



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



El estudio del caso Amazon:

Lecciones del líder en el comercio
electrónico.



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
CURSO ACADÉMICO 2020/2021**

Autor

María Amparo Morillo Ridaura

Tutor

Tomás Baviera Puig

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. RESUMEN	6
1.2. MOTIVACIÓN DEL TFG.....	7
1.3. OBJETIVOS DEL TFG.....	8
1.4. METODOLOGÍA.....	9
1.5. RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DEL GRADO	9
1.6. ORDEN DOCUMENTAL	10
2. ANTECEDENTES.....	11
2.1. INTRODUCCIÓN AL COMERCIO ELECTRÓNICO	11
3. ESTUDIO DE CASO: AMAZON.....	13
3.1. ORÍGENES Y RESEÑA HISTÓRICA DE AMAZON	13
3.2. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS	16
3.2.1. AMAZON.COM	16
3.2.2. AMAZON WEB SERVICES (AWS)	16
3.2.3. AMAZON PRIME	17
3.2.4. AMAZON LOCKERS	18
3.2.5. AMAZON AIR	18
3.2.6. KINDLE	19
3.2.7. TABLETS FIRE	19
3.2.8. ALEXA	19
3.2.9. AMAZON GO.....	20
3.3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	21
3.3.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO CANVAS	21
3.3.2. PRIMER PERIODO: 1995-2001.....	25
3.3.3. SEGUNDO PERIODO: 2002-2010	27
3.3.4. TERCER PERIODO: 2011 EN ADELANTE	29
3.4. ANÁLISIS FINANCIERO	31
3.4.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN	31
3.4.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS	34
3.4.3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	36
3.5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	38
3.5.1. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	38

3.5.2. ANÁLISIS SECTORIAL.....	40
3.6. ANÁLISIS DAFO	55
3.6.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DAFO.....	55
3.6.2. ANÁLISIS DAFO DE AMAZON.....	57
3.6.3. EL EFECTO DEL COVID-19 EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	60
4. ESTUDIO DE ALGUNOS COMPETIDORES.....	62
4.1. EL CORTE INGLÉS.....	62
4.1.1. BREVE HISTORIA DE EL CORTE INGLÉS.....	62
4.1.2. ESTRATEGIA DIGITAL DE EL CORTE INGLÉS.....	64
4.2. EBAY	66
4.2.1. BREVE HISTORIA DE EBAY	66
4.2.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE EBAY.....	67
4.3. ALIBABA.....	69
4.3.1. BREVE HISTORIA DE ALIBABA.....	69
4.3.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE ALIBABA	71
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	72
5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE AMAZON Y LOS TRES COMPETIDORES ESTUDIADOS.....	72
5.2. LA VENTAJA COMPETITIVA DE AMAZON	74
5.3. EL FUTURO DE AMAZON	75
6. RECOMENDACIONES.....	77
7. CONCLUSIONES.....	79
REFERENCIAS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Asignaturas del Grado de Administración y Dirección de Empresas relacionadas con el TFG.	9
Tabla 2. Uso de Internet en los hogares en los principales países de la UE entre 2012 y 2019.	11
Tabla 3. Informe del Balance de situación de Amazon 2018 y 2019 (Datos en millones de dólares).....	31
Tabla 4. Ratios de liquidez de Amazon 2018 y 2019.	32
Tabla 5. Ratios de endeudamiento de Amazon 2018 y 2019.....	32
Tabla 6. Informe de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Amazon 2018 y 2019 (Datos en millones de dólares).	34
Tabla 7. Ratios de rentabilidad de Amazon 2018 y 2019.	35
Tabla 8. Informe del Estado de Flujos de Efectivo de Amazon 2018 y 2019 (Datos en millones de dólares).....	36
Tabla 9. Cuadro resumen de empresas competidoras de Amazon.	51
Tabla 10. Análisis DAFO de Amazon.....	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual en España (millones de euros y porcentaje).....	12
Ilustración 2. Modelo de avión para Amazon Air.....	18
Ilustración 3. Primera generación de Kindle, año 2007.....	19
Ilustración 4. Modelo Canvas.....	21
Ilustración 5. Análisis Canvas de Amazon para el periodo 1995-2001.....	26
Ilustración 6. Análisis Canvas de Amazon para el periodo 2002-2010.....	28
Ilustración 7. Análisis Canvas de Amazon desde el 2011 en adelante.....	30
Ilustración 8. Las 5 fuerzas de Porter.....	39
Ilustración 9. Número de suscriptores de Netflix, Amazon Prime y HBO en 2018.....	47
Ilustración 10. Estimación de los datos de facturación y tráfico de las 4 principales empresas de comercio electrónico para los internautas españoles en 2016.....	48
Ilustración 11. Estructura del Análisis DAFO.....	55
Ilustración 12. Comportamiento de los consumidores online durante el confinamiento por el COVID-19.....	60
Ilustración 13. Resultados anuales de Amazon durante la pandemia del COVID-19 (millones de dólares).....	61
Ilustración 14. Resultados trimestrales de Amazon por áreas de negocio durante la pandemia del COVID-19 (millones de dólares).....	61
Ilustración 15. Evolución de los ingresos de El Corte Inglés por áreas de negocio en 2017 y 2018.....	63
Ilustración 16. Evolución de la penetración de los principales marketplaces en España en 2019 y 2020.....	67
Ilustración 17. Evolución de la distribución de ingresos entre los diferentes segmentos de Alibaba entre 2017 y 2018 (en porcentaje).....	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado presenta un análisis de la compañía Amazon con el fin de identificar los puntos clave que le llevaron a alcanzar el éxito en el comercio electrónico. Hoy en día es considerada uno de los “gigantes” del comercio en línea con la mayor plataforma de productos a nivel mundial.

En el momento que Amazon formalizó su idea de negocio con el lanzamiento de su web en 1995, existía un escaso conocimiento del comportamiento de los usuarios en la comercialización de productos en línea. Debido a esto, su fundador Jeff Bezos eligió como primer producto de venta los libros, al tratarse de un artículo sencillo, fácil de distribuir, y con una parte del mercado descuidada por sus preferencias hacia títulos más especializados. Esta elección fue el primer paso de la compañía para enfocarse en el cliente, siendo este último el eje central de su negocio.

Para el estudio del caso se han empleado herramientas que analizan a Amazon desde una perspectiva económica, estratégica y competitiva. Entre las mismas se incluye el análisis financiero, que diagnosticará la situación patrimonial y la estrategia que ha seguido la empresa para resolver su exceso de efectivo. Asimismo, mediante el análisis Canvas se plasmarán los aspectos estratégicos fundamentales para el proceso de entrega de valor al cliente final. El análisis del microentorno estudiado a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter servirá para determinar aquellos elementos externos que afectan directamente a Amazon. Esta última herramienta proporcionará información relevante para el estudio de importantes empresas como Alibaba, El Corte Inglés y eBay.

Posteriormente se procederá a discutir toda la información obtenida en el estudio de caso. El TFG concluye con una serie de recomendaciones extraídas del análisis de Amazon y dirigidas a cualquier emprendedor o empresa que desee empezar una estrategia de comercio electrónico.

Palabras clave: marketplace; ventaja competitiva; e-commerce; modelo long tail; cliente; innovación; Amazon.

1.2. MOTIVACIÓN DEL TFG

La idea de realizar este TFG surgió ante el interés personal de conocer más sobre el comercio en línea. Este término hace referencia a la compra y venta de productos y servicios a través de Internet. En las búsquedas que realicé se manifestaba el rápido crecimiento del sector y sus buenas perspectivas de futuro. Además, proporciona una oportunidad única para cualquier empresa que quisiera obtener mayores beneficios con el uso de Internet, ya que cada vez más los consumidores están acostumbrados a realizar sus compras online por la facilidad, el pago seguro, el ahorro de tiempo y la comodidad del servicio.

A lo anterior, cabe destacar el mayor alcance que ha tenido con la crisis sanitaria que vive el mundo actual con la propagación de la COVID-19, un virus que ha cobrado la vida de miles de personas en el mundo, lo que obligó a todos los países a implementar un distanciamiento social.

Me sorprendió las múltiples ventajas que ofrecía este sector por lo que vi la oportunidad de indagar más a través del estudio de Amazon, considerada como referente del comercio en línea. La innovación ha sido constante en su historia, por ejemplo, introdujeron el método de 1-click que reducía el tiempo de compra. Además, implementaron los envíos gratis y la devolución de productos comprados a través de Internet. Actualmente estos servicios se consideran como esenciales en casi cualquier estrategia de comercio electrónico, pero en su momento fueron grandes innovaciones que los separaron de sus competidores.

Me llamó tanto la atención que decidí adquirir los libros de *Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic* de José Luis de Haro y *La tienda de los sueños. Jeff Bezos y la era de Amazon* de Brad Stone. Estos libros me permitieron conocer más de su historia desde sus inicios y conocer detalles sobre las razones de las estrategias que implementaron.

A partir de la lectura de los mismos me entusiasmó la idea de realizar el estudio del modelo de negocio de Amazon por ser una empresa que ha sido capaz de reinventarse continuamente y sobrevivir a acontecimientos como la crisis de las punto-com en el año 2000, que produjo la desaparición de numerosas empresas tecnológicas.

1.3. OBJETIVOS DEL TFG

El objetivo principal de este TFG es analizar el modelo de negocio de Amazon. De esta forma, se estudiará en profundidad a una de las empresas en línea más importantes, y los aspectos esenciales que le han llevado a ocupar una posición de liderazgo en el sector del comercio electrónico. Como objetivos secundarios se distinguen los siguientes:

- Destacar los acontecimientos más importantes de la historia de Amazon.
- Conocer los principales productos y servicios de la empresa objeto de estudio.
- Analizar los cambios que introdujeron en su compañía. Para ello se elaborarán tres modelos Canvas que incluirán los elementos clave en cada una de las etapas.
- Identificar a partir de la información contable sus condiciones de liquidez y endeudamiento.
- Identificar algunas de las empresas competidoras con la aplicación del modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Determinar las principales variables que afectan a la empresa de forma interna y externa con la elaboración de la matriz DAFO.
- Estudiar a tres empresas líderes en el sector para, posteriormente, comparar sus buenas prácticas con la empresa objeto de estudio.
- Interpretar la información obtenida a lo largo del trabajo y determinar hacia dónde se enfocará la compañía en un futuro.
- Identificar aquellos puntos estratégicos clave desarrollados por Amazon y que pueden ser aplicables a otros negocios de comercio electrónico.

1.4. METODOLOGÍA

El planteamiento de este trabajo académico está orientado al conocimiento de una de las empresas más valiosas y con gran consideración en el mercado en línea. Para el estudio del mismo se ha realizado una investigación descriptiva de tipo secundaria que permitirá conocer las características más destacables de Amazon.

La investigación se centró en la aplicación de una serie de herramientas que proporcionaron información útil. Entre las mismas cabe destacar el modelo Canvas, que reflejó los aspectos fundamentales del negocio para la entrega de valor. Asimismo, se realizó un estudio más detallado de algunos de los principales competidores utilizando la herramienta de Benchmarking, y también se analizó la memoria financiera para evaluar el funcionamiento de la compañía.

1.5. RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DEL GRADO

Tras la explicación de la metodología seguida, en la Tabla 1 se reflejarán qué asignaturas del Grado en Administración y Dirección de Empresas han ayudado a la elaboración del presente trabajo.

Tabla 1. Asignaturas del Grado de Administración y Dirección de Empresas relacionadas con el TFG.

ASIGNATURAS	CURSO
Introducción a la Administración de Empresas	1
Introducción a la Contabilidad	1
Economía Mundial	2
Estrategia y Diseño de la Organización	2
Investigación Comercial	3
Análisis y Consolidación Contable	3
Planes estratégicos en las empresas	3
Marketing en Empresas y Servicios Industriales	4

Fuente: elaboración propia.

A partir de la misma se puede determinar que la asignatura de Introducción a la Administración de Empresas ha ayudado al conocimiento inicial de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de una empresa. En cuanto a las asignaturas de Estrategia y Diseño de la Organización y Economía Mundial han favorecido al aprendizaje sobre el análisis estratégico empleando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y el DAFO. En la asignatura de Planes estratégicos en las empresas he podido poner en práctica las herramientas mencionadas anteriormente con la elaboración de un trabajo académico. También, la asignatura de Investigación Comercial me ha servido para determinar el tipo de fuente de información

utilizada, y la asignatura de Marketing en Empresas y Servicios Industriales para consolidar conceptos relacionados con los modelos de negocio B2B, B2C, etc.

Por otra parte, con la asignatura de Introducción a la Contabilidad he adquirido conceptos relacionados con los estados financieros de una empresa, para posteriormente, poder interpretar la información cursando la asignatura de Análisis y Consolidación Contable.

1.6. ORDEN DOCUMENTAL

Este apartado describe la estructura seguida en el TFG. Una vez realizada la introducción con la presentación del tema que se va a estudiar, los objetivos a seguir y la metodología a aplicar, se continuará con la parte de investigación y análisis de Amazon distinguiéndose tres bloques.

El primero de ellos trata de analizar a la empresa objeto de estudio. Para ello, se realizará previamente una introducción al comercio electrónico, sector en el que Amazon desarrolla su actividad. A continuación, se comentará el origen de la empresa y sus principales acontecimientos durante sus 25 años de trayectoria, y se estudiará los productos y servicios más señalados de la compañía. Seguidamente, se introducirá una parte importante del trabajo que consiste en el estudio de la organización a partir del modelo Canvas. El siguiente apartado se centrará en el modelo de las 5 fuerzas de Porter en el que se estudiarán a competidores de diversos sectores y la relación existente con los agentes que ayudan al desarrollo de su actividad. Posteriormente, se realizará un análisis de los principales estados financieros de la compañía a partir de la información contable disponible, y se concluirá con la elaboración del modelo DAFO que identificará los aspectos internos y externos más destacables.

El segundo bloque se centra en el análisis de tres compañías diferentes en términos de origen, modelo y propuesta de valor. Para ello, se empleará la técnica del Benchmarking que determinará las buenas prácticas digitales de Alibaba, eBay y El Corte Inglés, y que servirá para compararlas directamente con las de Amazon.

El último bloque integra la discusión, que aportará una visión e interpretación sobre la situación actual y futura de la compañía, y las conclusiones que darán respuesta a los objetivos propuestos. Asimismo, se plantearán recomendaciones adecuadas para cualquier negocio que desee iniciarse y crecer a través de Internet.

2. ANTECEDENTES

2.1. INTRODUCCIÓN AL COMERCIO ELECTRÓNICO

Antes de definir qué es el comercio electrónico es necesario referirse a la historia y evolución de Internet.

Las bases para la creación de Internet surgieron en los años 60 por la iniciativa de crear un proyecto militar de defensa de los EEUU ante un ataque eventual de la URSS. Esta situación de incertidumbre originó la creación de una Agencia denominada ARPA (Advanced Research Projects Agency) que investigó para establecer una comunicación directa entre ordenadores. Posteriormente, en las universidades americanas realizaron varios experimentos en los que conectaban varios ordenadores entre sí y cuya red fue llamada ARPANET, pero solo se utilizaba en el ámbito educativo y científico (Cámara de Comercio de Valencia, 2019).

En 1983, ARPANET adoptó el TCP/IP como protocolo estándar de transmisión de datos entre diversas redes de ordenadores. A partir de los años 90 se produjeron dos acontecimientos importantes: la creación de la primera página web, y la apertura de Internet para las empresas con el fin de comercializar sus productos en sitios online (Cámara de Comercio de Valencia, 2019).

De 1997 hasta el año 2000 se produjo un fuerte crecimiento económico debido a la aparición de empresas tecnológicas. Los inversores decidían invertir en estas sociedades ante la perspectiva de que iban a ser rentables de forma inmediata. Esta situación produjo un fuerte impacto en mercados financieros a través del Nasdaq, que es la segunda Bolsa de valores electrónica más grande de EE.UU (Sevilla, 2019).

En el año 2000 sobrevino la crisis de la burbuja punto-com debido a un fuerte descenso en el índice bursátil Nasdaq tras alcanzar su pico más alto situado en los 5.000 puntos. Esta crisis supuso el cierre de empresas tecnológicas que utilizaban Internet en sus negocios, y que querían con ello incrementar sus beneficios en el largo plazo (Sevilla, 2019).

Paralelamente a esta situación, Internet comenzó a introducirse en los hogares y se fue incrementando paulatinamente. Como se puede observar en la Tabla 1, se ha producido un crecimiento del porcentaje del uso de Internet en los hogares en España (24%) y Grecia (25%) entre los años 2012 y 2019. Y un mayor índice de penetración en Reino Unido, Alemania y Finlandia en el año 2019.

Tabla 2. Uso de Internet en los hogares en los principales países de la UE entre 2012 y 2019.

Área geográfica	Acceso a Internet desde casa en 2012 (% del total de hogares)	Acceso a Internet desde casa en 2019 (% del total de hogares)
Alemania	85	95
España	67	91
Finlandia	87	94
Francia	80	90
Italia	63	85
Reino Unido	87	96

Irlanda	81	91
Portugal	61	81
Grecia	54	79

Fuente: elaboración propia a partir de Europe Commission (2019).

El incremento de los hogares que utilizan Internet da lugar a que un mayor número de viviendas puedan optar por la compra online. Podemos entender el comercio electrónico o e-commerce como la compraventa y distribución de bienes y servicios a través de Internet (Rodríguez-Ardura, 2014).

Gracias al pago online, se ha generalizado este tipo de transacciones y con ello, se ha extendido una mentalidad de compra fácil y rápida, transformando la relación comercial entre cliente y empresa (Nombela, 2019). En España, se ha logrado alcanzar los 10.969 millones de euros y cuyos ingresos han aumentado un 12,9% interanual hasta los 3.540 millones de euros en el primer trimestre de 2019 reflejado en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual en España (millones de euros y porcentaje)



Fuente: Comisión Nacional de Mercados y Competencia (2019).

Por lo tanto, la aparición de Internet ha supuesto un cambio en la forma tradicional de hacer negocios, y que ha sido imprescindible para el lanzamiento de empresas tecnológicas como Amazon. En el siguiente apartado se iniciará la presentación de esta empresa líder en el comercio electrónico.

3. ESTUDIO DE CASO: AMAZON

3.1. ORÍGENES Y RESEÑA HISTÓRICA DE AMAZON

Este apartado se sustenta fundamentalmente en Haro (2014) y Stone (2014).

Amazon se constituyó en 1994 por Jeff Bezos pero no fue hasta 1995 que entró en funcionamiento. La idea de crear esta empresa online surgió ante la búsqueda de proyectos interesantes para la entidad financiera para la que trabajaba, D.E.Shaw. Mientras realizaba la tarea de búsqueda leyó un boletín mensual sobre las posibilidades comerciales de Internet, y las cifras contenidas en la edición de febrero de 1994 determinaron que se generaría un crecimiento del 2.300% en la actividad de los nuevos usuarios en Internet.

Debido a este dato, Jeff Bezos no quería dejar pasar la oportunidad de utilizar Internet como herramienta para la venta online. Empezó a pensar en productos que se podrían distribuir fácilmente y llegó a la conclusión de que los libros eran los más idóneos. Su elección se basaba en que era un producto que formaba parte de la vida cotidiana de las personas, con un gran catálogo, ausencia de competencia de tiendas convencionales que vendiesen online, sencillez de búsqueda gracias al ISBN (Número Internacional Estándar de Libro) y por su facilidad de distribución.

El primer nombre que Bezos pensó para la nueva compañía fue Cadabra, pero fue rechazado por sus connotaciones mágicas (abracadabra) y las confusiones con la palabra Cadáver. Por lo tanto, Bezos decidió cambiarlo tras encontrar en el diccionario la palabra Amazonas considerado el río más caudaloso del mundo. Se inspiró en ese nombre al querer que su empresa fuese la tienda online más grande del mundo y que apareciera entre las primeras posiciones de búsqueda. Otro asunto importante a tratar fue determinar la aportación necesaria para constituir la compañía, siendo esta de 10.000 dólares de inversión inicial que provenía del propio Bezos.

Jeff Bezos y su mujer Mackenzie se trasladaron a Seattle al ser considerada centro tecnológico y una de las ciudades del estado de Washington con menos población de EE.UU por lo que cobrarían el impuesto de los productos vendidos a un número más reducido de personas. Decidieron convertir el garaje de su casa en una oficina y lo aprovisionaron con ordenadores y los programas necesarios.

En 1995 iniciaron la programación de la página web. Su diseño estaba lleno de texto y tenían dificultades para acceder por la lentitud de las conexiones a Internet. A pesar de esto, registraron el primer pedido el 3 de abril de 1995 tras probar el servicio con familiares y amigos. Posteriormente añadieron una cesta de compras virtual, una forma de introducir los números de la tarjeta de crédito, un motor de búsqueda de libros y la posibilidad de que los clientes pusieran comentarios e hiciesen críticas de los libros.

Mientras sus ingenieros informáticos programaban la web, su fundador realizó el plan de negocios de la compañía y asistía a cursos sobre editores, siendo este suceso el determinante para establecer el eje de la empresa: el servicio al cliente.

En julio de 1995, Amazon se hizo visible para todos los usuarios de Internet y en la primera semana del lanzamiento oficial obtuvieron pedidos por 12.000 dólares. Debido a la gran demanda y al escaso espacio se mudaron a un almacén situado en un sótano de 185 m². Al ser pocos trabajadores y no estar preparados para recibir ese nivel de pedidos, todos los departamentos se unieron, consolidando la implantación de una filosofía centrada en el cliente.

Bezos se reunió con algunos inversores para presentarles los datos sobre Amazon y así obtener financiación. La compañía tenía activos por 139.000 dólares, perdió 52.000 en 1994, estimaba que iba a perder 300.000 ese mismo año y que la rentabilidad del negocio se obtendría en el 2000 con una ventas de 74 millones de dólares. El fundador despertó el entusiasmo de inversores privados tras destacar el potencial de crecimiento de Internet y la capacidad que tendría la empresa de personalizar el sitio web para cada comprador basada en las adquisiciones de libros anteriores y la posibilidad de venta de un surtido infinito de artículos.

La primera gran innovación llamada marketing de afiliados surgió en el año 1996. Consistía en el pago del 8% de comisión de los pedidos que realizasen clientes que procedían de sitios web externos a Amazon. También, la empresa personalizó el sitio web para cada usuario mediante la búsqueda de productos similares a los ya comprados con anterioridad.

En 1997, tres años antes del estallido de la burbuja de las punto-com, Amazon salió a Bolsa por un precio de 18 dólares por acción y liderado por la entidad bancaria Deutsche Bank. En ese momento, Amazon tenía un ciclo operativo negativo, cerraba cuentas con los distribuidores a los pocos meses y el porcentaje de costes fijos sobre los ingresos era más favorable que las tiendas físicas.

En el año 2000 se produjo la burbuja de las punto-com que desencadenó la desaparición de numerosas empresas tecnológicas. Amazon logró sobrevivir por la venta de 672 millones de bonos convertibles a un interés del 6,9% y condiciones de conversión flexibles, la reorganización de su sede mediante el cambio de sus infraestructuras tecnológicas, las mejoras de sus centros de distribución y la experiencia de fidelización del cliente.

A principios de 2001, a la disminución de la capitalización del mercado se sumó la reducción del crecimiento de las ventas de libros que aun representaban la mitad del negocio por lo que decidió reducir los descuentos sobre los libros más vendidos. También, optó por cancelar los anuncios en televisión porque no causaban un gran impacto hasta que volvieron con la presentación del libro electrónico Kindle.

En enero 2002 Amazon obtuvo ganancias alcanzando una renta neta de 5 millones de dólares favorecida por la disminución de los costes de marketing y por las ventas externas en la web que constituían el 15%.

Antes de la ampliación de su negocio a nuevas categorías mejoraron la precisión y fiabilidad de sus centros de distribución mediante la creación de una tecnología propia. A partir de 2003 comenzaron a vender equipos informáticos, artículos deportivos, electrónica y joyas. El desconocimiento y el modelo de precios simplificado del mercado joyero fomentaron que la compañía ofreciese a los comerciantes externos con más experiencia que vendiesen sus

productos por la plataforma Marketplace de Amazon. A cambio, la empresa cobraría una comisión y podría observar, aprender y después venderlos directamente en su web.

Además, los clientes tenían la opción de recibir los pedidos en un máximo de 2 días por la suscripción a Amazon Prime que costaba 79 dólares anuales y que produjo un cambio de conducta de los clientes. Este nuevo servicio produjo un aumento de los pedidos y de los artículos de otras categorías en 2007 ya que las ventas se dispararon y las acciones alcanzaron el 240%.

En sus 25 años de trayectoria Amazon ha obtenido tasas récord de crecimiento de ventas a pesar de tener una rentabilidad irregular. Al inicio de 2017 obtuvo un margen operativo del 2,8% y un beneficio neto del 2% que reflejaba la filosofía de su fundador centrada en el largo plazo (Gupta, 2017). Un año después, alcanzó el billón de dólares en el mercado bursátil de Wall Street, segunda empresa tecnológica que lo logró después de Apple (Gauna, 2018).

Una vez explicado los orígenes y los principales acontecimientos de Amazon, se especificará en detalle el amplio catálogo de productos y servicios que ofrece la compañía en su plataforma.

3.2. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS

Desde que Jeff Bezos constituyó Amazon en 1994, ha habido un progreso significativo en la oferta de productos y servicios, empleando la innovación tecnológica como herramienta para cumplir las expectativas del cliente (Amazon, 2020a). Entre su catálogo podemos distinguir:

3.2.1. AMAZON.COM

El sitio web de Amazon se creó en 1995 con la finalidad de vender libros online. Ofrecía una gran selección, un inventario ilimitado y bajos costes fijos. Posteriormente, amplió su gama de productos a música, electrónica, cine, juguetes, moda, limpieza y alimentación. También comerciantes externos pueden vender a través de su plataforma Marketplace. Esta actividad se ha convertido en la columna vertebral del negocio y supuso la mitad de las ventas al inicio de 2017 (Gupta, 2017).

La compañía ha alcanzado unos ingresos por ventas de más de 280.000 millones de dólares estadounidenses (Statista, 2020a) con unas ventas anuales que superan los 200.000 millones en 2019 (Statista, 2020b).

3.2.2. AMAZON WEB SERVICES (AWS)

En 2006 se lanzó AWS. Es una plataforma en la nube que ofrece servicios de datos a nivel global, comprende 69 zonas de disponibilidad en 22 regiones geográficas, y con previsión de ampliación a Indonesia, Italia, España, Japón y Sudáfrica (Amazon, 2020b). Sus ingresos alcanzaron los 2.600 millones de dólares y un beneficio operativo de 604 millones en 2016 (Gupta, 2017).

Entre sus características destacan:

FUNCIONALIDAD

Ofrece tecnologías de infraestructura como cómputo, almacenamiento y bases de datos hasta tecnologías emergentes como aprendizaje automático e inteligencia artificial. Las bases de datos se especializan en determinadas aplicaciones, para así facilitar la elección de la herramienta más adecuada en función del trabajo a desempeñar (Amazon, 2020b).

COMUNIDAD

Integrado por clientes de todos los sectores y tamaños, incluyendo empresas emergentes, compañías y organizaciones del sector público (Amazon, 2020b).

SEGURIDAD

Se creó para cumplir con los requisitos de seguridad del ejército, los bancos internacionales y otras organizaciones. Por ello, el AWS cuenta con amplias herramientas de seguridad en la nube, compatible con 90 estándares de seguridad y

certificaciones de conformidad, con la función de cifrar los datos de los clientes (Amazon, 2020b).

INNOVACIÓN

Con el uso de las últimas tecnologías se puede experimentar e innovar rápidamente. AWS destacó con el lanzamiento de AWS Lambda, que permite que los desarrolladores ejecuten su código sin aprovisionar ni administrar los servidores, y Amazon SageMaker, que consiste en el aprendizaje automático, sin necesidad de tener experiencia previa (Amazon, 2020b).

3.2.3. AMAZON PRIME

Amazon lanzó este servicio en España en 2011. Ofrece envíos gratuitos para los socios que hayan pagado la suscripción anual de 36€. Entre sus ventajas destaca el aceleramiento de envío de pedidos, con la posibilidad de que los clientes los recibiesen en un día y que los mismos fuesen ilimitados (Amazon, 2016a).

Para aquellos usuarios que tengan Prime se pueden beneficiar de otros servicios como el almacenamiento ilimitado de fotos en Prime Photos, la disponibilidad de millones de canciones en Amazon Music Unlimited (Amazon, 2020c), el acceso prioritario a Ofertas Flash de Amazon y la opción de envío el mismo día de lanzamiento de libros, DVDs, CDs, videojuegos, entre otros productos (Amazon, 2016a).

Continuamente están añadiendo ventajas para los miembros de este programa, un ejemplo de ello es el Dash Button. Se trata de un dispositivo wifi que incorpora un software a los electrodomésticos para que los clientes puedan configurar los dispositivos de tal forma que puedan realizar pedidos en Amazon simplemente pulsando un botón (Amazon, 2016b). Amazon Pantry, es una forma de hacer la compra semanal para el hogar sin cantidad mínima de productos ni necesidad de cargar las bolsas, y por una tarifa plana de envío de 3,99€ por caja cuya capacidad es de 20 kg o 110 litros (Amazon, 2016c).

Cabe destacar el servicio de streaming de Amazon Prime Video que estuvo disponible en España desde 2016 (Berengueras, 2016a). Para ver y descargar series y películas es necesario estar suscrito al servicio Prime, previamente puedes disfrutar de una prueba gratuita que dura un mes. Su catálogo incluye contenidos originales producidos por Amazon Studios (Gupta, 2017). La inversión destinada a sus producciones fue de 6,5 miles de millones de dólares en 2019 (Fernández J. G., 2020).

Recientemente, se han incorporado nuevos servicios como el Amazon Prime para Estudiantes, cuyas ventajas son similares a las de Amazon Prime pero con un periodo de prueba de 90 días y un precio anual más reducido, de 18€ (Amazon, 2020d). También, el servicio de Amazon Business Prime permite que empresas, colegios, universidades y organizaciones benéficas realicen sus compras con la mayor transparencia y menor

coste, y contando con los beneficios de Prime (Frutos, 2020). Por último, Prime Now es un servicio exclusivo para clientes que reciben sus pedidos en una o dos horas (Amazon, 2016d).

3.2.4. AMAZON LOCKERS

Los Amazon Lockers son taquillas donde los clientes pueden recoger sus paquetes, en un período máximo de 3 días a contar desde la notificación del depósito del pedido en el Locker elegido. Existen 120 lockers repartidos por más de 30 ciudades españolas. En la notificación recibida estará el código a escanear, la dirección y el horario de recogida (Amazon, 2017).

3.2.5. AMAZON AIR

Amazon Prime Air es un sistema de envío que utiliza drones no tripulados para el envío de pedidos en un tiempo máximo de 30 minutos. Garantizan que es un sistema seguro, respetuoso con el medio ambiente y que mejora el servicio ofrecido a clientes. En diciembre de 2016, Amazon realizó la primera entrega de un paquete a un cliente de Reino Unido (Amazon, 2016e).

También, tienen pensado el lanzamiento de 70 aviones de Amazon Air dentro de dos años. Su diseño se muestra en la Ilustración 2. El objetivo de este plan es abaratar costes y aumentar el margen de beneficios en un mercado en expansión (Scarpellini, 2019).

Ilustración 2. Modelo de avión para Amazon Air.



Fuente: LibreMercado (2019).

3.2.6. KINDLE

En 2010 se lanzó el primer Kindle en España. Se trata de un dispositivo de lectura portátil cuyo objetivo es que todos los libros escritos y editados en cualquier idioma estuvieran disponibles. Prime Reading permite el acceso a cientos de eBooks mediante Kindle, tablet Fire o con la aplicación de Kindle para el sistema operativo de Apple y Android (Amazon, 2020c). Desde su lanzamiento, hay un total de siete generaciones de libros electrónicos más ligeros, rápidos y pequeños. Las características físicas de la primera Kindle se pueden observar en la Ilustración 3 (Amazon, 2016f).

Ilustración 3. Primera generación de Kindle, año 2007.



Fuente: Gouforit (2019).

3.2.7. TABLETS FIRE

Las Tablets Fire se introdujeron en España en 2012, permitiendo el acceso a sus usuarios a canciones, libros, apps, juegos, almacenamiento gratis e ilimitado en la nube para todo el contenido Amazon.

Las nuevas generaciones de Tablets Fire son más ligeras, rápidas, con mayor resolución, mejor calidad de sonido y más económicas (Amazon, 2016g).

3.2.8. ALEXA

En 2018 se lanzó Alexa, el servicio de voz situado en la nube de Amazon disponible en sus propios altavoces Echo y en dispositivos con Alexa integrada. La utilización de este aparato permite a los usuarios crear experiencias de voz naturales para interactuar con esta tecnología y recibir la información que soliciten. Además, los Echo funcionan como centros de hogares inteligentes que pueden controlar dispositivos conectados a internet como luces inteligentes, termostatos y dispositivos electrónicos (Amazon,

2020e). En 2019 se introdujo una nueva familia de cuatro altavoces que incorporaban funciones como el modo susurro y la eliminación de grabaciones de voz antiguas (Pixel, 2019).

3.2.9. AMAZON GO

En 2018, Amazon abrió una tienda de alimentación semi automatizada en Seattle que permite adquirir los productos sin tener que pasar por caja. Para disfrutar de este servicio es necesario tener una cuenta de Amazon y descargar una aplicación que está disponible para Android y Iphone (Cano, 2018).

Los clientes tienen un código QR que escanean al entrar y mediante un sistema de seguimiento con cámaras y sensores de peso en las estanterías se carga la cuenta directamente en la tarjeta de crédito (Cano, 2018).

En 2017 Amazon adquirió Whole Foods, una tienda de alimentación de gama alta, para ampliar los productos ofrecidos en Amazon Go. Además, Amazon ya tenía experiencia previa por la adquisición en 2014 de una tienda física en Manhattan (Gupta, 2017).

Una vez descritos los productos y servicios se presentará el modelo de negocio de Amazon y su evolución. Para ello, se utilizará el modelo Canvas como instrumento de análisis.

3.3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

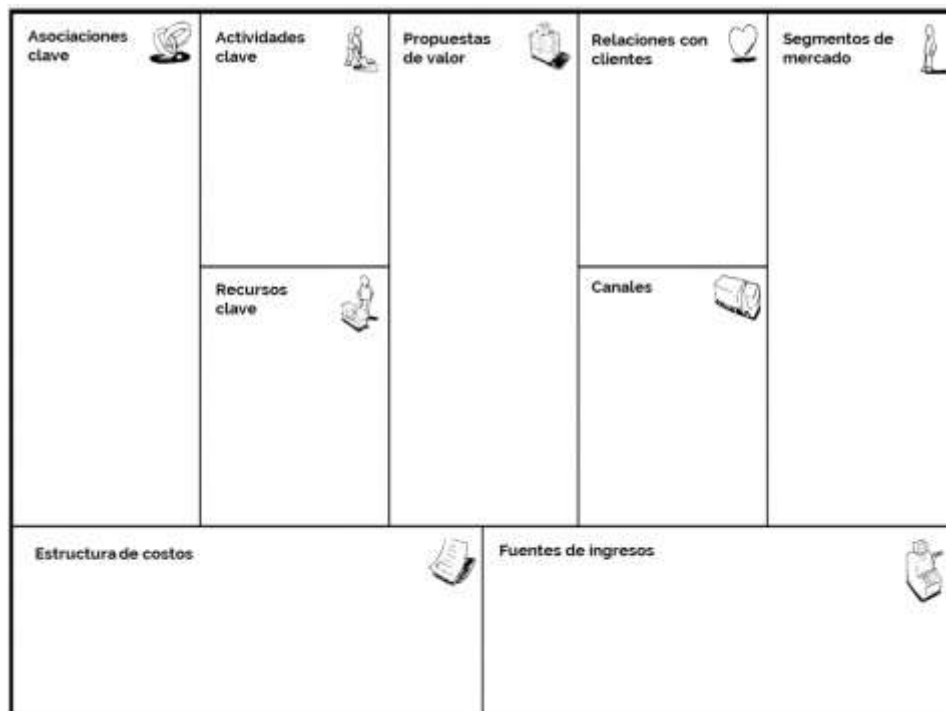
En este apartado se analizarán los aspectos organizativos de Amazon a través del lienzo Canvas. Para ello se realizará una introducción al modelo, y seguidamente se aplicará a la empresa objeto de estudio en tres etapas distintas.

3.3.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO CANVAS

El modelo de Canvas fue creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. El primero es considerado como uno de los teóricos del marketing más prestigiosos en la actualidad. Presentaron la formulación del lienzo en el libro *Generación de modelos de negocio* publicado en 2011 (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014).

Esta herramienta expone las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Permite visualizar la idea de un negocio en un lienzo compuesto por nueve bloques como se puede observar en la Ilustración 4, y distribuidos en cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Ilustración 4. Modelo Canvas.



Fuente: Rosas (2020).

A continuación, se explicará de izquierda a derecha cada uno de los elementos que componen el lienzo:

1. Asociaciones clave: identifica las alianzas estratégicas con socios y proveedores que ayuden al funcionamiento de un negocio. Se distinguen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación, joint ventures y relaciones cliente-proveedor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Es indispensable realizar una elección adecuada que permita la optimización, reducción de riesgos e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a: ¿Quiénes son los socios clave en el mercado? y ¿Quiénes son los proveedores? (Alcalde, 2020).
2. Actividades clave: determinar las acciones más importantes que favorezcan el desarrollo de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Estas se centran en plataforma, producción y solución de problemas (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a: ¿Qué actividad básica requiere la propuesta de valor? ¿Cuáles son los canales? y ¿Cuáles son las fuentes de ingresos? (Alcalde, 2020).
3. Recursos clave: medios que dispone una empresa para ofrecer su propuesta de valor. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales y humanos (Osterwalder & Pigneur, 2011). La compañía puede tenerlos en propiedad, alquilarlos o conseguirlos de sus socios clave (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a: ¿Qué recursos esenciales requiere la propuesta de valor? (Alcalde, 2020).
4. Propuesta de valor: productos y servicios ofrecidos para solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011). Supone una ventaja competitiva ya sea en costo, diferenciación y transacción del producto. Algunas pueden ser innovadoras y otras parecidas a ofertas ya existentes (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a: ¿Qué valor se está entregando a los clientes? ¿Qué problema resolvemos? ¿Cuál es la necesidad que se satisface? y ¿Qué tipo de producto se ofrece? (Alcalde, 2020).
5. Relaciones con clientes: se debe definir el tipo de relación con cada segmento de mercado, puede ser personal o automatizada (Osterwalder & Pigneur, 2011). Las relaciones con los clientes se pueden basar en: estimulación de las ventas, captación y fidelización de los clientes. Además, debe ser acorde con el mensaje que quiere transmitir la marca (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a ¿Cuál es la relación con cada uno de los segmentos de clientes? ¿Qué tipo de relación esperan? y ¿Qué coste tiene? (Alcalde, 2020).
6. Canales: establecen el contacto entre empresa y clientes para la entrega de la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se deben elegir los más rentables y eficaces (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014) y dar respuesta a: ¿Con qué canales se llega a

los clientes? ¿Qué canales funcionan mejor? y ¿Cuáles de estos canales son los más rentables? (Alcalde, 2020).

7. Segmentos de mercado: definir los grupos de clientes a los que se dirige una empresa y agruparlos en segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Las empresas deben seleccionar a los que se van a dirigir y los que no tendrán en cuenta. Posteriormente habrá que definir las necesidades del cliente objetivo (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a: ¿Para quién se crea valor? y ¿Quiénes son los clientes más importantes? (Alcalde, 2020).
8. Estructura de costos: identificar los costes en los que se va a incurrir por la puesta en marcha del negocio. Son fáciles de calcular tras la definición de los recursos, las actividades y las asociaciones clave. Existen dos enfoques diferentes en función del costo y valor. El objetivo es conocer y optimizar los costos variables, fijos y como se puede aprovechar las economías de escala o de alcance (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se debe dar respuesta a: ¿Cuáles son los costes más importantes dentro del modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más costosos? y ¿Qué actividades clave son las más costosas? (Alcalde, 2020).
9. Fuentes de ingresos: determinar el flujo de caja que se genera en los diferentes segmentos de mercado. Se pueden distinguir diferentes fuentes de ingresos: venta, cuota por uso, suscripción, préstamo, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad (Osterwalder & Pigneur, 2011). La combinación de fuentes de ingresos es una buena opción siempre que no se pierda el enfoque (Santandreu, Canós, & Marín-Roig, 2014). Se debe dar respuesta a: ¿Cuál es la principal línea de ingresos? ¿Cómo pagarán los clientes? y ¿Por qué están dispuestos a pagar? (Alcalde, 2020).

Las ventajas del modelo son la mejora de la comprensión de la idea de negocio y el fomento de la creatividad de los trabajadores que realizan el lienzo. Además, permite obtener una visión desde diferentes perspectivas: comercial, mercado y canales de distribución. Cabe destacar la simplicidad de la interpretación ya que el análisis de los aspectos clave queda expuesto visualmente en una hoja (Alcalde, 2020).

En los siguientes apartados se aplicará el Lienzo Canvas al caso de Amazon para analizar el cambio que ha experimentado hasta la actualidad. Para ello se diferenciarán tres periodos que toman como referencia los acontecimientos más importantes que afectaron al desarrollo de su modelo de negocio. El primero comprendido desde 1995 hasta 2001 se centra en su modelo tradicional de venta de libros, la introducción de mejoras para el cliente, la salida de la empresa a Bolsa y la crisis de las punto-com. El segundo periodo desde 2002 hasta 2010 comprende la incorporación de nuevos servicios como Amazon Prime que incluye Amazon Originals, y los servicios logísticos y de computación en la nube. El último periodo de 2011 en adelante

comienza con la creación de una App, el transporte de pedidos con drones y la apertura de tiendas físicas.

3.3.2. PRIMER PERIODO: 1995-2001

En sus primeros años Amazon comenzó con la venta online de libros utilizando su propia página web. En ese momento las operaciones de envío de pedidos eran bastante simples: cuando el usuario hacía un pedido, la orden se emitía al distribuidor, éste lo enviaba a Amazon y la empresa lo remitía por correo al consumidor (Haro, 2014). Por lo tanto, la empresa no mantenía un stock ya que podía hacer pedidos de millones de títulos a los distribuidores. Tardaban aproximadamente una semana en servir los libros más demandados y varias semanas o un mes en los poco comunes (Stone, 2014).

Durante las primeras semanas de 1996 se produjo un crecimiento de las ventas, pasando del 30 al 40 por ciento y tras dar a conocer su modelo por diferentes medios de comunicación los pedidos se duplicaban cada día. El capital de Amazon en ese entonces se situaba en el millón de dólares que la compañía utilizó para invertir en mejorar el servicio al cliente y la gestión de pedidos, y en contratar nuevos trabajadores (Stone, 2014).

La primera innovación llegó ese mismo año y consistía en el marketing de afiliados. La compañía pagaría un 8 por ciento de comisión a los sitios web que enviaran a sus clientes a comprar los libros de Amazon (Stone, 2014).

Poco tiempo después la empresa personalizó su web para mejorar la experiencia de los usuarios. Consistía en las recomendaciones de libros basadas en las adquisiciones anteriores. La función se llamó Similarities y produjo un aumento en las ventas. Se convirtió en una de las ventajas más importantes de la venta online frente a sus competidores tradicionales (Stone, 2014).

Por su necesidad de adquirir trascendencia y el fuerte posicionamiento de su competidor Barnes & Noble, Amazon optó por lanzar una OPV (Oferta Pública de Venta), que consiste en la colocación de acciones en el mercado bursátil antes de su salida a Bolsa. Quien lideró la suscripción de la OPV fue el Deutsche Bank, y finalmente Amazon salió a Bolsa en 1997 (Stone, 2014).

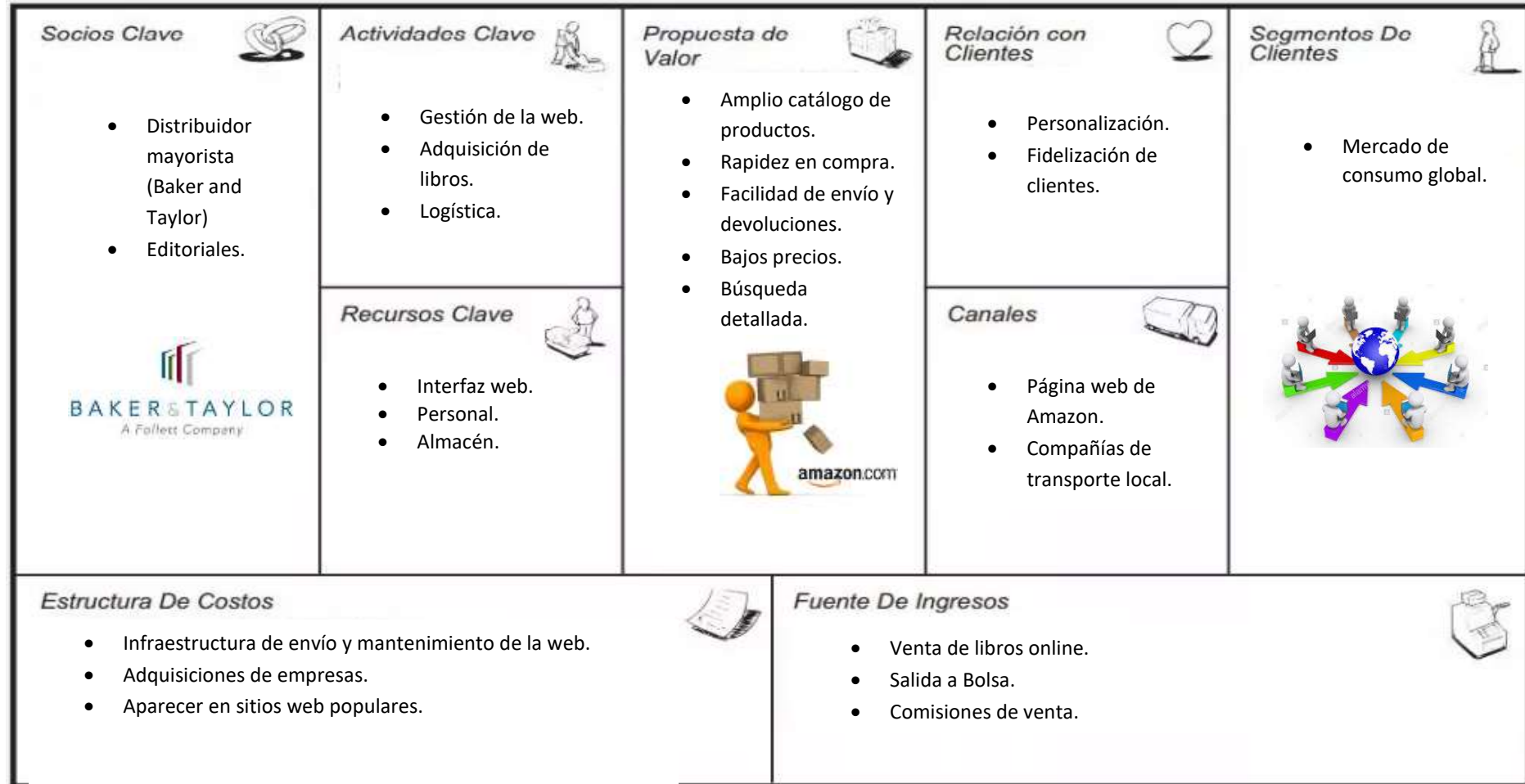
Durante 1998 Bezos pagó millones de dólares por aparecer en sitios web populares como AOL, Yahoo, MSN y Excite, y realizó numerosas adquisiciones como la compra de la base de datos de películas de IMDB.com, la librería BookPages y Telebuch, el punto de ventas en línea Exchange.com, la red social de servicios PlanetAll y la empresa de datos Alexa Internet. Poco tiempo después decidió diversificar su producto a DVDs y CDs. Este hecho le situó en una competencia directa con Netflix y Apple (Stone, 2014).

En 1999 se aprobó una patente llamada modelo de 1-click que facilitaba el proceso de compra de sus clientes. El sitio web cargaba directamente los datos del cliente por lo que solo necesitaba un click para realizar el pedido. Amazon obtuvo ingresos adicionales utilizando este nuevo sistema de compra (Stone, 2014).

Las consecuencias de la crisis de las punto-com entre 2000 y 2001 llevaron a Amazon a modificar su modelo de negocio.

En la Ilustración 5 se muestra el diseño del modelo de Canvas para este primer periodo.

Ilustración 5. Análisis Canvas de Amazon para el periodo 1995-2001.



Fuente: elaboración propia.

3.3.3. SEGUNDO PERIODO: 2002-2010

Durante los primeros años de este periodo se redefinió el modelo de negocio de Amazon. La comercialización de productos de escaso valor no generaba los ingresos suficientes por lo que diversificaron su negocio siguiendo así el Modelo de Larga Cola (long tail). Este término fue popularizado por Chris Anderson en su libro *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Describe el cambio de las empresas que pasaron de vender grandes cantidades de un número de productos reducido a vender una amplia gama de productos especializados, que por separado tienen un volumen de ventas bajo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Entre 2003 y 2004 surgió una nueva forma de venta online llamada Marketplace. Consistía en la venta de productos que eran comercializados por vendedores externos ante el desconocimiento de la empresa en esos mercados (Stone, 2014).

El cambio en el comportamiento de compra de los usuarios llegó tiempo después con la incorporación de Amazon Prime que permitía el envío de pedidos en un máximo de 2 días con el pago de la suscripción anual de 79 dólares. (Stone, 2014).

En 2005 Amazon registró un volumen de ventas de 8,5 mil millones de dólares y un margen neto del 4,2 %, unos datos muy bajos comparados con sus competidores Google y eBay. Ante esta situación Bezos decidió crear un nuevo negocio potencial para obtener ingresos provenientes de otras líneas de actuación. Por lo tanto decidieron invertir en la reprogramación del software y en la creación de una mayor infraestructura de TI (Tecnología de la información) (Osterwalder & Pigneur, 2011).

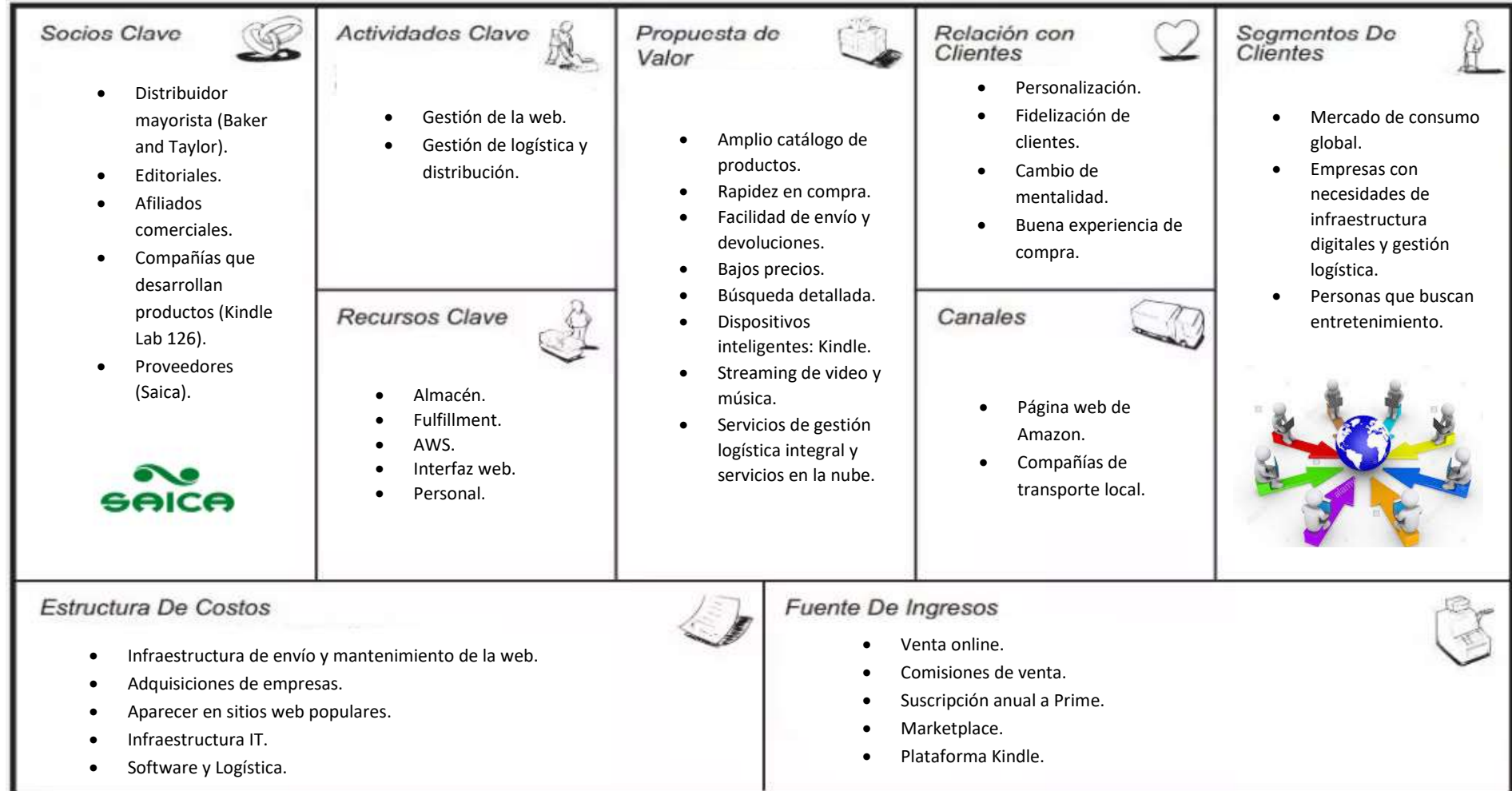
En 2006 Bezos se centró en dos iniciativas nuevas: Fulfillment by Amazon y AWS (Amazon Web Services). La primera ofrece a particulares y empresas la posibilidad de utilizar la infraestructura logística a cambio de una cuota mínima. Amazon guarda el stock de un vendedor en sus almacenes y después recoge, empaqueta y envía los pedidos en su nombre. La segunda se dirige a los desarrolladores de software y a cualquier empresa que necesite un servidor de alto rendimiento con capacidad de computación y almacenamiento (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los principales costes de la empresa derivan de las actividades en las que destacan. En logística desembolsaron 745 millones de dólares y en tecnología y contenido unos 451 millones de dólares (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Amazon no dejó de lado su producto inicial y el siguiente año planteó un nuevo reto para sus competidores: el libro electrónico Kindle. El precio de venta de las publicaciones era de 9,99 dólares. Este producto ganó mayor cuota de mercado con la nueva generación del Kindle 2 presentada en 2009 (Stone, 2014).

En la Ilustración 6 se muestra un resumen de este análisis.

Ilustración 6. Análisis Canvas de Amazon para el periodo 2002-2010.



Fuente: elaboración propia.

3.3.4. TERCER PERIODO: 2011 EN ADELANTE

Este periodo se centra en la introducción de innovaciones que mejoran la experiencia del servicio al cliente y garantizan el desarrollo de una estrategia global.








En 2011 se creó la App de Amazon disponible para Apple y Android y que simplifica las compras desde cualquier dispositivo electrónico. Permite escanear códigos de barras para comparar precios y comprobar la disponibilidad del producto (Amazon, 2020f).

La siguiente innovación a mencionar es Amazon Prime Air, servicio que reduce el tiempo de entrega de los pedidos. Para dar seguridad y protección se está trabajando con reguladores de vuelo y con la industria para diseñar un sistema de gestión del tráfico aéreo que reconozca a los aviones no tripulados, dónde están volando y si cumplen con los requisitos operativos (Amazon, 2020g)

Amazon introdujo un cambio en la forma de comprar en todo el mundo llamada Amazon Go. Permite realizar la compra sin tener que pasar por caja (Cano, 2018). Por último, el asistente de voz Alexa permite responder a las consultas realizadas por los usuarios y controlar otros dispositivos inteligentes en el hogar (Amazon, 2020e).

En la Ilustración 7 se muestra el diseño del modelo de Canvas para este último periodo.

Ilustración 7. Análisis Canvas de Amazon desde el 2011 en adelante.

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor mayorista (Baker and Taylor). • Editoriales. • Afiliados comerciales. • Compañías que desarrollan productos (Kindle Lab 126). • Proveedores (Saica). • Adquisición de supermercados (Whole Foods). 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la web. • Gestión de logística y distribución. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio catálogo de productos. • Rapidez en compra. • Facilidad de envío y devoluciones. • Bajos precios. • Búsqueda detallada. • Dispositivos inteligentes: Alexa y Kindle. • Streaming de video y música. • Servicios de gestión logística integral y servicios en la nube. • Venta de comestibles. 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización. • Fidelización de clientes. • Cambio de mentalidad. • Buena experiencia de compra. • Proximidad. 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de consumo global. • Empresas con necesidades de infraestructura digitales y gestión logística. • Personas que buscan entretenimiento. • Personas que buscan agilidad en el servicio.
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de envío y mantenimiento de la web. • Adquisiciones de empresas. • Aparecer en sitios web populares. • Infraestructura IT. • Software y Logística. 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta online. • Comisiones de venta. • Suscripción anual a Prime. • Marketplace. • Plataforma Kindle. 		

Fuente: elaboración propia.

3.4. ANÁLISIS FINANCIERO

En este apartado se analizarán los principales estados financieros obtenidos del *Reporte Anual de Amazon en 2019*. A partir del Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujos de Efectivo se realizará un análisis patrimonial, de resultados y efectivo.

3.4.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

En primer lugar se efectuará un análisis patrimonial a partir del informe general de las partidas del Balance mostrado en la Tabla 2 y se continuará con el análisis de liquidez y endeudamiento.

Tabla 3. Informe del Balance de situación de Amazon 2018 y 2019 (Datos en millones de dólares).

	2019	%	2018	%
ANC	128.914	57,23%	87.547	53,83%
EXISTENCIAS	20.497	9,10%	17.174	10,56%
REALIZABLE	39.745	17,64%	26.177	16,09%
EFFECTIVO	36.092	16,02%	31.750	19,52%
PN	62.060	27,55%	43.549	26,77%
PNC	75.376	33,46%	50.708	31,18%
PC	87.812	38,98%	68.391	42,05%
TOTAL	225.248	100%	162.648	100%

Fuente: elaboración propia a partir de Amazon (2020i).

A partir de la misma se identifica que en la estructura patrimonial de Amazon predomina el Activo No Corriente con un 57,23% debido a las propiedades que dispone la compañía y que incluyen oficinas, tiendas físicas y centros logísticos repartidos por América del Norte y a nivel internacional.

En cuanto a la partida de Activo Corriente destaca el realizable con un 17,64% debido a la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar; y por el elevado peso del efectivo que representa un 16,02%.

Respecto a la situación de autofinanciación y endeudamiento predominan las deudas a corto plazo que representan el 38,98% del total por la partida de deudas con acreedores comerciales y con entidades de crédito. La empresa se encuentra descapitalizada por el elevado endeudamiento a corto y largo plazo de un 72,44% frente al escaso peso del Patrimonio Neto.

La empresa ha experimentado una evolución favorable entre 2018 y 2019 a causa de un incremento tanto del Activo No Corriente en el que destaca el inmovilizado material como del Activo Corriente por el incremento en mayor magnitud de las inversiones a corto plazo.

La evolución para el Patrimonio Neto y Pasivo también ha sido favorable por un incremento del 59,08% de las reservas y por un mayor incremento de las deudas a largo plazo, siendo de un 48,65% y que se debe fundamentalmente a la partida de acreedores por arrendamiento financiero.

En la Tabla 3 se presentarán los ratios de liquidez que determinarán la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Tabla 4. Ratios de liquidez de Amazon 2018 y 2019.

	2019	2018
LIQUIDEZ GENERAL	1,097	1,098
TESORERIA	0,864	0,847
DISPONIBLE	0,411	0,464
FONDO DE MANIOBRA	8.522	6.710
FM SOBRE A.CORRIENTE	0,088	0,089
FM SOBRE P.CORRIENTE	0,097	0,098

Fuente: elaboración propia a partir de Amazon (2020i).

Amazon presenta una situación adecuada de liquidez por el valor ligeramente mayor a 1. Así lo corrobora el Fondo de Maniobra que muestra un valor positivo de 8.522 millones de dólares debido a un mayor peso del Activo Corriente. En la estructura de liquidez destaca la adecuada gestión de las existencias que produce una mínima reducción entre la liquidez y tesorería de 0,233; y el exceso de efectivo reflejado en el valor que está por encima del óptimo comprendido entre 0,2 y 0,3 denotará los posibles problemas de ociosidad de la empresa.

La evolución de la liquidez es positiva debido a que la empresa se encuentra en equilibrio económico-financiero en los años 2018 y 2019. La causa de esta situación es la partida de inversiones a corto plazo que ha aumentado en un 99,25% y por el menor peso que representa el efectivo, siendo de un 13,68%.

En la siguiente Tabla se mostrarán los ratios que precisarán la cantidad y calidad de la deuda así como la capacidad de la empresa para soportar la carga financiera.

Tabla 5. Ratios de endeudamiento de Amazon 2018 y 2019.

	2019	2018
ENDEUDAMIENTO	0,724	0,732
AUTONOMÍA	0,380	0,366
SOLVENCIA	1,380	1,366
CALIDAD DE LA DEUDA	0,538	0,574
COSTE DE LA DEUDA	0,015	0,019
GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,006	0,006

COBERTURA GASTOS FINANCIEROS	9,088	8,766
------------------------------	-------	-------

Fuente: elaboración propia a partir de Amazon (2020i).

A partir de la misma se identifica que Amazon sigue una política de financiación arriesgada con un 72,4% de deuda, así lo confirma el reducido valor del ratio de autonomía. A pesar de esto, la empresa es solvente.

La compañía no presenta una buena calidad de la deuda desde el punto de vista de la exigibilidad ya que predomina la deuda a corto plazo. En este sentido, cabe destacar que el asiento de acreedores comerciales representa un 53,73% respecto al Pasivo Corriente y que esta partida no supone un coste.

Por otra parte, los gastos financieros sobre ventas son muy reducidos. La empresa es capaz de hacer frente a dichos gastos a través de su actividad (resultado de explotación).

El coste de la deuda es adecuado y barato comparando el tipo de interés al que presta el dinero la entidad bancaria BBVA a las empresas, siendo de un 1,98% (Euribor a 6 meses más un diferencial) frente al 1,5% de Amazon (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2020; Triami Media, 2020).

La evolución del endeudamiento de la empresa entre 2018 y 2019 ha sido favorable por un mayor aumento del Pasivo No Corriente en un 48,65% reflejado en el incremento significativo de las deudas a largo plazo con acreedores por arrendamiento financiero. Así lo corrobora el ratio de autonomía que ha aumentado en un 1,4%. Debido a esta situación la solvencia de la empresa ha aumentado por un mayor peso del Activo que del Pasivo.

En cuanto a la calidad de la deuda ha empeorado ya que la empresa está más endeudada en el corto plazo. El coste de la deuda es más barato para la empresa reduciéndose en un 0,4% y mejorando así la gestión de la deuda.

Los gastos financieros sobre ventas han sido más favorables por un incremento significativo de las ventas en un 20,45% así como la cobertura de dichos gastos por un mayor aumento del BAII (resultado de explotación).

3.4.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

Seguidamente se analizará la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en la Tabla 7 y se determinará cómo la empresa genera resultados.

Tabla 6. Informe de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Amazon 2018 y 2019 (Datos en millones de dólares).

	2019	%	2018	%
Ventas	280.522	100%	232.887	100%
Coste de Ventas	165.536	59,01%	139.156	59,75%
Margen bruto	114.986	40,99%	93.731	40,25%
Otros gastos de explotación	35.567	12,68%	28.658	12,31%
Valor añadido bruto	79.419	28,31%	65.073	27,94%
Gastos de personal	64.313	22,93%	52.177	22,40%
EBITDA	15.106	5,38%	12.896	5,54%
Amortización y deterioro	565	0,20%	475	0,20%
BAII	14.541	5,18%	12.421	5,33%
Ingresos financieros	1.035	0,37%	440	0,19%
Gastos financieros	-1.600	-0,57%	-1.600	-0,69%
BAI	13.976	4,98%	11.261	4,84%
Impuesto sobre beneficios	2.374	0,85%	1.197	0,51%
Método equitativo acti inversión	-14	0,00%	9	0,00%
Rdo de operaciones continuadas	11.588	4,13%	10.073	4,33%

Fuente: elaboración propia a partir de Amazon (2020i).

El resultado del ejercicio es positivo pero reducido en relación a las ventas, siendo este de 4,13%. La estructura de los gastos es flexible con un predominio de los costes variables, en concreto los relacionados con los bienes de consumo. También, los gastos de personal afectan al resultado de explotación (BAII) siendo este último escaso en relación a las ventas.

Por otra parte, tanto los gastos financieros como la presión fiscal (Impuesto sobre beneficios) son adecuados al ser inferiores al 1% sobre el total de ventas.

La evolución del resultado de explotación ha sido desfavorable entre 2018 y 2019 debido al incremento de los gastos de personal en un 23,26% y al incremento de la presión fiscal en un 98,33%. Este último retiene el incremento que podría experimentar el resultado del ejercicio respecto a la mejora en la evolución que experimenta el BAI. Sin embargo, las ventas han sufrido una evolución favorable aumentando de un año a otro en un 20,45% a causa de un incremento de las ventas en América del Norte, a nivel internacional y por los servicios de Amazon Web Services.

En la Tabla 8 se presentarán los ratios de rentabilidad económica y financiera y su análisis correspondiente que relacionará los resultados generados con lo que se ha necesitado para desarrollar la actividad.

Tabla 7. Ratios de rentabilidad de Amazon 2018 y 2019.

	2019	2018
Rotación	1,245	1,432
Margen	0,052	0,053
Rentabilidad económica	0,065	0,076
Coste de deuda	0,015	0,019
Apalancamiento financiero	6,933	7,512
Efecto fiscal	0,829	0,895
Rentabilidad financiera	0,371	0,513

Fuente: elaboración propia a partir de Amazon (2020i).

La rentabilidad económica es adecuada ya que es superior al coste de la deuda lo que indica que el rendimiento del activo es mayor que el coste de financiarlo. Por otra parte, la rentabilidad financiera en 2019 es del 37,1% que comparándolo con el valor del 11,8% del Ibex 35 (Enríquez, 2019) refleja que la empresa tiene un perfil arriesgado. Así lo confirma el elevado endeudamiento que se sitúa en un 72,4%.

La evolución de la rentabilidad económica es desfavorable debido a un mayor incremento del Activo en un 38% que el producido por el BAII (resultado de explotación). En cuanto a la rotación ha disminuido por un mayor aumento del Activo (inmovilizado material) que el producido por las ventas (20,45%), y el margen se ha mantenido prácticamente estable. La rentabilidad financiera ha experimentado una reducción entre 2018 y 2019 debido a un mayor incremento de los fondos propios (reservas) en un 59,08% que el producido por el resultado del ejercicio en un 15,04% y que afecta a la reducción experimentada por el apalancamiento financiero. Además, el efecto fiscal se reduce por el aumento de la presión fiscal a través del Impuesto sobre beneficios de 2019.

Por lo tanto, el rendimiento disminuye por la reducción de la rotación y el margen lo que significa que la actividad productiva es menos eficiente. En este sentido, la empresa seguirá una estrategia basada en el liderazgo en costes por una elevada rotación y un bajo margen.

3.4.3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

En la Tabla 9 se analizará el Estado de Flujos de Efectivo a partir de los cobros y pagos generados por la entidad para las actividades de explotación, inversión y financiación; y que determinarán las variaciones de efectivo.

Tabla 8. Informe del Estado de Flujos de Efectivo de Amazon 2018 y 2019 (Datos en millones de dólares).

	2019	2018
Resultado del ejercicio	11.588	10.073
Ajustes	29.364	21.693
RECURSOS PROCEDENTES DE LAS OPERACIONES(RPO)	40.952	31.766
FLUJOS DE TESORERÍA ORDINARIOS(FTO)	38.514	30.723
Flujos de tesorería de inversión productivo	-15.150	-13.509
Flujos de tesorería de inversión financiero	-9.131	1.140
FLUJOS DE TESORERÍA DE INVERSIÓN(FTI)	-24.281	-12.369
Flujos de tesorería de financiación ajeno	-10.066	-7.686
FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN(FTF)	-10.066	-7.686
Variación de efectivo	4.237	10.317
Efectivo inicial	32.173	21.856
Efectivo final	36.410	32.173

Fuente: elaboración propia a partir de Amazon (2020i).

La variación del efectivo en 2019 ha sido positiva fundamentalmente por los flujos de financiación ordinarios.

La capacidad potencial (RPO) para generar tesorería por su actividad principal y la real (FTO) son positivas. Esto se debe a la obtención de un resultado del ejercicio elevado y por los gastos de depreciación y amortización que benefician al RPO mientras que los FTO son similares por el pago de las deudas a acreedores.

Los flujos de tesorería de inversión son muy elevados produciéndose una mayor inversión productiva por las adquisiciones de elementos de inmovilizado. En cuanto a los flujos de financiación de terceros destaca la devolución de reembolsos por arrendamientos financieros.

La evolución del efectivo entre 2018 y 2019 ha sido desfavorable por la asignación del efectivo a actividades de inversión. Los FTO Y RPO son mayores en 2019 por un incremento del resultado del ejercicio en un 15,04% y por los gastos de depreciación y amortización que han aumentado en un 42,03%. Los flujos de tesorería de inversión se han incrementado aproximadamente el doble por la compraventa de valores negociables. Los flujos de tesorería de financiación ajena han aumentado en un 30,97% principalmente por el pago de las devoluciones por arrendamientos financieros.

Por lo tanto, la empresa obtiene tesorería de sus operaciones pero necesita recurrir a terceros para financiar sus inversiones. A priori se encuentra en una situación de madurez por la obtención de un superávit del FTO y un FTI y FTF deficitarios.

A partir del análisis realizado se concluye que Amazon presenta una liquidez suficiente pero tienen un exceso de efectivo. En este sentido, están invirtiendo a nivel productivo en inmovilizado material para evitar las pérdidas de rentabilidad que le pueda ocasionar. Las características más relevantes de la compañía son la identificación de un perfil arriesgado por el elevado endeudamiento y el seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes.

3.5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este apartado se realizará una introducción al modelo de las 5 fuerzas de Porter, para posteriormente aplicarlo al caso de Amazon. Los factores más destacables son la rivalidad entre los competidores de los diversos sectores en los que actúa la compañía, y los considerados potenciales. Además, se analizarán los productos sustitutivos y la relación con los proveedores y clientes de Amazon.

3.5.1. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

La situación competitiva de un sector está relacionada con las fuerzas competitivas. El creador de este modelo es Michael E. Porter, economista y profesor de la Harvard Business School. Estableció las bases modernas de la estrategia competitiva, de la competitividad y del desarrollo económico de las naciones y regiones. En su artículo de 1979 elaboró el modelo de las cinco fuerzas de Porter que relacionaban la estructura competitiva de una empresa. Años más tarde reunió sus teorías estratégicas en su obra publicada en 1985: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Robben, 2016).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una forma global de observar cualquier industria: productos o servicios, alta o baja tecnología y economías desarrolladas o emergentes. De esta forma permitirá entender su nivel de competencia y su rentabilidad a largo plazo pero dependerá de la gestión que cada empresa realice en torno a las siguientes fuerzas (Network3e.com, 2010) :

- Rivalidad entre competidores actuales: el nivel de rivalidad entre las empresas de un mismo sector dependerá del número de competidores y su participación en el mercado. De esta manera se determinará si la industria está concentrada o fragmentada. También, el ritmo de crecimiento de la industria indicará la intensidad de la competencia existente así como las barreras de movilidad y salida del sector. Aquellas empresas que opten por la diferenciación de productos favorecerán una reducción de la competencia en la industria (Ucha, 2020; Robben, 2016).
- Amenaza de competidores potenciales: incluye a las empresas que entran a competir en nuevos sectores. Dependerá de los factores que dificultan la entrada de competidores como: la fijación de un coste para acceder al sector, las economías de escala, la dificultad para acceder a materias primas y canales de distribución, y la falta de financiación (Ucha, 2020; Robben, 2016).
- Amenaza de productos sustitutivos: son aquellos bienes o servicios que representan una alternativa a los ofrecidos por otras empresas del sector. Dependerá del nivel de calidad, precio y costes del producto (Ucha, 2020; Robben, 2016).

- Poder de negociación de proveedores: capacidad de imponer condiciones en cuanto a precio, cantidad y calidad de las transacciones. Cuando el poder de los proveedores sea menor el atractivo del sector disminuirá (Ucha, 2020; Robben, 2016).
- Poder de negociación de clientes: representa la presión que podrán ejercer los consumidores para conseguir productos con mejores características de precio, servicio y calidad (Ucha, 2020; Robben, 2016).

Ilustración 8. Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Dircomfidencial (2016).

El esquema de la Ilustración 8 ayuda a enfocarse en los factores esenciales que determinarán el grado de competencia y atractivo de una industria e identificará la capacidad de obtener mayores rentabilidades (Network3e.com, 2010).

3.5.2. ANÁLISIS SECTORIAL

La introducción de la era digital ha supuesto una modificación de los parámetros de las fuerzas competitivas. En este sentido, el escenario ha cambiado, los actores han evolucionado y el usuario es considerado como centro de la estrategia (Instituto de Economía Digital. ESIC, 2019). A continuación se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el sector en el que actúa Amazon.

3.5.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La posición global de Amazon como minorista del comercio electrónico implica considerar a numerosos competidores diferenciados tanto por áreas geográficas como por productos y servicios.

Las empresas de origen europeo que representan una rivalidad son:

3.5.2.1.1. EL CORTE INGLÉS

El Grupo El Corte Inglés es un referente de distribución con sede en España. Cuenta con 97 centros comerciales distribuidos por la geografía española y portuguesa (La Información, 2020). Introducen novedades en áreas de moda, complementos, decoración, hogar, tecnología, alimentación, restauración y cultura. Integra varios formatos comerciales: Supercor, Sfera, Bricor, Viajes, Seguros e Informática El Corte Inglés (El Corte Inglés, 2020a). En 2019 obtuvo unos ingresos por ventas de 15.261 millones de € (El Corte Inglés, 2021).

La compañía apuesta de forma continua por la innovación y la tecnología con nuevas iniciativas, alianzas, líneas de negocio y servicios. Está enfocada en el cliente proporcionando un amplio surtido, especialización, calidad, servicio y garantía de productos (El Corte Inglés, 2020a).

Recientemente El Corte Inglés ha destacado en las ventas online de productos para el hogar incrementándolas en un 298,4%, y que la sitúa en líder del mercado junto a Amazon. Este crecimiento ha originado el implemento de una estrategia basada en la omnicanalidad que consiste en la integración del negocio online y físico, y en el diseño de una nueva web (Sánchez M. C., 2020).

3.5.2.1.2. FNAC

Es una distribuidora europea que se creó en 1954 en Francia. Ofrece productos tecnológicos y culturales que incluyen libros, videojuegos y música. El grupo empresarial cuenta con 880 establecimientos distribuidos en doce países: Francia, España, Portugal, Suiza, Bélgica, Luxemburgo, Marruecos, Qatar, Costa de Marfil, Congo, Camerún y Túnez (Fnac, 2020).

La compañía se implantó en España en 1993 y actualmente cuenta con 39 tiendas. Fnac Ibérica dispone de un catálogo de más de dos millones de referencias (Fnac, 2020). En 2019 obtuvo unos ingresos por ventas de aproximadamente 378,3 millones de euros (Orús, 2020a).

Para competir con empresas como Amazon y El Corte Inglés han adoptado una estrategia omnicanal, cuentan con un 25% de clientes que utilizan esta herramienta y que aportan el 50% de las ventas online (D/A Retail, 2016). Además, han implantado medidas de envío el mismo día y cambios en su plataforma online con el objetivo de fidelizar al cliente (Romera, 2017).

3.5.2.1.3. MEDIA MARKT

Es una cadena de establecimientos dedicada a la distribución de electrodomésticos y productos tecnológicos que se creó en Alemania en 1979, cuentan con más de 1.000 establecimientos distribuidos en 15 países. Ofrecen una amplia variedad de servicios personalizados para crear una experiencia de compra única con el mejor surtido, marca y precio (MediaMarkt, 2020).

En 1999 se introdujo en España y actualmente cuenta con más de 85 tiendas físicas (MediaMarkt, 2020). En 2019 obtuvo una facturación de 2.050 millones de euros (Fernández R. , 2020a).

La compañía se ha adaptado a las recientes tendencias de consumo a través de la omnicanalidad (MediaMarkt, 2020). La última estrategia competitiva que han adoptado es la recogida exprés de pedidos online en 30 minutos en alguno de sus 1.900 puntos de recogida. Con esta medida Media Markt pretende aprovechar su presencia física frente a empresas que no cuentan con esta ventaja (Pérez, 2018).

3.5.2.1.4. CASA DEL LIBRO

Es una cadena de librerías fundada en 1923 que fue adquirida por el Grupo Planeta en 1992. Cuenta con 42 librerías repartidas por España que están situadas en puntos estratégicos de las ciudades y centros comerciales (Grupo Planeta, 2020).

Casa del Libro vende a clientes que buscan en sus librerías las últimas novedades. Disponen de un amplio catálogo especializado por materias. Además, organizan actividades culturales en sus librerías para atraer a lectores, autores y editores (Grupo Planeta, 2020). En el año 2019 generó unos ingresos de facturación de 13,8 millones de euros (Orús, 2020b).

En 2019 la compañía decidió rediseñar su web y crear un blog para mejorar la experiencia del cliente, captar a nuevos usuarios de fuera de España y así hacer frente a competidores como Amazon (Flores, 2019; Bravo, 2019).

Por otra parte, las empresas de origen estadounidense que representan una rivalidad para Amazon son:

3.5.2.1.5. BARNES AND NOBLE

Es la cadena de librerías más famosa de Estados Unidos. Cuenta con 627 librerías (Watson, 2020) y ofrece a sus clientes en línea: libros, revistas, juguetes, música, DVD y Blu-ray. Se pueden realizar búsquedas de libros por autor, título o palabra clave. Su trayectoria y valor de marca le otorgan un gran prestigio (Aguirre, 2017).

La compañía obtuvo unos ingresos de 3.552,74 millones de dólares en 2019 (Investing, 2021). Su posición en el mercado se vio afectada por la aparición de Amazon. Por ello, realizaron una reestructuración de su negocio que supuso la oferta de múltiples ventajas como la posibilidad de descargar 700.000 títulos, la gran mayoría de forma gratuita, y por los bajos precios del resto de artículos (Aguirre, 2017).

Aparte de los productos ya mencionados anteriormente, ofrece un lector de libros electrónicos llamado Nook que compite con el Kindle de Amazon (Aguirre, 2017).

3.5.2.1.6. WALMART

Es una compañía líder en comercio minorista de origen estadounidense que basa su negocio en precios bajos y alto volumen. Se creó en 1962 por Sam Walton tras adquirir una tienda de abarrotes en Arkansas e ingresar en el mundo del autoservicio con su tienda Walton's (RP3 Retail Software, 2017).

Walmart ha sido considerada la corporación más grande del ranking *Fortune 500* (Pozzi, 2019). En 2020 el número de tiendas alcanzó la cifra de 11.900 (Statista, 2020c) y obtuvo unos ingresos por ventas de 514.405 millones de dólares en 2019 (Investing, 2020a).

La competencia entre Amazon y Walmart ha sido constante. La primera intenta ganar mayor cuota de mercado en el negocio offline con adquisiciones como Whole Foods. Por otra parte, Walmart duplicó los productos que ofrece, construyó almacenes para atender los pedidos online, mejoró el diseño de su web, aumentó el número de tiendas pequeñas (Aguirre, 2017) y realizó inversiones en Jet.com, Bonobos, Modcloth, Moose Jaw, Shoebuy.com, Parcel y Flipkart en la India para expandirse al mercado online y así acortar la distancia con Amazon. En 2019, las ventas de la compañía por el portal de Internet avanzaron a un ritmo del 40% (Pozzi, 2019).

3.5.2.1.7. EBAY

Es una compañía estadounidense de subastas de productos online que se fundó en 1995 por Pierre Omidyar. Pone en contacto a compradores y vendedores a través de subastas donde el vendedor fija un precio de salida y los compradores pujan por los productos. También, existe la opción de fijar un precio inamovible y que el comprador tenga que pagarlo para adquirir el artículo (Aguirre, 2017).

Amazon y eBay cobran una comisión sobre el precio de venta por cada compra realizada (Aguirre, 2017). En 2019 obtuvo unos ingresos netos de 8.636 millones de dólares (Investing, 2020b).

Entre las modificaciones que está adoptando eBay para ganar terreno a sus competidores destacan los envíos rápidos y gratuitos, y el cambio en el sistema de pago de PayPal. Su objetivo es ofrecer una experiencia más flexible a sus compradores y vendedores, y así distanciarse de la imagen de mercado de segunda mano (BBC News, 2018).

3.5.2.1.8. GOOGLE

Es la herramienta de búsqueda más utilizada a nivel mundial. Se creó por Larry Page y Sergey Brin, dos universitarios de Stanford, California. Desarrollaron un nuevo sistema de búsqueda que se lanzó en 1996. Dos años más tarde, la web contenía 60 millones de páginas de resultados de búsqueda y rivalizaban con otros buscadores como Yahoo!, AOL y MSN. En el año 2000 comenzaron a introducir anuncios en los resultados del buscador (Thomsen, 2018).

La compañía salió a Bolsa en 2004 y ante el rápido interés de los accionistas en la compra de acciones, su valor se incrementó. Con la adquisición de otras compañías prestaban servicios de correo electrónico, redes sociales y aplicaciones como Google Docs, Google Drive, Google Translate, Google Maps y YouTube (Thomsen, 2018).

Google es considerada una de las gigantes del mercado tecnológico que junto a Facebook, Apple y Amazon forman el grupo GAFA (Blasco, 2019). En 2019 alcanzó un nivel de facturación de 161.857 millones de dólares (Investing, 2020c).

Google y Amazon mantienen un enfrentamiento constante con el lanzamiento de nuevos productos y servicios con funcionalidades semejantes como los servicios de computación en la nube: Google Cloud y Amazon Web Services, los altavoces inteligentes: Google Home y Amazon Echo, y el contenido de vídeos en línea: Twitch de Amazon y YouTube de Google. Además, ambas empresas actúan en el negocio principal de la otra: Google en el comercio electrónico a

través de Google Express (Wakabayashi & Weise, 2019) y Amazon en el mercado de publicidad digital (Prieto, 2019).

3.5.2.1.9. MICROSOFT

Es una empresa estadounidense que se fundó en 1975 por Bill Gates y Paul Allen. Se dedica al desarrollo de software y hardware electrónico (Microsoft, 2015). Destaca en el mercado de los sistemas operativos y suites ofimáticas con el objetivo de atender al cliente profesional y empresarial. Microsoft es la tercera compañía que alcanzó el billón de dólares en Bolsa después de Amazon y Apple (Sandri, 2019).

La compañía cuenta con 60 tiendas físicas en Estados Unidos (Luis, 2015), Puerto Rico y Australia y 16 en Europa (Redacción Channel Partner, 2018; El Periódico, 2019). En 2019 alcanzó un nivel de facturación de 125.843 millones de dólares (Investing, 2020d).

La empresa decidió expandir su negocio e innovar con el servicio en la nube a través de la plataforma Azure, competencia directa de Amazon Web Services (AWS). En 2019, Microsoft obtuvo una cuota de mercado de un 17 por ciento, por debajo del 30 por ciento de Amazon (Díaz-Cardiel, 2019).

3.5.2.1.10. APPLE

Es una empresa estadounidense dedicada al diseño de productos electrónicos, software y de servicios en línea que se creó por Steve Jobs y Steve Wozniak en 1976. Su primera invención fue el Apple I y con el dinero que obtuvieron de las ventas crearon el Apple II. Este último fue considerado el primer ordenador personal completo (El País, 2016).

La creación posterior del Apple Lisa se fusionó con el Macintosh por las reducidas ventas que obtuvieron, y que causaron la salida de Jobs de su compañía hasta 1997 (El País, 2016).

Las siguientes innovaciones fueron el ordenador iMac que integraba la CPU y el monitor en un solo aparato, el nuevo teléfono de Apple: el iPhone presentado en 2007, y el iPad en 2010. Un año después Steve Jobs falleció y Tim Cook se convirtió en el nuevo consejero delegado de Apple (El País, 2016).

Apple cuenta con un total de 510 establecimientos repartidos por todo el mundo (Fernández R. , 2020b) y alcanzó un nivel de ingresos de 260.174 millones de dólares en 2019 (Investing, 2020e). Su estrategia se basa en la incorporación de nuevos servicios como el streaming y los videojuegos con el objetivo de dirigirse a nuevos usuarios (Fernández M. , 2019).

La compañía rivaliza con Amazon por obtener una mayor cuota de mercado en productos como el iPad, Apple TV, Apple para iTunes y sus servicios de almacenamiento en la nube Cloud Drive y Cloud Player (Aguirre, 2017). La diferencia entre ambas radica en el precio. Apple ofrece productos de gama alta frente a Amazon que sigue una política de precios bajos (Aguirre, 2017).

3.5.2.1.11. FACEBOOK

Es una red social estadounidense que se creó en 2004 por Mark Zuckerberg con la intención de que los usuarios compartiesen su día a día. En 2007, Facebook ganó nuevos internautas con la traducción a nuevos idiomas: español, francés y alemán (Rodríguez E. , 2018). Cinco años más tarde salió a la Bolsa de Wall Street y fue valorada en 100.000 millones de dólares (Amiguet, 2017). Ese mismo año adquirió la red social Instagram con el objetivo de integrar nuevas redes sociales (Rodríguez E. , 2018).

Las funciones de Facebook se basan en la publicación de fotos, comentarios, notas de voz y el acceso a juegos (Rodríguez E. , 2018). La compañía es una de las líderes en el mercado publicitario, ya que cuenta con 1.560 millones de usuarios diarios incluyendo a empresas y organizaciones. Además, crean una economía colaborativa a través de su Marketplace que sirve de medio para la compraventa de productos (López E. , 2019). La compañía alcanzó una facturación de 70.697 millones de dólares en 2019 (Investing, 2020f).

3.5.2.1.12. NETFLIX

Es una empresa estadounidense líder desde 1997 en la distribución de contenidos digitales en línea. Ofrecen una amplia variedad de series, películas, documentales, largometrajes y producciones originales en diferentes idiomas. Además, realizan recomendaciones del contenido en función del historial del propio suscriptor, y del resto de usuarios de la plataforma que tengan intereses afines. Está presente en más de 190 países y cuenta con 183 millones de suscriptores de pago. Los usuarios pueden disfrutar del contenido en cualquier momento sin anuncios ni compromisos de permanencia (Netflix, 2020). En 2019 alcanzó un nivel de ingresos por ventas de 20.156,45 millones de dólares (Investing, 2020g).

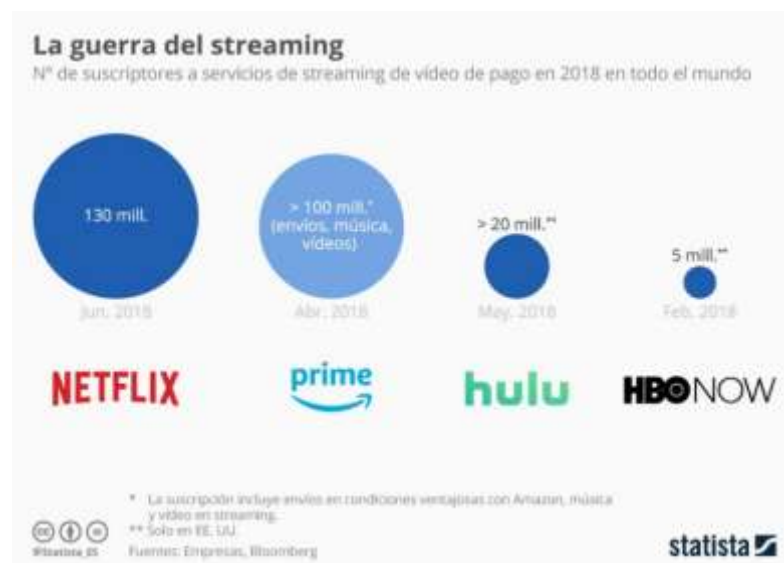
3.5.2.1.13. HBO

Home Box Office (HBO) se fundó en 1972 en Pennsylvania. Es un servicio de suscripción de vídeo bajo demanda que ofrece a sus usuarios series, películas y producciones originales. Distribuye su contenido a 150 países de todo el mundo (HBO, 2020). Su estrategia está enfocada en incrementar el contenido para

ofrecer un producto de mejor calidad y así parecerse más a Netflix (Clark, 2018). La compañía alcanzó un nivel de ingresos por ventas de 6.700 millones de dólares en 2019 (Orús, 2020c).

Netflix, HBO y Amazon son líderes en compartir contenido audiovisual online. Las tres compañías presentan similitudes en cuanto a contenido y calidad del servicio por lo que la elección de una u otra dependerá de las preferencias de los usuarios (Elvira, 2019). En la siguiente Ilustración se realiza una comparación de las tres compañías destacando Netflix con 130 millones de suscriptores seguida de Amazon Prime con más de 100 millones.

Ilustración 9. Número de suscriptores de Netflix, Amazon Prime y HBO en 2018.

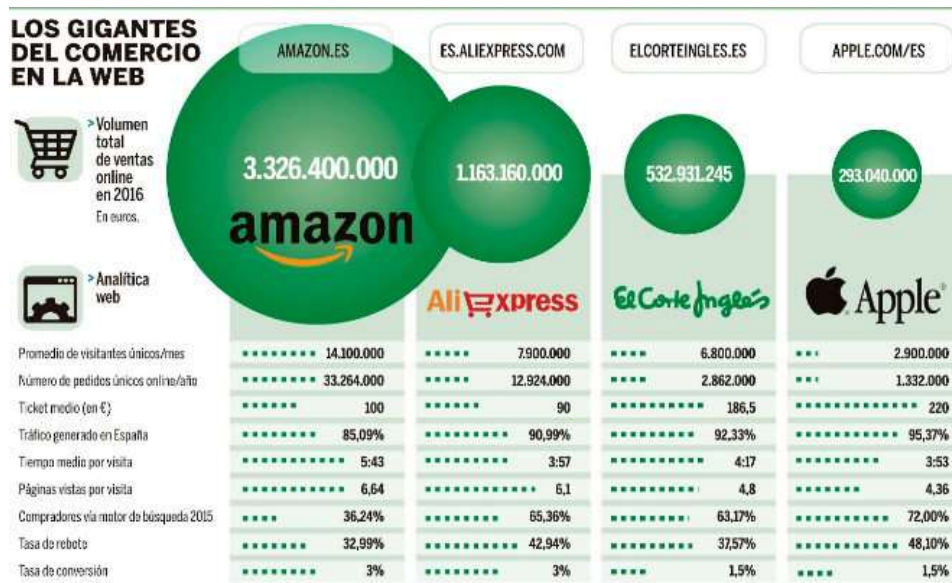


Fuente: Statista (2018).

Tras realizar un análisis de los principales competidores de Amazon se puede concluir que la compañía ha adquirido una posición de liderazgo en el comercio electrónico. En España ocupa el primer puesto en términos de facturación y destaca en los indicadores de ticket medio, tasa de rebote y conversión como se observa en la Ilustración 10.

En este sentido, los usuarios que visitan Amazon y finalmente compran representan un 3% igual que el obtenido por Aliexpress, y que duplica el porcentaje de tasa de conversión de las otras dos compañías. Amazon obtiene la menor tasa de rebote, siendo de un 32,99% los internautas que abandonan la página web en poco tiempo. En cuanto al ticket medio obtenido como resultado del cociente del volumen de facturación y el número de pedidos únicos online por año, Amazon y Aliexpress tienen el menor valor promedio siendo de 90 y 100 euros respectivamente. Debido a las semejanzas presentadas anteriormente se considerará al grupo Alibaba como rival potencial.

Ilustración 10. Estimación de los datos de facturación y tráfico de las 4 principales empresas de comercio electrónico para los internautas españoles en 2016.



Fuente: Arrieta (2017).

3.5.2.2. AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Durante los últimos años el comercio electrónico se ha incrementado al alza, provocando que cada vez más las empresas utilicen Internet como herramienta para transformar su negocio (Camuñas, 2019). En este sentido, Amazon ha encontrado dificultades para acceder a mercados potenciales por la presencia de compañías que destacan en su sector (Berengueras, 2017). Se pueden distinguir las siguientes:

3.5.2.2.1. ALIBABA

Es una plataforma online de origen chino que fue fundada por Jack Ma en 1999. Inicialmente estuvo enfocada al sector B2B para lograr una unión entre empresas chinas y extranjeras. Cuenta con plataformas que hacen de intermediarios: Alibaba, Taobao, Aliexpress y Tmall (Berengueras, 2017). Además, entre los servicios que incorporan para cubrir las necesidades de sus clientes se encuentra Alipay, es un medio de pago online chino, equivalente a PayPal (Galeano, 2019a).

La compañía debutó en Bolsa en 2014 y consiguió recaudar 25.000 millones de dólares (Galeano, 2019a). En 2019 obtuvo un nivel de ingresos por ventas de 58.508,87 millones de dólares (Investing, 2020h). Entre sus planes de expansión internacional se incluye un nuevo concepto de supermercado llamado Hema Supermarket con el que quiere apoderarse del retail físico en China (Galeano, 2019a).

Alibaba y Amazon mantienen una posición de liderazgo en sus respectivos mercados de origen. La compañía de Bezos está presente de forma irrelevante en el mercado chino, representando un 1 por ciento frente al 80 por ciento de la cuota de mercado de Alibaba y JD.com, una de las plataformas más importantes del comercio online chino (Delgado, 2019).

Las últimas estrategias adoptadas por la compañía china fue la creación de una plataforma llamada AliExpress Business dirigida a los autónomos y empresas españolas que quieran vender sus productos en todo el mundo, y la apertura de la primera tienda física en España al ser considerada uno de sus mercados estratégicos. Esto supone un desafío para Amazon, líder en el comercio electrónico en España (Jiménez, 2019; Lee, 2019).

3.5.2.2.2. RAKUTEN

Es una plataforma japonesa dedicada al comercio online que se fundó por Hiroshi Mikitani en 1997. Pretende potenciar las ventas, ayudar a vender a profesionales y ofrecer productos de calidad a los consumidores finales. Su

modelo de negocio se basa en: business to business (B2B) y business to consumer (B2C) (Berengueras, 2016b).

Rakuten es la tercera mayor compañía de comercio electrónico del mundo por ingresos, con un valor de mercado de 13.9 mil millones de dólares (Aguirre, 2017). En 2019 alcanzó un nivel de ingresos por ventas de 12.013,65 millones de dólares (Investing, 2020i).

La compañía está enfocada en invertir en Europa, ha abierto su primera oficina en Barcelona y es patrocinador oficial del F.C. Barcelona hasta el 30 de Junio de 2021 (Aguirre, 2017). También, busca mejorar la experiencia del usuario a través de la apertura de su primera tienda física en Shibuya, Tokio (Rodríguez S. , 2014)

Amazon se ve amenazada por este nuevo participante que representa el 20% de lo que factura la compañía estadounidense (Aguirre, 2017). Además, se introdujeron en el mercado del streaming a través de Rakuten TV para hacer frente a otras compañías líderes en este sector como Netflix o Amazon Prime (Acero, 2018).

Amazon cuenta con características que sirven de barrera frente a otros competidores. Entre las mismas se pueden distinguir el prestigio de marca, es considerada la más valiosa del mundo con 220.791 millones de dólares según el ranking *Brand Finance Global 500* (Segar, 2020).

Para dar una visión más general se ha realizado un cuadro resumen con las características más relevantes de los competidores de Amazon representado en la Tabla 8. Además, se ha empleado para seleccionar aquellas empresas que muestran diferencias en términos de modelo y volumen de negocio, áreas geográficas y presencia física.

Tabla 9. Cuadro resumen de empresas competidoras de Amazon.

Empresas competidoras	Sector	Principal modelo de negocio	Tipo de productos	Líneas estratégicas actuales	Valor añadido	Política de precios	Volumen de negocio en 2019 (millones)	Presencia física
El Corte Inglés	Minorista	B2C	Moda, hogar, tecnología, alimentación y cultura	Omnicanalidad	Calidad, servicio y garantía de productos	Medio	15.261 M de euros	97 centros comerciales
Fnac	Minorista	B2C	Tecnología y cultura	Omnicanalidad	Amplio catálogo y flexibilidad	Medio	378,3 M de euros	880 tiendas
Media Markt	Minorista	B2C	Tecnología y cultura	Omnicanalidad	Personalización y flexibilidad	Medio	2.050 M de euros	1000 tiendas
Casa del Libro	Minorista	B2C	Cultura	Rediseño de su web y creación de blog	Amplio catálogo y especializado	Medio	13,8 M de euros	42 tiendas
Barnes and Noble	Minorista	B2C	Cultura	Amplio catálogo y precios bajos	Prestigio por trayectoria y valor de marca	Bajo	3.552,74 M de dólares	627 tiendas
Walmart	Minorista	B2C	Moda, hogar, tecnología, alimentación y cultura	Expansión al mercado online	Amplio catálogo y precios bajos	Bajo	514.405 M de dólares	11.800 tiendas
Ebay	Minorista	C2C	Subastas y venta de productos en línea.	Deshacerse de su imagen de mercado de segunda mano	Flexibilidad	Bajo	8.636 M de dólares	No tiene

Google	Tecnológico	B2C	Tecnología	Introducción en el comercio electrónico	Innovación	Medio	161.857 M de dólares	No tiene
Microsoft	Tecnológico	B2C	Tecnología	Computación en la nube	Innovación	Medio	125.843 M de dólares	76 tiendas
Apple	Tecnológico	B2C	Tecnología	Captar nuevos segmentos de mercado	Calidad y diseño	Alto	260.174 M de dólares	510 tiendas
Facebook	Entretenimiento	B2C	Tecnología	Captar nuevos usuarios	Economía colaborativa	Utilización de información personal	70.697 M de dólares	No tiene
Netflix	Entretenimiento	B2C	Tecnología	Híbrida	Recomendaciones en función del historial	Tarifas de precios	20.156,45 M de dólares	No tiene
HBO	Entretenimiento	B2C	Tecnología	Ampliar el contenido	Calidad	Bajo	6.700 M de dólares	No tiene
Alibaba	Mayorista y Minorista	B2B y B2C	Venta online de productos	Introducción en nuevos mercados	Precios bajos	Bajo	58.508,87 M de dólares	1 tienda
Rakuten	Minorista y Entretenimiento	B2B y B2C	Venta online de productos	Expansión internacional	Notoriedad de marca	Bajo	12.013,65 M de dólares	1 tienda

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Amazon ofrece un catálogo de productos y servicios ilimitado con el objetivo de adaptarse al continuo cambio en las necesidades de los clientes. Esta idea ha sido implementada por otras empresas que ofrecen productos con características similares.

El principal sustituto es la tienda física que se ha visto perjudicada por la venta online. Las ventajas del comercio electrónico consisten en la seguridad en las transacciones, la inmediatez de la recepción de pedidos, la comodidad de pago, la facilidad de devoluciones y la posibilidad de comparar precios y elegir el más barato (Última Hora, 2018)

Los establecimientos físicos han intentado contrarrestar estas medidas con la modificación de los horarios comerciales, la incorporación de la omnicanalidad, la preferencia que tienen algunos clientes por acudir a las tiendas a realizar una evaluación final y donde los vendedores les podrán aconsejar (El Confidencial, 2018).

Por otra parte, cabe destacar la aparición de productos como el streaming que perjudica la venta de DVDs, Blu-ray y cine. Amazon ha llevado a cabo esta tendencia digital mediante el servicio de Amazon Prime (Pastor, 2019). También, la venta del libro electrónico Kindle ha supuesto una reducción de las adquisiciones de libros físicos.

Amazon ha sabido adaptarse a los cambios experimentados por el mercado con el desarrollo de nuevos productos y servicios, por lo que se considera que la amenaza de productos sustitutivos es baja. Sus características diferenciadoras se basan en los precios más reducidos, la sencilla política de devoluciones que permite el reembolso tras la comprobación del estado del producto (Amazon, 2020h), el elevado nivel de confianza de compra, la rapidez de entrega y la facilidad del proceso de compra.

3.5.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Amazon gestiona su propia cartera de productos y actúa como intermediario entre los clientes y proveedores a través de su plataforma Marketplace, considerada la más importante para el mercado europeo y americano (López R. G., 2020). Las compañías externas utilizan este método por las siguientes razones:

- Es el canal de venta que prefieren los usuarios por la gran variedad de oferta y la facilidad de compra ya que la transacción se producirá en un único lugar y generará un solo pago (López R. G., 2020).
- Acceso a un mercado gigantesco, incluyendo a clientes de cualquier parte del mundo (López R. G., 2020).
- La falta de necesidad de invertir en servidores y en el mantenimiento de una tienda online. Los proveedores solo se encargarán de listar productos, cargar inventarios y gestionar pedidos (López R. G., 2020).

- Amazon representa una buena imagen de marca que le ha permitido ganarse la lealtad de sus clientes. Las opiniones que los usuarios dejan sobre su experiencia con cada producto y vendedor han favorecido a su imagen social (López R. G., 2020).

Amazon tiene dos tipos de distribuidores: vendedores y proveedores. El primero tendrá que pagar una tarifa mensual y una comisión sobre las ventas y se encarga de la comercialización de los productos. En cambio, los proveedores venden los productos directamente a Amazon sin administrar la relación con el cliente (All around digital, 2020).

En este sentido, cabe destacar que la compañía dispone de diferentes vendedores para cada una de las categorías por lo que existe un cierto grado de diversidad que implica la falta de complicaciones ante la posibilidad de cambio de proveedores. Por lo expuesto, se determina que el poder de negociación de proveedores es bajo (All around digital, 2020).

3.5.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

La amplia oferta en el sector del comercio electrónico implica que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Según el último *Estudio Anual de e-Commerce* de la Interactive Advertising Bureau (IAB), las motivaciones de los clientes para decidirse a comprar un producto son: la conveniencia, la existencia de una oferta amplia y atractiva, el precio, la confianza en la marca, las recomendaciones de otros usuarios y el poder de persuasión de la publicidad online (Lezo, 2017).

Amazon ha ofrecido al cliente la posibilidad de acceder a comentarios, el motor de recomendaciones, el proceso de compra simplificado y la oportunidad de seguir el envío. Estas características han servido para potenciar el nivel de lealtad de los clientes y que así la decisión de acceder a su plataforma para realizar la compra sea más frecuente (Osorio V. , 2016).

3.6. ANÁLISIS DAFO

3.6.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO o FODA, es una herramienta que permite analizar de forma interna y externa a una empresa, marca o producto. El nombre DAFO corresponde con las iniciales en castellano de las cuatro variables del análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.f.).

El análisis interno determina la situación de la empresa mediante sus Debilidades y Fortalezas. Las debilidades determinarán los factores que hacen que la compañía se encuentre en una posición desfavorable respecto a los competidores. Las fortalezas identificarán las capacidades que tiene la empresa y que la hacen diferente (Kiziryan, 2020).

El análisis externo identifica las Amenazas y Oportunidades del entorno exterior de la empresa. Las amenazas pueden alertar sobre los factores que pongan en peligro la supervivencia de la empresa. Para las oportunidades se deberá identificar los nuevos mercados en los que puede actuar (Kiziryan, 2020). En la Ilustración 11 se muestra una representación gráfica del DAFO.

Ilustración 11. Estructura del Análisis DAFO.



Fuente: Martín (2019).

El análisis DAFO sirve para poder tomar decisiones de futuro mediante la elaboración del CAME (Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades). Además, permite plantear las acciones que se deberán poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. Tras fijar los objetivos se elegirá la estrategia más adecuada (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.f.).

A continuación, se definirán cuatro tipos de estrategias en función de la relación de las variables que forman la matriz:

- Estrategias Ofensivas: se obtienen relacionando los puntos fuertes internos para aprovechar las oportunidades externas (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.f.). Son estrategias de crecimiento que buscan generar rendimientos mayores gracias a su potencial (Kiziryan, 2020).
- Estrategias Defensivas: se utilizan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.f.). Consiste en reducir los riesgos que generan las vulnerabilidades (Kiziryan, 2020).
- Estrategias Adaptativas: son estrategias de reorientación que cambian elementos de los puntos débiles para aprovechar las oportunidades (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.f.).
- Estrategias de Supervivencia: consiste en fortalecer las debilidades para sobrevivir a las amenazas (Kiziryan, 2020). Permite conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, s.f.).

Una vez explicado el análisis DAFO y las estrategias a llevar a cabo se va a identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa objeto de estudio.

3.6.2. ANÁLISIS DAFO DE AMAZON

A continuación, se va a realizar el análisis interno y externo de Amazon. Para ello se van a analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la compañía.

Entre las **debilidades** destaca la posibilidad de alejarse de su línea central de negocio por la gran variedad de productos que se ofrecen en su web principalmente a mercados estadounidenses y europeos (Aguirre, 2017). Una de las principales estrategias de Amazon es ofrecer precios bajos. Esto implica que la compañía obtenga márgenes de beneficios reducidos o prácticamente nulos afectando a su rentabilidad y alejándole de su estrategia de coste de envío gratuito para fidelizar y atraer a clientes. Por otra parte, la empresa asume riesgos por la rapidez de envío de pedidos que implica el mantenimiento de un gran inventario que se podría ver afectado por cambios de la demanda y ciclos de producto (Sánchez A. , 2018)

Los siguientes aspectos a comentar forman parte de las **fortalezas** de la compañía. Amazon es reconocida por sus ventas online y su excelente orientación al cliente que le ha otorgado un gran prestigio entre sus competidores de e-commerce. Cuentan con una eficiente red logística para ofrecer un servicio de envío rápido a millones de clientes gracias a la presencia de centros logísticos repartidos por distintos puntos geográficos. Cabe destacar la implementación de una estrategia omnicanal para satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la integración de la venta virtual y física (EAE Business School, 2017). En los últimos años la compañía destina sus recursos a invertir en publicidad televisiva y online para promocionar sus propios productos, como Prime Video o Kindle Fire. También, han logrado incrementar su capacidad tecnológica a través del lanzamiento de su asistente inteligente Alexa y el envío con drones, que le ha permitido alcanzar nuevos segmentos de clientes (Sánchez A. , 2018).

En cuanto a las **amenazas** externas que afectan a las empresas dedicadas al comercio electrónico se distingue el aumento de rivales en mercados asiáticos donde destaca el grupo Alibaba (Ordóñez, 2017). La existencia de una elevada competencia se debe a que el negocio de venta online es fácilmente imitable por otras empresas. En este sentido, Amazon sobresale por el tamaño alcanzado, que supone una barrera de entrada para nuevos competidores. También, un inconveniente a mencionar es la presión sobre los precios fijándolos incluso por debajo del coste (Sánchez A. , 2018) y la implantación de aranceles u otras medidas que perjudican las prácticas comerciales (Stock Logistic, 2020). Una de las recientes amenazas de gran incertidumbre son las consecuencias económicas de la crisis del COVID-19 que afectarán de manera global, y que se comentará con más detalle en el siguiente apartado (Pont, 2020).

El futuro de Amazon se centrará en la búsqueda de **oportunidades** para el desarrollo de ventajas competitivas. Entre las mismas se puede optar por la consolidación en mercados subdesarrollados como Latinoamérica y Asia en los que se tropieza con su competencia de negocios locales de venta en línea (Miranda, 2018). Además, la implantación de la innovación tecnológica permite un incremento de la competitividad y la mejora de la eficiencia de las empresas (Barrera, 2020). Por último, la comodidad y la facilidad del proceso de compra desde un dispositivo móvil ha favorecido al incremento de las compras online situándose en un 55% en 2020 (Statista, 2020d).

En cuanto a las estrategias comentadas en el apartado anterior se identifica en Amazon una estrategia ofensiva y de supervivencia.

La primera de ellas implica que la compañía ha invertido en nuevas adquisiciones para introducirse en mercados asiáticos, y así reforzar su presencia física en uno de los mercados minoristas de más rápido crecimiento. Se puede mencionar como ejemplo la adquisición de Future Retail, es la segunda minorista de India por volumen de ventas que ha obtenido una creciente demanda de productos para el hogar y productos frescos y vegetales (Bloomberg, 2019).

La estrategia de supervivencia de Amazon se identifica por la elevada inversión en innovación. En los últimos años la compañía ha invertido en Europa unos 27.000 millones de dólares en I+D+I, es la empresa que más dinero destina a innovar en sus productos, centros neurálgicos y en materia de recursos humanos y logística. Esta medida se ha adoptado para mitigar la imitación del modelo de venta online, y así fortalecer las barreras de entrada ante nuevos competidores (Cózar, 2018). En la Tabla 10 se muestra de forma simplificada la matriz DAFO de Amazon.

Tabla 10. Análisis DAFO de Amazon.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alejarse de su negocio principal. • Estrategia de envío gratis. • Precios bajos → Márgenes de costes reducidos. • Dependencia de mercados. • Excesivos inventarios para cumplir con el tiempo de entrega. • Elevado endeudamiento. • Menor eficiencia en la actividad productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada competencia de venta online. • Fácil imitación del negocio de venta online. • Competencia desleal de precios. • Competencia de empresas asiáticas. • Consecuencias económicas crisis del coronavirus. • Medidas proteccionistas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de imagen y marca en el mercado. • Liquidez adecuada. • Logística y rapidez de entrega. • Gestión de datos de clientes. • Servicio de calidad postventa. • Amplio catálogo de productos. • Estrategia omnicanal. • Excelente relación con el cliente. • Evolución de su propuesta de valor. • Innovación tecnológica (Alexa, drones). • Inversión publicitaria: promoción de sus propias marcas. • Importantes inversiones en inmovilizado material. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento compras online. • Evolución constante de Internet. • Diversificación hacia mercados con escasa competencia. • Generalizar el uso del móvil. • Empleo de la innovación tecnológica.

Fuente: elaboración propia.

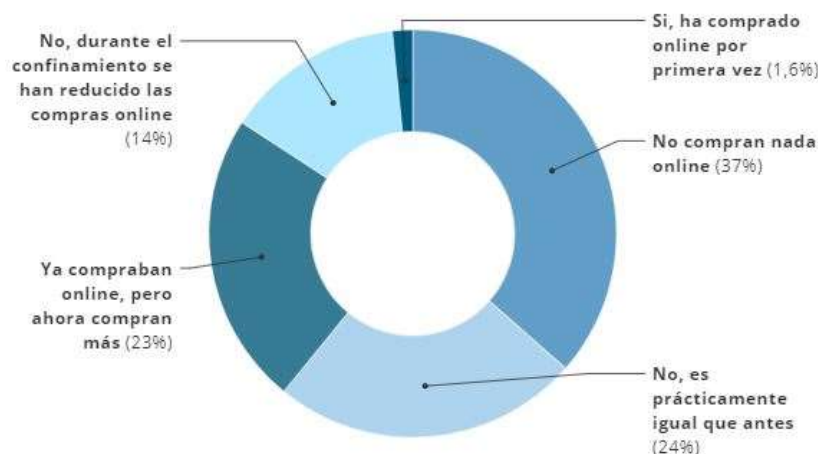
3.6.3. EL EFECTO DEL COVID-19 EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

El coronavirus o COVID-19 es una afección causada por el virus SARS-COV-2. Esta enfermedad se puede manifestar con síntomas leves que pueden llegar a convertirse en graves. La propagación del COVID-19 surge por la cercanía física de una persona que tenga la enfermedad, a través de las partículas respiratorias que emite cuando tose, estornuda o habla. La otra forma de contraer la infección es tocando una superficie u objeto que haya estado en contacto con el virus (Centros para el Control y Prevención de Enfermedades, 2019).

Actualmente, el número de contagiados mundiales se sitúa en más de 33,3 millones de personas y supera el millón de personas fallecidas (Radio Televisión Española, 2020). La rapidez de transmisión y la gravedad de la enfermedad han llevado a la implantación de medidas estrictas, como el confinamiento. Esta situación ha afectado notoriamente a la economía, tanto nacional como internacional, sobre todo al sector del turismo y la hostelería. En cambio, otros sectores como el comercio electrónico se han visto beneficiados (Prieto, 2020).

La situación de confinamiento ha provocado que numerosas empresas se hayan visto obligadas a potenciar la venta online para sobrevivir a la crisis económica del COVID-19, y poder responder al aumento de la demanda de compras por Internet. Según el estudio realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) sobre el comportamiento de los usuarios en el confinamiento, el 37% de los encuestados no compran ningún producto online, el 1,6% ha comprado en Internet por primera vez y el 23% compran más que antes. En la Ilustración 12 se muestran los datos comentados (Gispert, 2020).

Ilustración 12. Comportamiento de los consumidores online durante el confinamiento por el COVID-19.

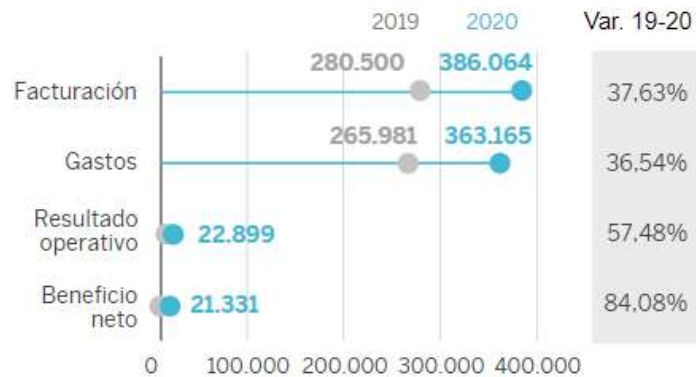


Fuente: Gispert (2020)

En el caso de Amazon, es una de las empresas que más se ha visto beneficiada con la crisis del coronavirus. Esto se debe a un aumento de sus ganancias netas que se sitúan en los 21.331 millones de dólares, casi el doble que en 2019. En cuanto a su facturación, alcanzó los 386.064 millones de dólares gracias al crecimiento de las compras a través de Internet, causado por el confinamiento en muchas partes del mundo a raíz de la pandemia del COVID-19, dichos

resultados se observan en la Ilustración 13. Asimismo, entre el tercer y cuarto trimestre de 2020 se produjo un notable crecimiento en las áreas de negocio de comercio electrónico, servicios a terceros (Marketplace) y Cloud computing (AWS) como se puede observar en la Ilustración 14 (Las Provincias, 2021).

Ilustración 13. Resultados anuales de Amazon durante la pandemia del COVID-19 (millones de dólares).



Fuente: Vega (2021).

Ilustración 14. Resultados trimestrales de Amazon por áreas de negocio durante la pandemia del COVID-19 (millones de dólares).



Fuente: Vega (2021).

Por lo tanto, Amazon ha logrado superar los 100.000 millones en ingresos trimestrales, formando parte del selecto club de empresas estadounidenses que han alcanzado esa cota, del que también forman parte el gigante WalMart, la petrolera Exxon Mobil, y Apple (Kilcoyne, 2021). Tras los excelentes resultados obtenidos, Jeff Bezos anunció que dejaba de ser consejero delegado (CEO) de Amazon, aunque seguirá siendo presidente ejecutivo (Vega, 2021).

4. ESTUDIO DE ALGUNOS COMPETIDORES

En este apartado se van a estudiar las características más relevantes de El Corte Inglés, eBay y Alibaba con el fin de comparar cada una de ellas con Amazon, y determinar así la ventaja competitiva que le ha llevado al liderazgo en el comercio electrónico. Para ello se explicará la historia y los principales puntos de la estrategia digital desarrollada por las tres compañías.

4.1. EL CORTE INGLÉS

La primera empresa a analizar es El Corte Inglés que se distingue en términos de origen y volumen de facturación. Para el estudio de este grupo se introducirá su historia y se identificarán las líneas estratégicas en el comercio online.

4.1.1. BREVE HISTORIA DE EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés es una empresa de grandes almacenes que se fundó en 1935 por César Rodríguez y Ramón Areces. La idea de crear este negocio surgió tras el viaje que realizó César Rodríguez a Cuba en 1896 ante la buena situación económica del país en esa época. Rodríguez trabajó en los almacenes El Encanto junto a sus familiares Pepín Fernández y Ramón Areces. La experiencia que adquirieron les sirvió para implantar el modelo de negocio basado en las tiendas por departamentos en El Corte Inglés y Galerías Preciados (Osorio V. , 2018).

Fernández y Areces volvieron a Madrid en 1934 y el primero de ellos compró junto a Rodríguez una tienda llamada Sederías Carretas y que posteriormente se conocería como Galerías Preciados. Un año después con la intención de cambiar la ubicación de Galerías Preciados se compró una sastrería llamada El Corte Inglés. Esta tienda fue comprada por César Rodríguez y gestionada por su sobrino Ramón Areces (Osorio V. , 2018).

En 1940 se derribó el edificio para crear Galerías Preciados. Este hecho llevó a la creación de la sociedad limitada El Corte Inglés ubicada en la misma calle por lo que ambas compañías eran competencia (Osorio V. , 2018).

Inicialmente El Corte Inglés contaba con un capital de un millón de pesetas, siete trabajadores y una estrategia basada en la venta por departamentos (Osorio V. , 2018). La vuelta de Rodríguez a Madrid en los años 60 produjo la expansión de sus centros a Barcelona, Sevilla y Bilbao. En 1966 murió César Rodríguez y Ramón Areces se convirtió en presidente. Ese mismo año se lanzó la tarjeta de El Corte Inglés para facilitar la compra a sus clientes (El Corte Inglés, 2020b).

En 1969 el grupo creó su sección de viajes con la sociedad llamada Viajes El Corte Inglés. En 1976 fundó un nuevo espacio llamado Óptica 2000 que ofrecía servicios relacionados con la visión y audición. Tres años más tarde se inauguró un hipermercado llamado Hipercor. En 1982

y 1988 se introdujeron en los sectores de seguros e informática respectivamente (Azpeleta, 2020; El Corte Inglés, 2020b).

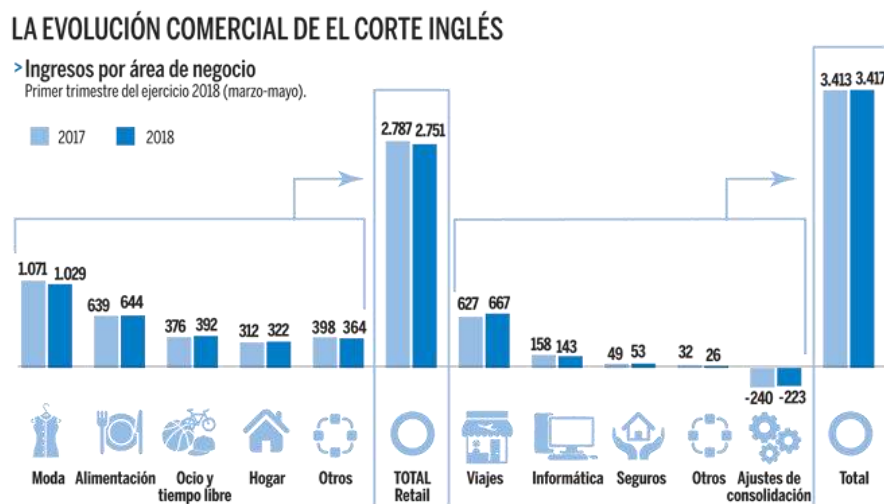
En 1989 Isidoro Álvarez considerado el artífice de la diversificación del grupo se convierte en presidente tras el fallecimiento de Ramón Areces. En 1995 Galerías Preciados se declara en quiebra y El Corte Inglés va al rescate con la compra de activos de la sociedad poniendo fin al enfrentamiento que mantuvieron durante varios años (El Corte Inglés, 2020b).

En el 2000 se lanzó la cadena de supermercados Supercor. Un año más tarde se expandió internacionalmente con la apertura de un centro comercial en Lisboa, Portugal. La mayor expansión ocurrió después con la tienda de ropa Sfera que permitió a la compañía tener franquicias repartidas a nivel mundial (El Corte Inglés, 2020b).

Los siguientes años se centraron en ampliar su oferta de servicios a través de la tienda Bricor especializada en bricolaje, el espacio dedicado a la salud y belleza y un área gastronómica llamada Gourmet Experience (El Corte Inglés, 2020b).

En la siguiente Ilustración se muestra el volumen de ingresos en las diferentes áreas de negocio de la compañía en 2017 y 2018. El sector en el que destaca es en moda con 1.029 millones de euros generados en el primer trimestre de 2018. Por otra parte, en los sectores de alimentación, ocio y tiempo libre y hogar ha experimentado un crecimiento de 5, 16 y 10 millones respectivamente obteniendo un importe total en las áreas del retail de 2.751 millones. En cuanto a las áreas de negocio que no son retail destaca el sector de viajes con 667 millones y ha obtenido un crecimiento de 40 millones respecto al año anterior.

Ilustración 15. Evolución de los ingresos de El Corte Inglés por áreas de negocio en 2017 y 2018.



Fuente: Osorio y Roa (2018).

En términos de facturación por ventas la empresa es la que más vende de Europa con un volumen de 15.783 millones de euros y ocupa el tercer puesto en ventas mundiales. El beneficio neto del grupo es de 258,2 millones de euros, un 27,7% superior al ejercicio anterior (Lafraya, 2019). Además, están reduciendo la deuda con la venta de inmuebles y el cierre de centros no rentables (Azpeleta, 2020).

4.1.2. ESTRATEGIA DIGITAL DE EL CORTE INGLÉS

El grupo cuenta con 80 años de experiencia en la venta como minorista. Durante estos años su modelo tradicional ha sufrido numerosos cambios con la incorporación de nuevos servicios y canales de venta en línea (Rois, 2018).

La compañía comenzó en el comercio electrónico en los años 90 pero su propuesta más firme llegó con el lanzamiento en 2001 de El Club del Gourmet online, la apertura de una tienda de revelado de fotos en 2004 y la creación de la web doblecero.com dirigida a los socios con una tarjeta de fidelización de moda joven (Rois, 2018).

La gran apuesta llegó en 2010 con la venta en línea de una gran oferta en moda que incluía 300 marcas nacionales e internacionales. Las medidas digitales que adoptó le situaron en una posición de liderazgo con 5,5 millones de usuarios y una facturación de 310 millones de euros y que le serviría como barrera frente a la entrada de Amazon en 2011 (Rois, 2018).

Un año después El Corte Inglés fortaleció su compromiso en el comercio en línea y la internacionalización con la apertura de una tienda online dirigida a otros países europeos y que posteriormente se formalizó con el lanzamiento de la web elcorteingles.eu. Además, implantaron una mejora en los procesos logísticos, la eficacia en las entregas, la relación con clientes y proveedores y la fijación de una tarifa plana para gastos de envío, igualando así los servicios ofrecidos por su competidor potencial (Rois, 2018).

El objetivo más inmediato que desea adoptar la compañía es la modificación de su plataforma en línea para convertirla en el principal motor de sus ingresos, y que mitigue el efecto competitivo de Amazon. Para ello han trabajado con Alibaba en la personalización de las recomendaciones a clientes dependiendo del perfil de cada uno de ellos, la identificación con imágenes de productos similares y la integración de Alipay como medio de pago (Criado, 2019; Rois, 2018).

Por otra parte, el grupo afianzó la unión del comercio físico y online a través de una estrategia omnicanal centrada en ofrecer otras opciones de envío y recogida de productos. Así pues, en 2014 los servicios que lanzó fueron Click & Car que permite recoger la compra online en el aparcamiento de un centro comercial y Click & Collect que da la posibilidad de recogida en alguno de sus centros. Cabe destacar la incorporación de catálogos en línea, el probador virtual, nuevos contenidos audiovisuales y la oportunidad de comprar las 24 horas del día con el fin de ofrecer la experiencia de compra más óptima para el cliente (Rois, 2018).

Los siguientes años se centraron en la modernización de su estructura empleando una estrategia digital capaz de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. Para ello introdujeron novedades en servicios clave como la aplicación para supermercado que incrementase las ventas en el sector de la alimentación, la creación de marketplaces para las marcas de moda y el lanzamiento de una plataforma online para su firma de moda Sfera (Rois, 2018).

Para garantizar el avance de la estrategia omnicanal en ambos sentidos decidieron impulsar el crecimiento de sus tiendas físicas a través de su modernización y la integración de los hipermercados Hipercor en sus centros (Rois, 2018).

El empleo de nuevos métodos tecnológicos le permitió hacer frente a sus rivales. Incluyen el enfoque mundial con el cambio de denominación de la web, el nuevo método de pago con la aplicación Samsung Pay y el servicio Click & Express lanzado en 2015. Este último servicio garantiza el envío de productos en 2 horas o en la franja horaria que elija el cliente, y que se vio favorecida por la proximidad de su red de centros comerciales al domicilio de los clientes (Rodríguez, 2019).

En conclusión, El Corte Inglés seguirá con su estrategia omnicanal asumiendo nuevos retos. Entre los mismos se distinguen la igualdad del número de referencias y del catálogo de productos de las marcas en tiendas físicas y online, y el análisis de las bases de datos de clientes para conocer sus hábitos de compra (Rois, 2018).

4.2. EBAY

La segunda empresa a analizar es eBay, que se caracteriza porque introdujo un modelo de negocio basado en el contacto directo entre consumidores finales a través de subastas en línea.

4.2.1. BREVE HISTORIA DE EBAY

eBay se fundó en 1995 por Pierre Omidyar en San José, California, con el objetivo de intercambiar productos a través de subastas en Internet. Inicialmente su plataforma se denominó Auctionweb y el primer producto vendido por el mismo fue un puntero láser inservible. Con esta primera venta se dio cuenta que existían múltiples posibilidades y decidió ampliar su catálogo de productos. Ese mismo año alcanzó los 7 millones de euros en ventas (Naveira, 2020; Lupiañez, 2020).

Dos años más tarde cambió el nombre de su web por el de eBay tras alcanzar varios éxitos empresariales: la creación de foros para generar confianza en los usuarios, haber conseguido una venta millonaria por un juguete de la serie infantil Barrio Sésamo y el alcance de las 2 millones de subastas en su web (Naveira, 2020; Lupiañez, 2020).

En 1998 Megan Whitman se convirtió en presidenta de la compañía y originó su salida a Bolsa a través del índice de mercado estadounidense Nasdaq. En ese momento contaba con 30 empleados y medio millón de usuarios (Naveira, 2020; Lupiañez, 2020).

Las primeras adquisiciones de eBay consistieron en la compra de las empresas Jump Inc y Up4Sale. En 1999 se dio a conocer en Alemania, Australia y Reino Unido, y en 2002 se introdujo en el mercado español. En este último año se efectuó la adquisición más importante de la compañía con la compra de Paypal que le otorgaría unos elevados beneficios y podría ofrecer un sistema de pagos seguro y fácil a sus clientes. A pesar de esto, eBay se separó de Paypal en 2015 con el fin de conceder una mejora en el coste y pago de las transacciones (Naveira, 2020; Lupiañez, 2020).

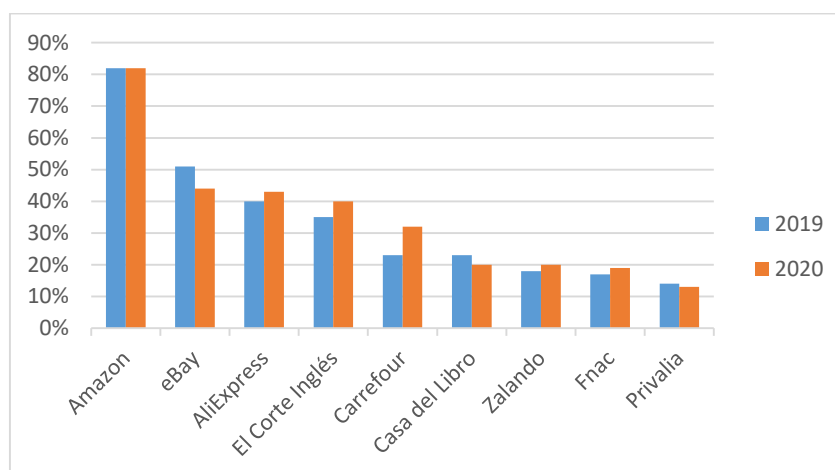
En 2004 eBay adquirió Rent.com por 415 millones de dólares y un año más tarde Gumtre y Skype. La compra de esta última compañía reforzó las comunicaciones entre los compradores y vendedores. Cabe destacar la adquisición en 2007 de StubHub que ofrecía la venta de entradas online y que permitió reconocer a eBay como la plataforma más importante de venta online de tickets (Naveira, 2020; Lupiañez, 2020).

En 2008 la compañía lanzó su App para móvil siendo de las primeras en crear una aplicación de comercio electrónico para iPhone. Los siguientes años se centraron en introducir nuevas utilidades como *Bill Me Later* que se emplea para flexibilizar los pagos, *Top Sellers* que permite visualizar a los vendedores más destacados, y *Magento* y *Zong* que se utilizan para mejorar la capacidad del servicio de comercio electrónico en su web y móvil. También crearon eBay Enterprise para ayudar a otras compañías a optimizar sus ventas (Naveira, 2020).

Actualmente eBay está presente en 183 países, cuenta aproximadamente con 2.5 millones de usuarios y dispone de 54 millones de productos en todo el mundo. En términos de facturación vende de media 12.5 millones de artículos por año (Naveira, 2020).

En España la compañía mantiene una posición privilegiada con un 44% de participación en el mercado en línea a pesar de la disminución experimentada en un 7% respecto a 2019. eBay únicamente se ha visto superada por Amazon con un 82% como se puede observar en la Ilustración 16. (Naveira, 2020).

Ilustración 16. Evolución de la penetración de los principales marketplaces en España en 2019 y 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de Galeano (2019b) y (2020).

En conclusión, el éxito de eBay a lo largo de sus 25 años de trayectoria se debe a la transformación hacia nuevas tendencias que se comentarán en el siguiente apartado, y que le ha permitido adaptarse a la necesidades de los consumidores garantizando siempre la seguridad en las transacciones (Naveira, 2020).

4.2.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE EBAY

Ebay es un sitio web de compraventa dinámico capaz de establecer conexiones directas entre compradores y vendedores a nivel mundial. A lo largo de los últimos años han transformado su modelo tradicional gracias al uso de *Machine Learning* (aprendizaje automático) y la Inteligencia Artificial (IA) (eBay, 2017; Naveira, 2020).

Ebay ha incorporado la tecnología de la IA para potenciar su servicio en cuatro puntos: mejorar la experiencia del cliente, construir e implementar la infraestructura adecuada para las necesidades únicas de eBay, aplicar la ciencia de IA principal y la IA de dominio a todo lo que hacen, y garantizar que todo se haga al servicio de la experiencia del cliente. Para lograr esto último la compañía ha rediseñado el sitio web para navegar más fácilmente y obtener información que le ayude a determinar las preferencias de los clientes, y así ofrecerles una experiencia de compra personalizada. Las herramientas de Inteligencia Artificial han permitido

mejorar la gestión de los inmensos volúmenes de datos con el fin de buscar los emparejamientos más adecuados entre compradores y vendedores (Marr, 2019).

La estrategia de eBay para no perder clientes frente a competidores como Amazon y otros Marketplaces es la introducción de innovaciones como *Price Match* que garantiza el mejor precio de mercado (Galeano, 2017b). También *Image Search* que permite buscar un artículo mediante imágenes (Naveira, 2020), y la traducción del contenido de su plataforma en múltiples idiomas para acceder a un mercado globalizado que permita la conexión entre varias partes del mundo. Estas novedades buscan que eBay se posicione como líder tecnológico global y con ello que se produzca un incremento de las ventas (Chavez, 2019).

Para afianzar esta posición la compañía realiza pequeñas adquisiciones en IA, como ExpertMaker que proporciona soluciones inteligentes, el aprendizaje automático y el análisis de Big Data. También compró SalesPredict, una empresa de datos que se adelanta al comportamiento del consumidor, y Corrigan, que se encarga del reconocimiento visual con el fin de reforzar la experiencia de compra (Katariya, 2019; Redacción Europa Press, 2017).

El futuro de eBay es crear una experiencia de uso cada vez más personalizada capaz de adaptarse a los diferentes perfiles de los usuarios y aumentar cada vez más su base de clientes. De la misma forma buscan el reposicionamiento de su marca sin abandonar el mercado de las subastas, y así poder diferenciarse de otras plataformas de comercio electrónico (Statista, 2020e; Arrieta, 2016).

Por el modelo de negocio de eBay, resulta especialmente estratégico la aplicación de la IA para mejorar la efectividad de las transacciones entre los usuarios. Para eBay, a diferencia de Amazon y del ECI, este tipo de algoritmos de IA resultan clave para optimizar las operaciones de compraventa en el sitio web.

4.3. ALIBABA

La última empresa a analizar es Alibaba, que se distingue del resto de compañías de comercio electrónico por su origen e introducción en el mercado asiático y por la oferta de productos con precios competitivos.

4.3.1. BREVE HISTORIA DE ALIBABA

El grupo Alibaba se fundó en 1999 por Jack Ma en Hangzhou, China. La idea inicial era crear una plataforma que sirviese de enlace entre las compañías chinas y extranjeras a través de un modelo B2B (Galeano, 2019a; Díaz, 2019).

El inicio de la compañía fue difícil por la reticencia de las empresas a introducirse en un mercado que presentaba irregularidades en el ámbito empresarial. A pesar de esto, la idea se fue consolidando y la unión entre compradores y vendedores permitió una reducción en el precio y una ampliación en la variedad de artículos (Galeano, 2019a; Díaz, 2019).

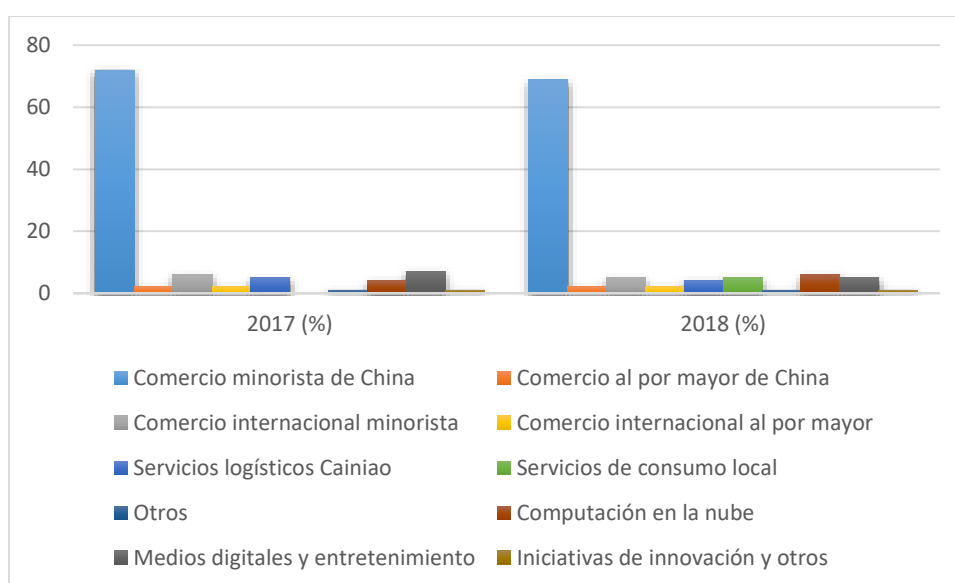
La posición del grupo se fue fortaleciendo lo que originaría la introducción de nuevos servicios con el fin de cubrir todas las necesidades del mercado (Galeano, 2019a; Díaz, 2019). Para ello, constituyó varias empresas subsidiarias entre las que destaca:

- *Taobao*: es un Marketplace fundado en 2003. Pone en contacto a consumidores y empresas a través de un modelo B2C. La oferta de productos se realiza a un precio fijo o mediante subastas (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *Tmall*: es una plataforma B2C que se creó en 2008. Los productos están clasificados según su fabricante o vendedor, y se pueden encontrar marcas de todo el mundo (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *Aliexpress*: es un Marketplace que se constituyó en 2010 con el fin de unir a los distribuidores de origen chino con los consumidores de todo el mundo (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *1688*: es un Marketplace que se creó en 1999. Actúa como mayorista de productos para el hogar y decoración (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *Alimama*: es una plataforma que se creó en 2007. Ofrece servicios propios y de terceros para aquellos que utilicen los servicios de otro Marketplace perteneciente al grupo (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *Alibaba Cloud*: es uno de los proveedores del grupo y de terceras empresas en áreas de PasS (Platform as a Service) y IaaS (Infrastructure as a Service) desde 2009 (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *Ant Financial*: es una empresa que se dedica al área de servicios de pago desde 2014, anteriormente era conocida como Alipay. La compañía es la fintech (Financial Technology) más reconocida a nivel mundial (Galeano, 2019a; Abad, 2019).
- *Cainiao*: es el operador logístico del grupo en China desde 2013. Su fin es enviar los pedidos a cualquier parte de China en 24 horas, y en menos de tres días al

resto del mundo. Para ello, emplean la digitalización y el internet de las cosas (Galeano, 2019a; Abad, 2019).

La creación de estos portales ha sido una de las claves del éxito de la compañía (Serenó, 2017). Entre los mismos destaca el segmento de comercio minorista de China y el servicio de computación en la nube con un 69% y 6% respectivamente durante 2018. El primero de ellos ha sufrido una disminución del 3% y el segundo un aumento del 2% comparado con 2017 como se puede observar en la Ilustración 17. Esto se debe a un incremento de la inversión del grupo a servicios de procesamiento y almacenamiento, y que llevará a una intensificación de su crecimiento y competencia frente a sus rivales Amazon, Google y Microsoft (Alibaba Group, 2019; Instituto de Comercio Exterior, 2018).

Ilustración 17. Evolución de la distribución de ingresos entre los diferentes segmentos de Alibaba entre 2017 y 2018 (en porcentaje).



Fuente: elaboración propia a partir de Alibaba Group (2019).

En términos de facturación la compañía obtuvo unos ingresos de 54.775 millones de dólares en 2018, con un crecimiento del 51% respecto al año anterior. El beneficio neto de ese mismo año alcanzó los 12.726 millones de dólares y sus consumidores activos se situaron en los 654 millones, 102 millones de personas más que el año anterior (La Vanguardia, 2019).

Por último, los planes del líder de comercio electrónico asiático se centran en la consolidación de la expansión internacional (Galeano, 2019a). Prueba de ello es el acuerdo constituido en 2019 entre ICEX España Exportación e Inversiones con Alibaba en el que garantiza el apoyo a las empresas españolas en su acceso al mercado online chino, y otros mercados internacionales gracias al uso de las plataformas integradas en Alibaba (Instituto de Comercio Exterior, 2019). También se han enfocado hacia una estrategia omnicanal y el empleo de la inteligencia artificial a través del desarrollo de nuevas tecnologías (Galeano, 2019a).

4.3.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE ALIBABA

El grupo Alibaba es una de las empresas de comercio electrónico más importantes a nivel mundial. La compañía pretendía alcanzar una posición global desde sus inicios con un modelo B2B que conectase a empresas de todo el mundo. Los portales Taobao, Tmall y Aliexpress favorecieron dicha situación por la unión de consumidores internacionales y de origen chino (Galeano, 2019a; Sereno, 2017).

La estrategia internacional de la empresa asiática comenzó en Europa con la plataforma Aliexpress que ofrece precios reducidos a cambio de tiempos de entrega más largos. La compañía se centró en reducir los tiempos de envío mediante acuerdos con operadores logísticos locales como Correos y El Corte Inglés en España. De esta forma se introdujeron en mercados en los que Amazon tenía una posición relevante, y además mantenían el dominio absoluto de las ventas en China a causa de las restricciones que fija el Gobierno a empresas extranjeras (Sereno, 2017).

En su afán por hacer frente a sus competidores y adaptarse a las tendencias de la era digital crearon un supermercado que fusiona el comercio en línea y tradicional llamado Hema Supermarket. Esta tienda física ofrece alimentos y productos frescos locales y de importación donde los clientes pueden realizar la compra empleando el móvil y la aplicación de Hema. Asimismo el supermercado dispone de un área con servicios de comedor y restaurante donde los clientes pueden degustar sus platos elaborados. Este modelo pretende ofrecer una experiencia de compra eficaz, flexible y personalizada ya que cada adquisición se guarda para realizar recomendaciones futuras (Rois, 2019; Montes, 2018).

La conversión de Alibaba hacia un negocio basado en la tecnología global se consiguió con el lanzamiento de A100 que proporciona soluciones digitalizadas a las empresas y a otras marcas a través del Sistema Operativo creado por el grupo, y que es el único capaz de ofrecer una solución integral con herramientas de marketing digital, pagos móviles, digitalización de la gestión del comercio, de la cadena de suministro y fidelización (Laubscher, 2019; D/A Retail, 2019).

Esta nueva iniciativa concede la oportunidad para que las empresas puedan acceder al mercado chino en un momento en el que resulta más arriesgado por una ralentización del consumo. Además el grupo asiático quiere asegurar que opera de forma eficiente, aprovecha las sinergias entre sus negocios y las ofrece a marcas y negocios. De esta manera podrá crear una mayor confianza, comunicación y éxito empresarial (Laubscher, 2019).

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta parte del trabajo se ha centrado en la comparación de Alibaba, El Corte Inglés y eBay con Amazon, para posteriormente, describir la ventaja competitiva y el futuro de la empresa objeto de estudio.

5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE AMAZON Y LOS TRES COMPETIDORES ESTUDIADOS

Una vez descrita la historia y las estrategias digitales de El Corte Inglés, eBay y Alibaba, se deberán analizar estos modelos frente a Amazon para determinar las diferencias generales entre ambas.

En primer lugar, El Corte Inglés dispone de un catálogo de productos de excelente calidad, con la oportunidad de acceso directo a marcas. Además, ofrecen productos que en realidad están disponibles. En este sentido, desde Amazon se pueden comprar artículos de cualquier parte del mundo pero existe la posibilidad de que no se pueda adquirir desde el país de origen del comprador.

En cuanto al precio, El Corte Inglés ofrece productos más caros que Amazon. Sin embargo, según datos obtenidos (Ilustración 10) los españoles gastan de media más dinero por cada compra online en su plataforma, siendo su ticket medio de 186.5€ por delante de los 100€ de Amazon. Este último destaca por tener una mayor fidelización entre sus competidores con la mayor tasa de conversión junto a Alibaba.

Por otra parte, la plataforma de Amazon destaca en el servicio de entregas ofreciendo diferentes tipos de envíos, siendo el más caro los que se realizan el mismo día, y cuyo precio se ve reducido si se dispone de la suscripción a Amazon Prime. En el caso de El Corte Inglés, han mejorado su servicio de envíos para estar a la altura de su competidor. Además, dispone de un servicio de recogida en el propio centro llamado Click&Collect y en los establecimientos Supercor.

Indiscutiblemente la gran diferencia entre ambas es que El Corte Inglés se ha centrado desde sus comienzos en la venta física lo que reporta mayores costes por sus inmuebles, y en menor medida se han introducido en el mercado en línea a través de una estrategia omnicanal. De forma opuesta es lo que ha ocurrido en Amazon, que siendo líder en la distribución de productos en línea están avanzando hacia la consolidación de su negocio físico.

En segundo lugar, eBay apuesta por un modelo basado en las subastas sobre todo de productos de segunda mano, mientras que Amazon se dedica a la venta en línea en su mayoría de productos nuevos incluidos en su propio inventario, también ofrece en su plataforma la opción de acceder a productos ya utilizados.

En cuanto al público objetivo, Amazon ofrece artículos a un mercado global, a empresas con necesidades digitales y de gestión logística y a personas que buscan entretenimiento. Por el

contrario, eBay se dirige a clientes más especializados al tratarse de un sitio de subastas en el que los clientes están interesados en productos específicos.

Respecto al envío de los productos, en eBay el tiempo de envío es más largo debido a que los vendedores deben enviar el producto a cualquier parte del mundo, pero obtienen un ahorro en el precio. En este sentido, Amazon tiene una robusta red logística con múltiples centros de distribución repartidos por todo el mundo, para así hacer llegar el producto incluso el mismo día en el que se realiza el pedido.

Por último, el modelo de negocio de Alibaba se centra en ser una plataforma que conecta comerciantes y consumidores así como grandes marcas y minoristas, constituyendo un *holding* (administrador) de plataformas en línea. Por su parte, Amazon se centra en vender exclusivamente al consumidor final controlando así todo el proceso de compraventa.

Así pues, en la plataforma de Alibaba la gran mayoría de vendedores son de origen asiático por lo que los precios de los productos son muy económicos debido a que el proceso de producción en China se encuentra muy optimizado, beneficiándose así de un menor coste de fabricación que en cualquier otro sitio. En cambio Amazon no cuenta con esta ventaja, al precio más elevado de sus productos tienen que añadir otros costes como por ejemplo la comisión que reciben los vendedores en su Marketplace por cada venta realizada.

En cuanto al envío de productos, Alibaba normalmente lo realiza entre 20 y 30 días pero puede aumentar hasta los 60 dependiendo del país de destino, mientras que Amazon como se ha comentado anteriormente dispone de más opciones de envío rápido.

Por otra parte, cabe destacar que ambas compañías están presentes en la distribución física de la alimentación. Alibaba ha sabido rentabilizar más este sector a través de sus tiendas Hema con la obtención de márgenes de beneficios más altos, una menor estructura de costes y una necesidad de inversión menor a medida que crecen sus ventas. Al contrario, Amazon está tratando de impulsar sus tiendas Whole Foods a través de sus clientes Amazon Prime, ofreciéndoles descuentos especiales, una aplicación específica y ventajas logísticas.

5.2. LA VENTAJA COMPETITIVA DE AMAZON

El estudio del caso Amazon es un claro ejemplo de cómo una empresa es capaz de rentabilizar su negocio en Internet y alcanzar una posición privilegiada en el comercio electrónico. Desde sus inicios, Jeff Bezos quiso centrar su negocio en el cliente, garantizando una excelente experiencia de compra. El primer paso de la compañía fue cubrir las necesidades de una parte del mercado descuidada por sus requisitos hacia libros especializados con mínima demanda.

La mejora en el proceso de compra se llevó a cabo con la introducción de novedosos servicios como la oferta de productos basada en sus adquisiciones pasadas, y la posibilidad de que comentasen sobre sus compras. Otras herramientas como el marketing de afiliados y la plataforma Marketplace le han permitido ampliar la red de contactos, fortaleciendo su posición entre la comunidad de usuarios de Internet.

En este sentido, la excelente red de distribución y logística ha beneficiado el servicio al cliente ya que pueden enviar los pedidos lo antes posible, y así ahorrar en costes para ofrecerles precios más bajos y competitivos. Esto se ha logrado gracias a sus más de 175 centros logísticos repartidos a nivel mundial.

Por otra parte, la compañía está presente en diversos sectores gracias a la adquisición de la innovación propia en cada uno de ellos. Esta iniciativa le ha permitido mantener su cuota de mercado y defenderla de sus competidores, siendo fundamental la excelente capacidad de liquidez y la necesidad de invertir su exceso de efectivo con el fin de obtener rentabilidad.

Amazon ha sabido rediseñar su modelo de negocio y adelantarse a los cambios y a su competencia. Tras la comparación de El Corte Inglés, Alibaba y eBay se puede determinar que la primera de ellas cuenta con la ventaja del prestigio y experiencia en la venta física, siendo un rival a considerar por el desarrollo de una estrategia omnicanal, a pesar de no tener presencia a nivel mundial. En cambio, eBay ofrece productos difíciles de encontrar y que con el uso de la innovación ofrecen un servicio más personalizado con la optimización de sus operaciones de compraventa. Por último, Alibaba es un rival potencial por su oferta de productos diversificados a precios asequibles y que está dirigido a un mercado de masas fortalecido.

En cuanto a Amazon, su gran ventaja actual es el modelo de negocio basado en las suscripciones con Amazon Prime. Este servicio fortalece la relación con el cliente reduciendo la tasa de abandono, incrementando los ingresos y creando barreras de entrada. La compañía tiene la capacidad de escuchar al cliente e implementar cambios necesarios en su entrega de valor, en este caso el envío rápido y fiable se convirtió en un factor diferenciador.

La razón del éxito de Amazon se podría sintetizar en tres grandes ideas: considerar al cliente como máxima prioridad, innovar y ser pacientes. Esta última idea refleja la filosofía de la empresa de invertir en varios sectores, diversificando su negocio, para así obtener excelentes resultados en un futuro.

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, el modelo de negocio de Amazon ha sufrido numerosos cambios, se inició en el mundo de los libros físicos para después con el uso de la innovación estar presente en sectores con expectativas de crecimiento y en donde el aumento de la competencia podría hacer mermar su cuota de mercado, como el sector del

streaming. Una vez analizado los puntos estratégicos de la compañía, cabe tantear hacia dónde va a enfocar su futuro.

5.3. EL FUTURO DE AMAZON

En este apartado se van a comentar los sectores donde Amazon está invirtiendo actualmente con la idea de señalar las posibles líneas de crecimiento.

Uno de los sectores al que Amazon está dedicando una fuerte inversión es el de los supermercados, que presenta buenas expectativas al generar unos 800.000 millones de dólares anuales en ventas. Además, la compañía tiene la oportunidad de cambiar el proceso tradicional de hacer la compra al tratarse de un sector que se había mantenido al margen de la revolución de Internet porque los márgenes son muy bajos (Pozzi & Cano, 2017).

El primer paso en este sector consistió en la oferta de un servicio de entrega de comestibles frescos y de entrega inmediata disponible desde su plataforma en línea, llamado AmazonFresh, y que daría lugar a su primer movimiento estratégico: la compra de la cadena de supermercados Whole Foods, con 450 tiendas físicas. La cadena de supermercados ofrece productos orgánicos, de calidad que se dirigen a un público especializado, y que abastecerían a su propia red de supermercados automatizados, Amazon Go. El motivo de realizar esta adquisición fue entender las preferencias de compra de los consumidores de la “calle” (Pozzi & Cano, 2017).

En este sentido, Amazon someterá a mucha presión al comercio minorista como ocurrió en sus inicios con las librerías y las tiendas físicas. Además, cuenta con el efectivo necesario para invertir y avanzar a pasos agigantados. La compañía de origen estadounidense busca fortalecer su negocio físico consolidándose en el sector de la alimentación con el fin de crear su propia cadena de grandes almacenes, y así alcanzar y destronar a competidores como Walmart.

La combinación del sector de la alimentación e Internet ofrece muchas posibilidades de innovar. Un ejemplo de ello es la posibilidad de que Amazon incorporase en sus supermercados un área donde elaborasen comidas preparadas, y dar la opción a sus clientes de llevarles la comida a domicilio con el servicio de Amazon Flex.

Otro de los sectores en los que se ha introducido recientemente es el sector farmacéutico. La compañía invierte en la adquisición de licencias de algunos territorios de Estados Unidos, actualmente siguen trabajando en ampliar la red de licencias con el fin de vender productos farmacéuticos y medicamentos. La consolidación en este sector se logró con la adquisición de la farmacia en línea PillPack. La distribución de medicamentos podría incorporarse al servicio Prime y a sus supermercados Whole Foods con la creación de un espacio dedicado a este tipo de productos. Esto le permitiría dirigirse a un grupo demográfico con un rango de edad más elevado y que no estaba tan bien atendido (Minaya, 2020).

En cuanto al proceso de compra y envío, Amazon busca de forma continua mejorar la relación con el cliente con el uso de la innovación. De esta forma, introdujeron novedades en el envío, para que se pueda realizar de forma automatizada y en un tiempo record de 30 minutos

con Amazon Prime Air. La compañía continúa trabajando en ello para que se pueda adaptar por completo en un futuro próximo (Amazon, 2016e). Además, han introducido más opciones de pago para alcanzar un mayor número de clientes con servicios como Amazon Cash (Galeano, 2017a), que permite depositar efectivo en una cuenta de Amazon. En este sentido, la compañía podría introducir en todos los países el envío contra reembolso, para que así el proceso de compra sea más rápido y mitigar la desconfianza de algunos clientes por el registro de los datos bancarios en su web, y que representa una ventaja para otros competidores como Casa del Libro.

Por otra parte, la compañía aún tiene potencial de expansión, y puede ser una opción de inversión muy interesante. Amazon está presente en países de Latinoamérica y Asia, aunque India, China y Japón fijan algunas restricciones en los envíos (Turnes, 2020). A pesar de que en el país asiático le ha sido más difícil competir por el gigante de Alibaba, la compañía continúa expandiéndose en India con el lanzamiento de nuevos servicios como Amazon Pharmacy y planeando nuevas adquisiciones con el fin de consolidarse en un mercado emergente (Farr, 2020; El Economista, 2020).

A partir de lo comentado anteriormente se puede determinar que las ambiciones disruptivas de Amazon se extienden mucho más allá del comercio minorista. Amazon está entrando en una gran cantidad de nuevas industrias con su capacidad de know how “saber hacer” para así diversificar su negocio y ganar mayor cuota de mercado.

6. RECOMENDACIONES

El principal punto estratégico aplicado por Amazon, y que debería estar presente en cualquier negocio que se inicie en Internet, es considerar al cliente como eje central para la toma de decisiones. Las personas están cambiando sus hábitos de compra rápidamente por lo que las empresas deberían evolucionar a la misma velocidad. Por esta razón, el cliente debe ser el foco a partir del cual elaborar la propuesta de valor, definir la estructura de la organización y sobre el que se deberían centrar el resto de variables a considerar.

Amazon se centró en fidelizar al cliente con precios competitivos, la facilidad de compra y mejorando el servicio con el uso de la innovación. A través de este enfoque han desarrollado innovaciones que ayudaron a la evolución del comercio electrónico: la evaluación de productos, las listas de deseos, la compra en un clic y la facilidad de devoluciones, entre otras. El enfoque centrado en el cliente es indispensable pero no es el único, habría que considerar varias características más: el infinito catálogo de productos, el excelente proceso logístico, el pensamiento en el largo plazo y la adquisición estratégica de compañías.

La primera de ellas implica ofrecer lo que el cliente busca para generar más tráfico, lo que se traduce en un aumento de los clientes que visitan la web al menos para consultar el producto que quieren adquirir, y lo que llevaría a un aumento de vendedores que querrían posicionar sus productos en la plataforma de Amazon. Esto generaría un mayor crecimiento, menos costes, mejores precios y obtener información para afinar sus innovaciones con el fin de ofrecer una óptima experiencia para el cliente.

La logística es una de las partes fundamentales para los negocios en línea, ya que ayudan a reducir el tiempo de envío de los productos frente a las tiendas físicas. Esto implica una mayor facilidad y rapidez de compra. La compañía de Bezos ha sido capaz de reducir el tiempo de envío desde el clic del pedido a la entrega del producto a través de un sistema automatizado.

Asimismo, cualquier negocio que quiera centrarse en su cliente deberá pensar en el largo plazo ya que la mayoría de iniciativas desarrolladas tardarán en conseguir beneficios. En su momento, Amazon realizó apuestas a largo plazo en algunos servicios como Kindle Fire, Amazon Web Services y Amazon Prime sin la garantía de recibir una rentabilidad rápida. El único fin de esto era innovar y ofrecer a los clientes algo nuevo y que les fuera útil. También, habría que considerar la existencia de competencia y la posibilidad de reducirla con la adquisición de empresas competidoras, y que permitiría extender los servicios a sus clientes. Amazon siguió esta estrategia con la compra de importantes empresas como IMDb, Zappos y Whole Foods.

En definitiva, las propuestas que se recomiendan para cualquier negocio que tenga presencia en línea son:

- Considerar al cliente como eje central para la toma de decisiones.
- Disponer de un amplio catálogo de productos dirigido a distintos grupos de clientes.
- Eficiencia de la red logística para reducir el tiempo de entrega del pedido.
- Pensamiento en el largo plazo ante la posibilidad de que no se obtenga la rentabilidad esperada en un principio.
- Disminuir la presencia de empresas competidoras con su adquisición.

Una vez planteados los aspectos más importantes desarrollados por Amazon y que podrían ser aplicados por cualquier negocio en línea, se seguirá con las conclusiones del presente Trabajo de Fin de Grado.

7. CONCLUSIONES

A consecuencia del estudio realizado, considero que el éxito de Amazon se debe a su preocupación por ofrecer al cliente lo que va a necesitar en un futuro, adelantándose a las nuevas necesidades en el mercado. En este sentido, el peso que representa el cliente para la compañía le ha llevado a situarlo en el centro de sus decisiones.

La estrategia de la empresa se basa en crear interés en su catálogo de productos y servicios gracias a la oferta de precios bajos, entregas rápidas y la personalización en la experiencia de compra. Para ello, identifica aquello que es inamovible en los próximos años y que sea altamente valorado por los clientes, a pesar de que la compañía tenga que sacrificar gran parte de sus beneficios y conseguir mejores resultados en el futuro.

Amazon se ha interesado por retener y fidelizar a los clientes en una época de gran competencia, integrada por empresas que son capaces de ganar un importante protagonismo en el comercio electrónico. A pesar de esto, no han llegado a alcanzar la madurez de la empresa estadounidense en este sector.

A mi parecer, una buena opción para aquellas empresas que deseen alcanzar una mayor notoriedad en el mercado en línea es aliarse con Amazon a través de su Marketplace, siguiendo así su propia estrategia: ver, aprender y poner en práctica. De esta forma, dispondrán de un incremento en las visitas a sus productos, una mayor visibilidad en buscadores y transmitir seguridad de compra en una plataforma de gran prestigio. Asimismo, podrán aprovechar la estructura de venta y logística de Amazon.

Actualmente, a raíz del confinamiento derivado de la crisis mundial del coronavirus que estamos viviendo, que una empresa cuente con una red de distribución potente, capaz de atender a pedidos urgentes es de vital importancia. Esta característica generará una confianza en sus clientes, aumentando su comunidad de usuarios en perjuicio de otras empresas que no son capaces de atender una rápida demanda de pedidos en línea.

Por lo tanto, la entrada de Amazon en el comercio electrónico como pionero le dio una gran ventaja que se vio fortalecida por la adopción de una estrategia acertada, por su visión a largo plazo y por la toma de decisiones adecuadas, como la inversión en I+D (Investigación y Desarrollo) para seguir avanzando.

En mi opinión, su deseo va más allá de ser una compañía que ofrezca cualquier producto y servicio que los clientes no puedan encontrar en otra plataforma, sino llegar a estar presente en aquellos sectores en los que detecte una oportunidad de cambiar la forma de hacer las cosas, como las tiendas físicas. Su objetivo es establecer una mentalidad centrada en considerar como primera opción comprar en Amazon.

REFERENCIAS

- Abad, G. G. (21 de Agosto de 2019). *La historia de Alibaba: las piezas del puzzle que ha revolucionado el 'ecommerce'*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de Hablemos de empresas: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/historia-alibaba/>
- Aceró, J. C. (28 de Abril de 2018). *Rakuten TV: ¿Qué ofrece y cómo funciona?* Recuperado el 4 de Junio de 2020, de Okdiario: <https://okdiario.com/tecnologia/conoce-rakuten-t-v-2200776>
- Aguirre, I. T. (2017). *Amazon*. Madrid: Esic.
- Alcalde, J. C. (2020). *Modelo Canvas*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de Economipedia. Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Alibaba Group. (2019). *Resultados del Grupo Alibaba en 2018*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p190130.pdf
- All around digital. (2020). *Cómo vender en Amazon: ¿Vendedor o proveedor?* Recuperado el 8 de Junio de 2020, de <https://allaround.digital/es/blog/como-vender-en-amazon-vendedor-o-proveedor/>
- Amazon. (19 de Noviembre de 2016a). *Amazon Prime*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-prime>
- Amazon. (28 de Noviembre de 2016b). *Amazon Dash Button*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/dash-button>
- Amazon. (25 de Noviembre de 2016c). *Amazon Pantry*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-pantry>
- Amazon. (7 de Abril de 2016d). *Amazon Prime Now*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/prime-now>
- Amazon. (19 de Noviembre de 2016e). *Amazon Prime Air*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/prime-air>
- Amazon. (19 de Noviembre de 2016f). *Amazon Kindle*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/kindle>
- Amazon. (19 de Noviembre de 2016g). *Amazon Tablets Fire*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/tablets-fire>
- Amazon. (26 de Noviembre de 2017). *Amazon Lockers*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-lockers>
- Amazon. (2020a). *Descubre nuestra empresa y nuestra tecnología*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.amazon.es/Acerca-Amazon-Descubre-Nuestra-Empresa-Nuestra-Tecnologia/b?ie=UTF8&node=1323175031>
- Amazon. (2020b). *AWS (Amazon Web Services)*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>

- Amazon. (2020c). *Acerca de Amazon Prime*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910360>
- Amazon. (2020d). *Amazon Prime estudiantes*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=16452873031>
- Amazon. (2020e). *Amazon Alexa*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://developer.amazon.com/es-ES/alexa>
- Amazon. (2020f). *App de Amazon*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=5061838031>
- Amazon. (2020g). *Amazon Prime Air*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011>
- Amazon. (2020h). *Devoluciones y reembolsos*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de <https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html/?nodeId=201824330>
- Amazon. (2020i). *2019 Annual Report*. Recuperado el 8 de Junio de 2020, de https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf
- Amiguet, T. (18 de Mayo de 2017). *Facebook protagoniza la mayor salida a Bolsa de la historia de una empresa de internet*. Recuperado el 7 de Mayo de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/hemeroteca/20170518/422622147944/facebook-redes-sociales-bolsa.html>
- Arrieta, E. (19 de Noviembre de 2016). *eBay: "La inteligencia artificial cambiará la forma de comprar"*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2016/11/14/5829ab3246163fc45e8b4576.html>
- Arrieta, E. (20 de Agosto de 2017). *Amazon lidera Internet seguido de Alibaba y El Corte Inglés*. Recuperado el 7 de Mayo de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/08/20/59970402e5fdeadf3e8b460a.html>
- Azpeleta, R. (15 de Abril de 2020). *De tienda de barrio a número 1 en Europa. Esta es la apasionante historia de El Corte Inglés*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de merca2: <https://www.merca2.es/el-corte-ingles-historia/6/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2020). *Cómo funcionan los préstamos ICO*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/prestamos/prestamos-ico.html>
- Barrera, A. (2020). *Beneficios de la innovación tecnológica en las empresas*. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de next_u: <https://www.nextu.com/blog/beneficios-de-la-innovacion-tecnologica-en-las-empresas/>
- BBC News. (5 de Octubre de 2018). *Por qué hay una guerra entre eBay y Amazon (y cómo puede afectar a los consumidores)*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45760318>

- Berengueras, J. M. (14 de Diciembre de 2016a). *Amazon Prime Video, ya disponible en España para competir con Netflix*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de El Periódico: <https://www.elperiodico.com/es/tele/20161214/amazon-prime-video-disponible-espanacompetir-netflix-5688967>
- Berengueras, J. M. (16 de Noviembre de 2016b). *¿Qué es Rakuten? Las claves del éxito del Amazon japonés*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de El Periódico: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20161116/que-es-rakuten-5632457>
- Berengueras, J. M. (17 de Abril de 2017). *Guerra mundial de los gigantes del comercio electrónico*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de El Periódico: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170417/guerra-comercio-electronico-mundial-amazon-alibaba-rakuten-flipkart-5970994>
- Blasco, L. (6 de Junio de 2019). *Google, Apple, Facebook y Amazon: cómo funciona el "grupo GAFa" y por qué cuestionan ahora su modelo de negocio*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48542153>
- Bloomberg. (13 de Agosto de 2019). *Amazon última compra de hasta 10% de Future Retail de la India*. Recuperado el 9 de Junio de 2020, de La República: <https://www.larepublica.co/internet-economy/amazon-ultima-compra-de-hasta-10-de-future-retail-de-la-india-2895832>
- Bravo, D. N. (30 de Abril de 2019). *Bienvenidos al blog de Casa del Libro*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de Casa del Libro: <https://blog.casadellibro.com/bienvenidos-al-blog-de-casa-del-libro/>
- Cámara de Comercio de Valencia. (2 de Agosto de 2019). *Historia de Internet*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de <https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/internet-historia-evolucion/>
- Camuñas, I. (12 de Septiembre de 2019). *Así son los consumidores tras la aparición del comercio online*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10081709/09/19/Asi-son-los-consumidores-tras-la-aparicion-del-comercio-online.html>
- Cano, R. J. (23 de Enero de 2018). *Amazon Go, la tienda sin dependientes donde no se pasa por caja*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de El País: https://elpais.com/tecnologia/2018/01/22/actualidad/1516601138_966659.html
- Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. (2019). *Lo que usted debe saber acerca del COVID-19 para protegerse a usted y a los demás*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020, de <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/downloads/2019-ncov-factsheet-sp.pdf>
- Chavez, A. (15 de Mayo de 2019). *eBay multiplicó ventas gracias a IA*. Recuperado el 29 de Julio de 2020, de Merca2.0: <https://www.merca20.com/ebay-multiplico-ventas-gracias-a-ia/>
- Clark, T. (10 de Julio de 2018). *La nueva estrategia de HBO pasa por parecerse más a Netflix para conquistar el mundo*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/nueva-estrategia-hbo-pasa-parecerse-netflix-274803>

- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (4 de Octubre de 2019). *El comercio electrónico supera en España los 10.900 millones de euros en el primer trimestre de 2019, un 22,2% más que el año anterior*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de <https://www.cnmc.es/en/node/377178>
- Cózar, C. R. (23 de Octubre de 2018). *Amazon gasta en innovación en 2017 lo mismo que ha invertido en Europa en ocho años*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de El Español: https://www.elespanol.com/invertia/observatorios/digital/20181023/amazon-gasta-innovacion-mismo-invertido-europa-anos/347466218_0.html
- Criado, A. (29 de Junio de 2019). *El cambio que El Corte Inglés prepara para revolucionar su web y plantar cara a Amazon*. Recuperado el 11 de Julio de 2020, de El Español: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190629/cambio-corte-ingles-prepara-revolucionar-plantar-amazon/409710118_0.html
- D/A Retail. (27 de Octubre de 2016). *Fnac reorienta su estrategia online hacia el cliente omnicanal*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de <https://www.distribucionactualidad.com/fnac-reorienta-estrategia-online-hacia-cliente-omnicanal/>
- D/A Retail. (4 de Diciembre de 2019). *Alibaba desarrolla un sistema operativo para el comercio local*. Recuperado el 8 de Agosto de 2020, de <https://www.distribucionactualidad.com/sistema-operativo-comercio-local/>
- Delgado, A. (19 de Agosto de 2019). *Alibaba arrasa a Amazon: el gigante chino es ya seis veces más rentable*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10044817/08/19/Alibaba-arrasa-a-Amazon-el-gigante-chino-es-ya-seis-veces-mas-rentable.html>
- Díaz, C. (26 de Enero de 2019). *Historia de Alibaba*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de Historia-Biografía: <https://historia-biografia.com/historia-de-alibaba/>
- Díaz-Cardiel, J. (30 de Mayo de 2019). *La reinención de Apple, Microsoft, Google, Amazon y Facebook*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de MCPRO: <https://www.muycomputerpro.com/2019/05/30/reinvencion-apple-microsoft-google-amazon-facebook>
- Dircomfidencial. (9 de Noviembre de 2016). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (s.f.). *Análisis DAFO*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://dafo.ipyme.org/Home>
- EAE Business School. (24 de Febrero de 2017). *La estrategia omnichannel del Amazon: Amazon Books y alimentación Amazon*. Recuperado el 8 de Junio de 2020, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-estrategia-omnichannel-del-amazon-amazon-books-y-alimentacion-amazon/>
- eBay. (12 de Enero de 2017). *La inteligencia artificial y el Big Data serán claves para el e-commerce en 2017*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de <https://www.ebayinc.com/stories/press-room/es/la-inteligencia-artificial-y-el-big-data-ser%C3%A1n-claves-para-el-e-commerce-en-2017/>

- El Confidencial. (11 de Julio de 2018). *Las tiendas físicas sobreviven al ecommerce: así será su estrategia contra las tecnológicas*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/economia/2018-07-11/sector-retail-irrupcion-ecommerce-bra_1590611/
- El Corte Inglés. (2020a). *Presentación*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/el-corte-ingles-de-un-vistazo/presentacion/>
- El Corte Inglés. (2020b). *El Corte Inglés con casi 80 años de historia*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/un-paseo-por-el-tiempo/>
- El Corte Inglés. (2021). *Datos económico financieros*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/informacion-economica/informacion-economico-financiera/#:~:text=Resultados%20anuales2019,de%20negocios%20de%2015.261%20mill.>
- El Economista. (4 de Junio de 2020). *Amazon trata de reforzarse en India: prepara una inversión de 2.000 millones de dólares en la tercera teleco del país*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10585394/06/20/Amazon-trata-de-reforzarse-en-India-prepara-una-inversion-de-2000-millones-de-dolares-en-la-tercera-teleco-del-pais.html>
- El País. (1 de Abril de 2016). *La historia de Apple en 10 imágenes*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de El País: https://elpais.com/elpais/2016/03/31/album/1459444061_897317.html#foto_gal_1
- El Periódico. (11 de Julio de 2019). *Microsoft abre su primera tienda en Europa, a pocos metros de Apple*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de El Periódico: <https://www.elperiodico.com/es/tecnologia/20190711/microsoft-abre-primeratienda-europa-pocos-metros-apple-7548975>
- Elvira, Á. P. (12 de Febrero de 2019). *¿Qué plataforma digital es mejor y cuánto cuesta cada una?* Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de El País: https://elpais.com/cultura/2019/01/04/television/1546609140_777862.html
- Enríquez, R. (31 de Diciembre de 2019). *El Ibex 35 cierra 2019 con un ascenso anual del 11,8%, el más alto de los últimos seis años*. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10277195/12/19/Europa-sigue-recogiendo-beneficios-en-la-ultima-sesion-el-ano-el-ibex-35-pierde-los-9600-puntos-.html>
- European Commission. (2019). *Eurostat*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_h&lang=en
- Farr, C. (17 de Agosto de 2020). *Amazon faces resistance as it moves into the online pharmacy space in India*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2020/08/17/amazon-online-pharmacy-pilot-in-india-faces-resistance.html>

- Fernández, J. G. (12 de Enero de 2020). *La guerra del streaming dispara a 108.000 millones la inversión de las TV*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/01/12/5e1b8fd1e5fdeab5268b4619.html>
- Fernández, M. (11 de Septiembre de 2019). *Apple y su cambio de estrategia para abarcar más de forma inteligente*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de El Español: https://www.elespanol.com/omicrofono/20190911/apple-cambio-estrategia-abarcar-forma-inteligente/428457755_0.html
- Fernández, R. (18 de Noviembre de 2020a). *Facturación de Media Markt en España 2004-2019*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/572846/facturacion-de-media-markt-en-espana/>
- Fernández, R. (8 de Junio de 2020b). *Evolución del número de establecimientos de la empresa Apple a nivel mundial desde 2005 hasta 2019*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/552853/establecimientos-apple-a-nivel-mundial/>
- Flores, C. (2 de Septiembre de 2019). *Casa del Libro: "La magnitud de Amazon nos beneficia, el lector llega a nosotros como especialistas"*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10025424/08/19/Casa-del-Libro-La-magnitud-de-Amazon-nos-beneficia-el-lector-llega-a-nosotros-como-especialistas.html>
- Fnac. (2020). *¿Qué es Fnac?* Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de https://www.fnac.es/quienes_somos
- Frutos, J. P. (18 de Febrero de 2020). *Amazon Business Prime: todo lo que debes saber de la tarifa plana de envíos para empresas*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/amazon-business-prime-ventajas-servicios-diferencias-583385>
- Galeano, S. (4 de Abril de 2017a). *Llega Amazon Cash: una alternativa para comprar online sin usar tarjeta de crédito*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/amazon-cash/>
- Galeano, S. (22 de Junio de 2017b). *Price Match: la estrategia de eBay para competir en precios ¡contra Amazon!* Recuperado el 29 de Julio de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/price-match-estrategia-de-ebay/>
- Galeano, S. (6 de Febrero de 2019a). *Historia de Alibaba: el increíble crecimiento del gigante del eCommerce mundial rompe todos los récords*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-alibaba-increible-crecimiento-del-gigante-del-ecommerce-mundial/>
- Galeano, S. (13 de Marzo de 2019b). *Cómo son los compradores de marketplaces en España (Tandem Up, 2019)*. Recuperado el 9 de Julio de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/marketplaces-en-espana-2019/>
- Galeano, S. (16 de Abril de 2020). *Amazon aumenta su liderato como mayor marketplace de España (TandemUp, 2020)*. Recuperado el 9 de Julio de 2020, de Marketing 4

- Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/amazon-aumenta-su-liderato-como-mayor-marketplace-de-espana-tandemup-2020/>
- Gauna, C. R. (5 de Septiembre de 2018). *Amazon alcanza el billón de dólares en Wall Street*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/09/05/5b8fa086468aeb090d8b458e.html>
- Gispert, B. (25 de Mayo de 2020). *El comercio electrónico vive una maduración exprés con la pandemia*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200525/481374074471/comercio-electronico-e-commerce-online-alimentacion-moda-restauracion.html>
- Gouforit. (30 de Julio de 2019). *La evolución del eReader Kindle (Amazon): todos los modelos de Kindle (2007-2020)*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Gouforit.com: <https://gouforit.com/la-evolucion-del-ereader-kindle-amazon/>
- Grupo Planeta. (2020). *Casa del Libro*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de <https://www.planeta.es/es/casa-del-libro>
- Gupta, S. (5 de Julio de 2017). *Amazon en 2017*. Cambridge: Harvard Business School. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Amazon en 2017.
- Haro, J. L. (2014). *Amazon: Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic*. Barcelona: Conecta.
- HBO. (2020). *Sobre nosotros*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de <https://es.hboespana.com/about>
- Instituto de Comercio Exterior. (Octubre de 2018). *Alibaba abre dos centros de almacenamiento en la nube en el Reino Unido*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018801824.html>
- Instituto de Comercio Exterior. (10 de Octubre de 2019). *ICEX y Alibaba se unen para impulsar a las empresas españolas en las plataformas de comercio electrónico*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2019833379.html>
- Instituto de Economía Digital. ESIC. (Septiembre de 2019). *¿Siguen vigentes las 5 fuerzas de Porter en el entorno digital?* Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/siguen-vigentes-las-5-fuerzas-de-porter-en-el-entorno-digital/>
- Investing. (2020a). *Cuenta de resultados de Walmart*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/wal-mart-stores-income-statement>
- Investing. (2020b). *Cuenta de resultados de Ebay*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/ebay-inc-income-statement>
- Investing. (2020c). *Cuenta de resultados de Google*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/google-inc-income-statement>

- Investing. (2020d). *Cuenta de resultados de Microsoft*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/microsoft-corp-income-statement>
- Investing. (2020e). *Cuenta de resultados de Apple*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/apple-computer-inc-income-statement>
- Investing. (2020f). *Cuenta de resultados de Facebook*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/facebook-inc-income-statement>
- Investing. (2020g). *Cuenta de resultados de Netflix*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/netflix,-inc.-income-statement>
- Investing. (2020h). *Cuenta de resultados de Alibaba*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.investing.com/equities/alibaba-income-statement>
- Investing. (2020i). *Cuenta de resultados de Rakuten*. Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <https://es.investing.com/equities/rakuten-inc-income-statement>
- Investing. (2021). *Cuenta de resultados de Barnes & Noble*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de <https://es.investing.com/equities/barnes---noble-inc-income-statement>
- Jiménez, M. (10 de Octubre de 2019). *AliExpress reta a Amazon en España: abre su 'marketplace' a empresas que quieran vender fuera*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/10/companias/1570708225_889197.html
- Katariya, S. (13 de Marzo de 2019). *eBay's Platform is Powered by AI and Fueled by Customer Input*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de eBay: https://tech.ebayinc.com/engineering/ebays-platform-is-powered-by-ai-and-fueled-by-customer-input/?utm_source=301Redirect&utm_medium=301Redirect&utm_campaign=301Redirect
- Kilcoyne, C. (3 de Febrero de 2021). *Amazon supera los 100.000 millones de dólares en ventas trimestrales por primera vez en su historia*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de El País: <https://elpais.com/economia/2021-02-02/amazon-supera-los-100000-millones-de-dolares-en-ventas-trimestrales-por-primera-vez-en-su-historia.html>
- Kiziryan, M. (2020). *Análisis FODA*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Economipedia. Haciendo fácil la economía.: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- La Información. (22 de Enero de 2020). *¿Cuántos El Corte Inglés hay en España? El mapa con los centros por ciudades*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de La Información: <https://www.lainformacion.com/empresas/cuantos-corte-ingles-hay-espana-mapa/6537797/>
- La Vanguardia. (15 de Mayo de 2019). *Alibaba aumentó su beneficio un 37 % en 2018, hasta 11.378 millones de euros*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20190515/462261331298/alibaba-aumento-su-beneficio-un-37--en-2018-hasta-11378-millones-de-euros.html>

- Lafraya, C. (28 de Junio de 2019). *El Corte Inglés dispara el beneficio un 28% en el 2018, hasta 258,2 millones*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190628/463145464580/el-corte-ingles-resultados-beneficio-ventas.html>
- Las Provincias. (3 de Febrero de 2021). *Jeff Bezos anuncia que deja el cargo de CEO de Amazon*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de Las Provincias: <https://www.lasprovincias.es/economia/empresas/jeff-bezos-anuncia-deja-cargo-ceo-amazon-20210202224919-ntrc.html>
- Laubscher, H. (11 de Enero de 2019). *Alibaba's A100 Showcases It As A Platform Company*. Recuperado el 8 de Agosto de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/hendriklaubscher/2019/01/11/why-alibabas-a100-showcases-it-is-a-platform-company/#5c6d7b0e41c7>
- Lee, J. (20 de Agosto de 2019). *AliExpress abrirá su primera tienda física en Madrid este domingo*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de El País: https://elpais.com/economia/2019/08/20/actualidad/1566313997_763473.html
- Lezo, J. S. (4 de Octubre de 2017). *El crecimiento del comercio electrónico es imparable*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20171004/431779704063/e-commerce-comercio-electronico-online-economia.html>
- LibreMercado. (25 de Junio de 2019). *La aerolínea de Amazon despegará: tendrá 70 aviones en 2021*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de LibreMercado: <https://www.libremercado.com/2019-06-25/aerolina-amazon-vuelos-1276640863/>
- López, E. (29 de Octubre de 2019). *El marketplace de Facebook: ¿cómo funciona y cómo podría mi negocio aprovecharlo?* Recuperado el 3 de Junio de 2020, de Tandem Up: <https://tandemup.net/blog/el-marketplace-de-facebook-como-funciona-y-como-podria-mi-negocio-aprovecharlo/>
- López, R. G. (7 de Mayo de 2020). *Vender en Amazon: principales ventajas e inconvenientes*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/ofertas-regalos/empresas/2020/04/06/5e85aab4468aeb86418b4581.html>
- Luis, Á. J. (27 de Octubre de 2015). *La tienda Microsoft*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de El Mundo: <https://www.elmundo.es/blogs/el-mundo/el-gadgetoblog/2015/10/27/la-tienda-microsoft.html>
- Lupiañez, F. (2020). *eBay – Historia de un gigante del ecommerce*. Recuperado el 9 de Julio de 2020, de zonavalue.club Club Internacional de Inversores: <https://zonavalue.com/estrategia/ebay-el-gigante-del-ecommerce>
- Marr, B. (26 de Abril de 2019). *The Amazing Ways eBay Is Using Artificial Intelligence To Boost Business Success*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/26/the-amazing-ways-ebay-is-using-artificial-intelligence-to-boost-business-success/#2c47f33a2c2e>

- Martín, J. (10 de Junio de 2019). *Claves para hacer un buen DAFO (o FODA)*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Cerem International Business School:
<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- MediaMarkt. (2020). *Historia de MediaMarkt*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de
<https://specials.mediamarkt.es/nuestra-empresa/historia>
- Microsoft. (6 de Abril de 2015). *Momentos destacados en la historia de Microsoft*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de <https://news.microsoft.com/es-es/2015/04/06/historia-microsoft-40-aniversario/>
- Minaya, D. C. (16 de Enero de 2020). *Amazon pone en jaque a farmacias y aseguradoras*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de CincoDías:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/15/companias/1579089333_636280.html
- Miranda, B. (18 de Octubre de 2018). *Amazon en Colombia: por qué el gigante de ventas eligió este país para instalar su primer centro de servicio en Sudamérica (y no a Chile o Argentina)*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de BBC News:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45887866>
- Montes, L. (24 de Agosto de 2018). *Por qué el negocio de Alibaba va camino de convertirse en un quebradero de cabeza para Amazon*. Recuperado el 8 de Agosto de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/que-negocio-alibaba-va-camino-convertirse-quebradero-cabeza-amazon-resultados-247170>
- Naveira, A. (1 de Junio de 2020). *Historia de eBay: nacimiento y evolución de uno de los mayores marketplaces del mundo*. Recuperado el 9 de Julio de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/historia-ebay-espana/>
- Netflix. (2020). *Acerca de Netflix*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de https://media.netflix.com/es_es/about-netflix
- Network3e.com. (22 de Diciembre de 2010). *Las cinco fuerzas de Michael Porter [Video]*. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de YouTube:
<https://www.youtube.com/watch?v=dxB-lsq2nrQ>
- Nombela, C. G. (16 de Mayo de 2019). *Comprar online: qué es lo que más valoran los clientes*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de Forbes:
<https://forbes.es/business/45144/comprar-online-que-es-lo-que-mas-valoran-los-clientes/>
- Ordóñez, J. (29 de Marzo de 2017). *Sobrevivir a Amazon*. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de La Vanguardia:
<https://www.lavanguardia.com/economia/20170329/421290572916/the-valley-competir-amazon.html>
- Orús, A. (29 de Septiembre de 2020a). *Evolución del valor de las ventas de la librería Grandes Almacenes FNAC España SA de 2014-2019 (en miles de euros)*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/625351/ventas-de-la-libreria-grandes-almacenes-fnac-espana-sa-espana/>

- Orús, A. (29 de Septiembre de 2020b). *Evolución del valor de las ventas de Librerías Casa del Libro SL de 2012 a 2019 (en millones de euros)*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/627033/valor-de-ventas-de-librerias-casa-del-libro-sl-espana/>
- Orús, A. (3 de Junio de 2020c). *Evolución anual de los ingresos de Home Box Office (HBO) a nivel mundial entre 2011 y 2019 (en millones de dólares)*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/818771/ingresos-de-hbo-a-nivel-mundial/>
- Osorio, V. (8 de Julio de 2016). *Las claves del éxito de Amazon*. Recuperado el 8 de Junio de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/07/08/577ea714e5fdea4c028b4627.html>
- Osorio, V. (13 de Mayo de 2018). *Las sagas familiares de El Corte Inglés*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/05/13/5af8545946163f3c528b45aa.html>
- Osorio, V., & Roa, A. (26 de Septiembre de 2018). *El Corte Inglés amplía a toda España sus entregas online en dos horas*. Recuperado el 1 de Julio de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/26/5baa8a0a22601d1c418b466b.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pastor, J. (12 de Abril de 2019). *El streaming se ha comido al DVD y al Blu-ray: los formatos físicos caen en picado*. Recuperado el 8 de Junio de 2020, de Xataka: <https://www.xataka.com/fotografia-y-video/streaming-se-ha-comido-al-dvd-al-blu-ray-formatos-fisicos-caen-picado>
- Pérez, V. (4 de Abril de 2018). *Este es el plan de MediaMarkt (y Seur) para destronar a Amazon en España*. Recuperado el 7 de Mayo de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/este-es-nuevo-arma-mediemarkt-pelear-amazon-198970>
- Pixel. (29 de Octubre de 2019). *Amazon anuncia cuatro nuevos altavoces inteligentes para España*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de El Mundo: <https://www.elmundo.es/tecnologia/gadgets/2019/10/29/5db85b92fc6c83996b8b4639.html>
- Pont, E. (18 de Marzo de 2020). *¿Cómo afecta el coronavirus a la economía?* Recuperado el 21 de Abril de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html>
- Pozzi, S. (13 de Abril de 2019). *Walmart se lo pone difícil a Amazon*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de El País: https://elpais.com/economia/2019/04/10/actualidad/1554905519_816520.html
- Pozzi, S., & Cano, R. J. (16 de Junio de 2017). *Amazon compra los supermercados Whole Foods por 13.700 millones de dólares*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de El País: https://elpais.com/economia/2017/06/16/actualidad/1497619294_562427.html

- Prieto, M. (2 de Mayo de 2019). *Facebook y Amazon amenazan el dominio de Google en publicidad*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/05/02/5cca10e8ca474167358b45a9.html>
- Prieto, M. (20 de Agosto de 2020). *La explosión del comercio electrónico*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>
- Radio Televisión Española. (29 de Septiembre de 2020). *El mapa mundial del coronavirus: más de 33,4 millones de casos y más de un millón de muertos en todo el mundo*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020, de <https://www.rtve.es/noticias/20200929/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>
- Redacción Channel Partner. (11 de Diciembre de 2018). *Microsoft abrirá 15 tiendas en centros de la Fnac antes de mayo*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de Channel Partner: <https://www.channelpartner.es/retail/noticias/1109182047502/microsoft-abrira-15-tiendas-centros-de-fnac-antes-de-mayo.1.html>
- Redacción Europa Press. (30 de Marzo de 2017). *EBay centrará sus adquisiciones en Inteligencia Artificial para posicionarse como líder tecnológico global*. Recuperado el 29 de Julio de 2020, de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/noticia-ebay-centrara-adquisiciones-inteligencia-artificial-posicionarse-lider-tecnologico-global-20161115140106.html>
- Robben, X. (26 de Abril de 2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Bruselas: Lemaitre Publishing. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupves-ebooks/reader.action?docID=5321665>
- Rodríguez, Á. G. (1 de Julio de 2019). *Analizamos la estrategia del crecimiento de El Corte Inglés*. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de Fashion United: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/analizamos-la-estrategia-del-crecimiento-de-el-corte-ingles/2019070130628>
- Rodríguez, E. (2 de Marzo de 2018). *Cómo es la historia de Facebook*. Recuperado el 7 de Mayo de 2020, de La Información: <https://www.lainformacion.com/tecnologia/como-es-la-historia-de-facebook/6343339/>
- Rodríguez, S. (29 de Mayo de 2014). *Rakuten abre su primera tienda física en Japón en busca de la experiencia de usuario*. Recuperado el 4 de Junio de 2020, de Ecommerce News: <https://ecommerce-news.es/rakuten-abre-su-primera-tienda-fisica-en-japon-en-busca-de-la-experiencia-de-usuario/>
- Rodríguez-Ardura, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.
- Rois, S. (14 de Junio de 2018). *Historia de El Corte Inglés en eCommerce: pasado, presente y futuro del gigante del retail español*. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-el-corte-ingles-en-ecommerce/>

- Rois, S. (30 de Mayo de 2019). *Así funciona Hema Supermarket, el símbolo de la apuesta de Alibaba por el New Retail*. Recuperado el 8 de Agosto de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/asi-funciona-hema-supermarket-new-retail-alibaba/>
- Romera, J. (7 de Septiembre de 2017). *Fnac encadena seis años de caída de ventas ante el empuje de Amazon*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8592045/09/17/Fnac-encadena-seis-anos-de-caida-de-ventas-ante-el-empuje-de-Amazon.html>
- Rosana, R. (2020). *Cómo hacer un modelo Canvas personal*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de Rosana Rosas-Marketing Digital y Social Media: <https://rosanarosas.com/modelo-canvas-personal/>
- RP3 Retail Software. (25 de Agosto de 2017). *La inspiradora historia de WalMart, el gigante de la comercialización minorista*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de <https://www.facebook.com/notes/rp3-retail-software/la-inspiradora-historia-de-walmart-el-gigante-de-la-comercialización-minorista/1614679725248964/>
- Sánchez, A. (23 de Septiembre de 2018). *Análisis FODA de Amazon*. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de deguate.com: https://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/Analisis-FODA-de-Amazon.shtml
- Sánchez, M. C. (6 de Abril de 2020). *El Corte Inglés planta cara a Amazon y se sitúa líder de la venta online de tecnología del hogar*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10466859/04/20/El-Corte-Ingles-planta-cara-a-Amazon-y-se-situa-lider-de-la-venta-online-de-tecnologia-del-hogar.html>
- Sandri, P. M. (4 de Mayo de 2019). *Microsoft vuelve a ser la empresa más grande casi 20 años después*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190504/462013284733/microsoft-empresa-mas-grande-bill-gates-liderazgo.html>
- Santandreu, Canós, & Marín-Roig. (26 de Junio de 2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de Universitat Politècnica de València: <https://riunet.upv.es/handle/10251/38381>
- Scarpellini, P. (23 de Junio de 2019). *Amazon Air: el imperio se expande a los cielos*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/2019/06/23/5d0e58d7fdddf000f8b4591.html>
- Segar, M. (22 de Enero de 2020). *Amazon es la marca más valiosa del mundo y rompe la barrera de los 200,000 mdd*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de Expansión: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2020/01/22/amazon-es-la-marca-mas-valiosa-del-mundo-y-rompe-la-barrea-de-los-200-000-mdd>
- Sereno, E. (12 de Julio de 2017). *Las claves secretas de Alibaba para ser líder en comercio electrónico*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de El Economista: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8491324/07/17/Las-claves-secretas-de-Alibaba-para-ser-lider-en-comercio-electronico.html>

- Sevilla, A. (2019). *Burbuja de las punto-com*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de Economipedia. Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html>
- Statista. (17 de Julio de 2018). *¿Quién le va a dar la batalla a Netflix?* Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de <https://es.statista.com/grafico/14719/quien-le-va-a-dar-la-batalla-a-netflix/>
- Statista. (17 de Agosto de 2020a). *Evolución anual de los ingresos mundiales de Amazon desde 2004 hasta 2019 (en millones de dólares)*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/827421/ingresos-netos-globales-de-amazon-por-ventas/>
- Statista. (19 de Octubre de 2020b). *Ventas netas anuales de Amazon entre 2010 y 2019, por región (en millones de millones de USD)*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/537228/ingresos-netos-de-amazon-a-nivel-mundial/>
- Statista. (23 de Septiembre de 2020c). *Número de tiendas de Walmart a nivel mundial desde 2008 hasta 2020*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/611856/numero-de-tiendas-de-walmart-a-nivel-mundial/>
- Statista. (16 de Octubre de 2020d). *Dispositivos electrónicos utilizados para realizar compras online en España de 2016 a 2020*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/496546/distribucion-de-dispositivos-utilizados-para-compras-en-linea-en-espana/>
- Statista. (29 de Octubre de 2020e). *Number of eBay's total active buyers from 1st quarter 2010 to 2nd quarter 2020 (in millions)*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/242235/number-of-ebays-total-active-users/>
- Stock Logistic. (23 de Enero de 2020). *El proteccionismo en el comercio internacional*. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://www.stocklogistic.com/el-proteccionismo-en-el-comercio-internacional/>
- Stone, B. (2014). *La tienda de los sueños. Jeff Bezos y la era de Amazon*. Madrid: Anaya.
- Thomsen, M. R. (25 de Septiembre de 2018). *Google, una historia de éxito*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180920/451931192581/google-stanford-buscador-page-brine-20-anos-historia.html>
- Triami Media. (2020). *El Euribor a 6 meses*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de Euribor rates.eu: <https://www.euribor-rates.eu/es/tipos-euribor-actualmente/3/euribor-valor-6-meses/>
- Turnes, N. (13 de Marzo de 2020). *En qué países vende Amazon (y a cuáles no envía sus productos)*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/en-que-paises-vende-amazon-y-a-cuales-no-envia-sus-productos/>

- Ucha, A. P. (2020). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 3 de Mayo de 2020, de Economipedia. Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Última Hora. (23 de Octubre de 2018). *Ventajas de comprar 'online' vs. en tiendas físicas*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020, de Última Hora: <https://www.ultimahora.es/noticias/sociedad/2018/10/23/1033435/ventajas-comprar-online-tiendas-fisicas.html>
- Vega, M. Á. (6 de Febrero de 2021). *Jeff Bezos, el hombre que cambió el mercado*. Recuperado el 8 de Febrero de 2021, de El País: <https://elpais.com/economia/2021-02-06/jeff-bezos-el-hombre-que-cambio-el-mercado.html>
- Wakabayashi, D., & Weise, K. (21 de Mayo de 2019). *Google invade el territorio de Amazon (y viceversa)*. Recuperado el 6 de Mayo de 2020, de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2019/05/21/espanol/google-amazon-competencia.html>
- Watson, A. (17 de Julio de 2020). *Number of Barnes & Noble stores from fiscal year 2005 to fiscal year 2019*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/199012/number-of-barnes-noble-stores-by-type-and-year-since-2005/>