android. También se hace disponible Amazon Appstore para Android.</p> <p>Abril - Se anuncia la aplicación de ofertas Amazon.</p> <p>Mayo - Amazon.com vende ahora más libros en formato Kindle que en impreso.</p> <p>Junio - Se lanza AmazonLocal.</p> <p>Septiembre - Amazon lanza Kindle Fire Kindle Touch y Kindle Touch 3G. Amazon lanza Amazon Silk, un buscador web desarrollado para Kindle Fire.</p> <p>Noviembre - Amazon presenta la biblioteca de préstamos de dueños de Kindle</p>
2012	<p>Marzo - Amazon.com acuerda la adquisición de Kiva por un monto informado de \$775 millones.</p> <p>Junio - Amazon Publishing adquiere Avalon Books.</p>
2013	Agosto - Se lanza Amazon Arte.
2014	<p>Junio - Se lanza Amazon Fire Phone y música prime.</p> <p>Agosto - Adquiere Twitcht, un servicio de streaming de video juegos.</p>

#### **Análisis de caso: El éxito de Amazon**

	<p>Septiembre - Se lanza la primera serie de televisión, Transparente.</p> <p>Octubre - Se lanza el dispositivo Amazon Fire TV, un dispositivo para streaming de videos.</p> <p>Diciembre - Se lanza Prime Now: entrega en una hora de productos básicos diarios.</p>
2015	<p>Enero - anuncia una asociación para construir un parque eólico para impulsar los servicios web de Amazon. Inicia Amazon WorkMail, un correo electrónico empresarial y servicio de calendario basado en la nube.</p> <p>Marzo - anuncia los botones de Amazon Dash para reabastecimiento de productos domésticos con un solo toque.</p> <p>Abril - Lanza Amazon Business, un mercado en línea diseñado para clientes comerciales.</p> <p>Diciembre -Amazon Studios lanza su primera película original, Chi-Raq, en cines.</p>
2016	<p>Octubre—Prime se lanza en China</p> <p>Diciembre— Prime Air realiza su primera entrega a un cliente por drones en Cambridgeshire, Inglaterra.</p>
2017	<p>Junio— Anuncia la adquisición de Whole Foods Market.</p> <p>Setiembre— Anuncia planes para HQ2 (segunda sede), solicitando propuestas de las ciudades.</p> <p>Noviembre— Agrega marcas de muebles de marca privada Rivet y Stone &amp; Beam. Anuncia Alexa para los negocios</p>

**Análisis de caso: El éxito de Amazon**

2018	Enero— Anuncia una asociación con Berkshire Hathaway y JPMorgan Chase para mejorar la atención médica para los empleados. Amazon Go, una tienda de comestibles sin cajeros, se abre al público en Seattle.
------	--

Fuente: Gráfico de autor de casos modificado de «Historia y Cronograma», Sala de prensa de Amazon.

## Unidades en Venta (2018)

### Categoría

Teléfonos celulares y accesorios	18%
Hogar y Cocina	15%
Libros	13%
Musica MP3	11%
Ropas y accesorios	7%
Deportes y aire libre	6%
Electrónica (Incluyendo computadores)	5%
Industria, empresas y ciencia	5%
Artículos de colección	4%
Automotriz	4%
Herramientas y Hágalo Usted Mismo	2%
Música	2%
Productos de oficina	2%
Juguetes y juegos	1%
Salud y cuidado personal	1%
Tienda Kindle	1%
Patio, exteriores y jardín	1%
Otros	3%

---

Espero que este análisis de Amazon y todo su recorrido haya sido de utilidad para tu formación en el mundo del E-commerce. Tenemos mucho que aprender del caso más éxito en el mundo del comercio electrónico. ¡Comparte conmigo tus comentarios!

Si estás interesado(a) en conocer los servicios de mi **agencia digital LIVING36**, visita nuestro **sitio web**.

## **CÉSAR SÁNCHEZ**

Consultor y Estratega Digital

[cesarsanchez.com.co](http://cesarsanchez.com.co)

■ ■ ■

## **Perfil del Autor**

### ***“Nominado***

a uno de los 40 Mejores Emprendedores menores de 40”. **Revista Dinero**

### ***“Galardonado***

como Ingeniero Destacado Año 2017”. **Escuela Colombiana de Ingeniería**

### ***“Caso de Éxito***

Marketing Digital, E-commerce Año 2016”. **Google**

### ***“La Firma que compite”***

con Amazon y Linio" Año 2017”. **Revista Dinero**

### ***Asesor y Aliado Estratégico***

Secretaría Desarrollo de Bogotá.

### ***Conferencista invitado:***

de las Universidades Javeriana, Los Andes, Externado, Nacional, CESA, Sabana y Escuela Colombiana de Ingeniería, para hablar sobre E-commerce, Marketing Digital y Emprendimiento.

### ***Columnista Invitado y Bloguero:***

**Análisis de caso: El éxito de Amazon**

[cesarsanchez.com.co](http://cesarsanchez.com.co)

---

de Medios tan importantes como Portafolio, La República y Vanguardia.

***Catedrático de Maestría en Marketing y MBA:***

de la Universidad Externado de Colombia.

***Formación Académica:***

Ingeniero Industrial de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Master en Marketing y Comercio Internacional de la Universidad Complutense de Madrid. Becado por el Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid.

## **Conversemos**

¿Quieres que ayudemos a digitalizar tu negocio?

¿Quieres que te ayudemos a Vender por internet?

Visita este link y solicita una sesión conmigo. Estaremos encantados de conversar contigo.

**Agenda aquí**