

## AMAZON: EL DISTRIBUIDOR TOTAL<sup>1</sup>

*“Tenemos éxito en Amazon por mantener estas tres ideas: Poner al cliente en primer lugar, innovar y ser pacientes. Lo peligroso es no evolucionar.”*

Jeff Bezos, CEO de Amazon.

En 1999, Time Magazine había nombrado a Bezos como *Persona del Año*, reconociendo su éxito en popularizar las compras por internet. Dieciocho años después, la revista Forbes lo posicionó en el primer puesto del ranking de hombres más ricos del mundo, superando al creador de Microsoft, Bill Gates<sup>1</sup>.

Amazon había desarrollado un exitoso negocio de comercio *online* y se había convertido en la mayor tienda virtual del planeta. Su historia era, sin duda, de éxito, pero no había estado exenta de fracasos y del recelo de algunos analistas.

Desde sus orígenes, Jeff Bezos defendía una estrategia que primaba generación de caja sobre el beneficio neto. Eso favorecía un crecimiento acelerado a través de la construcción o compra de nuevos negocios, inversión en innovación y la expansión internacional. Los últimos resultados mostraban un punto de inflexión en el que Amazon, a pesar de su rápido despliegue de nuevas iniciativas, no gastaba todo el dinero que estaba generando.

En sus inicios, la operativa de Amazon se concentraba en el mundo *online*, aunque gradualmente había ido adquiriendo más relevancia en el modelo *click-and-mortar*<sup>2</sup>, con la apertura de librerías en varios estados de EEUU<sup>11</sup> y la más reciente – y sorpresa – compra de la cadena americana de alimentos orgánicos [Whole Foods](#)<sup>111</sup>.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez con la colaboración de la asistente de investigación Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> Empresas que tienen tienda física y tienda *online*.

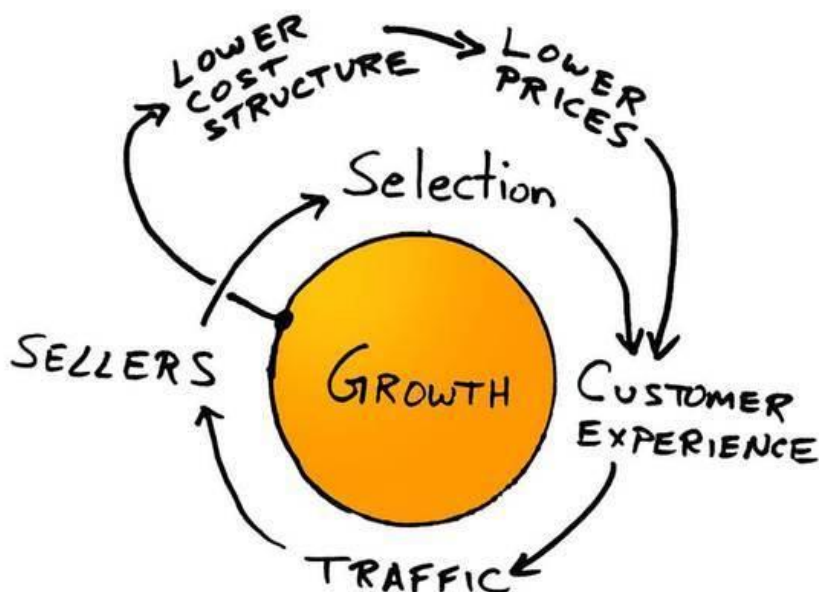
La adquisición de los 450 supermercados Whole Foods, la mayor compra realizada hasta entonces por Amazon, enviaba un mensaje tanto a los distribuidores del sector de alimentación como al resto de comerciantes mundiales: ¿sería el futuro del *retail* un modelo basado en la omnicanalidad? ¿Qué posición y estrategia debían tomar sus grades competidores? ¿Qué adaptación requerirían los pequeños comerciantes para jugar con estas nuevas reglas?

**AMAZON: DE IDEA A REALIDAD**

En julio 1995, después de leer sobre el futuro de Internet en el que se estimaba un espectacular crecimiento del comercio *online*, Bezos lanzó la web de Amazon para vender libros por internet con sede en Seattle, Washington. El objetivo era crear una tienda virtual con oferta casi ilimitada y costes fijos muy ajustados, que ofreciera conveniencia, precios bajos y un gran número de títulos disponibles a los clientes. En tan sólo dos meses, las ventas de Amazon alcanzaron los 20.000 dólares a la semana, enviando libros a EEUU y a otros 45 países (ver anexo 1: hitos en la historia de Amazon).

*El moldeo de negocio*

Bezos plasmó su modelo de negocio en una servilleta de papel con el siguiente dibujo<sup>IV</sup>:



Este simple esquema ha marcado el camino de Amazon desde su origen. El crecimiento se situaba como el centro de los cuatro pilares fundamentales: acertada selección de productos, experiencia del consumidor, tráfico y proveedores. Una estructura de costes ligera permitiría tener precios bajos, lo que mejoraría la experiencia del consumidor, generando más tráfico, que a su vez atraería mayor número de proveedores para incrementar la selección de productos ofertados. Un círculo virtuoso diseñado especialmente para alimentar el crecimiento.

Para Amazon, la experiencia del consumidor se basaba en los siguientes aspectos: El surtido, la interacción con la web (facilidad de búsqueda, disponibilidad de imágenes y explicaciones de los productos, reseñas de otros comparadores, historial y sugerencias de compra), un precio competitivo, la seguridad en el pago, la entrega rápida y fiable, la calidad del producto y la gestión de reclamaciones.

## **EL CRECIMIENTO COMO OBSESIÓN**

En coherencia con su modelo de negocio, Bezos apostaba por el crecimiento a toda costa y fue incorporando otros productos a su oferta, a la vez que desarrollaba su expansión internacional. Amazon fue una de las primeras empresas en vender bienes de consumo a través de internet. En poco tiempo, los productos vendidos incluían música, películas, electrónica y *FMCG*<sup>3</sup>. En su expansión, Amazon fue estableciendo sitios web independientes para Canadá, Reino Unido, Australia, Alemania, Austria, China, Japón, España, Países Bajos, Brasil, India, México...

No obstante, la trayectoria de Amazon no había estado exenta de dificultades. Desde su concepción, Bezos tuvo claro que quería construir “*the everything store*” (la tienda que tiene de todo). Pero, en sus primeras etapas había tenido que lidiar con escasa financiación y gestionar el fracaso en algunos negocios, como el de joyería o el de subastas que pretendía reemplazar a [Ebay](#). También tuvo que capear el temporal que supuso la crisis de las puntocom<sup>4</sup>.

Comprar empresas, tanto *online* como físicas, de software o hardware, había sido una característica del modelo de Amazon. Tras la crisis del 2000, hubo una ralentización en las adquisiciones y Amazon logró presentar beneficios por primera vez el cuarto trimestre de 2001: unos exiguos cinco millones de dólares (equivalente a un céntimo de dólar por acción), con ingresos superiores a mil millones de dólares. Tornar los números en negro, aunque de forma muy modesta, demostró a los escépticos que este modelo de negocio no convencional podría tener éxito.

A partir del 2005 el ritmo de inversiones se aceleró, destinando más de 2.000 millones de dólares a la compra de empresas en todo el mundo durante las siguientes dos décadas<sup>v</sup>. Este afán de Bezos por crecer e incorporar tecnología se manifestaba típicamente en números que rondaban el punto de equilibrio, algunos trimestres con beneficios, aunque la mayoría con pérdidas (ver anexo 2: evolución de las ventas y beneficio neto).

---

<sup>3</sup> Bienes de consumo de alta rotación, *fast-moving consumer goods* por sus siglas en inglés.

<sup>4</sup> La crisis de las puntocom, o empresas de internet, fue un fenómeno de colapso económico generalizado, consecuencia de la rápida valoración de dichas empresas, seguida de su fuerte desvalorización. La burbuja explotó entre los años 2000 y 2002, haciendo que la bolsa tecnológica Nasdaq perdiera un 70% de su valor. Se estima que casi cinco mil compañías de internet desaparecieron por quiebra, fusión o adquisición durante esa época.