

## **CASO C10.1- AMAZON**

1. Identifica y describe las distintas fases por las que ha pasado la estrategia de negocios de Amazon

### **Fase 1: Fundación y enfoque en libros (1995-1997)**

Jeff Bezos fundó Amazon como una librería en línea, aprovechando las oportunidades del comercio electrónico. Su ventaja principal era ofrecer una selección más amplia de libros que cualquier librería física y con precios más bajos. Para atraer clientes, Amazon se enfocó en mejorar la experiencia de compra, proporcionando resúmenes de libros, tablas de contenido y reseñas en línea. Además, aplicó una estrategia de reducción de costos al eliminar las tiendas físicas y depender de distribuidores en lugar de mantener grandes inventarios. Para diferenciarse, introdujo innovaciones como la funcionalidad de **compra rápida con "1 clic"** y sistemas automatizados de atención al cliente.

### **Fase 2: Expansión a otras categorías de productos (1998-2000)**

Amazon comenzó a diversificarse más allá de los libros, incorporando música, CDs, DVDs, electrónica, juguetes y ropa. Su objetivo pasó de ser una librería en línea, a convertirse en el "Walmart de Internet", ofreciendo una amplia gama de productos para diferentes tipos de consumidores. Para fortalecer su modelo de negocio, lanzó Amazon Auctions y zShops, intentando competir con eBay al permitir que terceros vendieran productos en su plataforma. Sin embargo, esta expansión requería más capacidad de almacenamiento y un aumento en la plantilla de empleados, lo que empezó a alejar a Amazon de su visión inicial de operar con inventarios ligeros y bajos costos.

### **Fase 3: Optimización y rentabilidad (2001-2003)**

Después del colapso de la burbuja de las puntocom, Amazon tuvo que reestructurar sus operaciones para enfocarse en la rentabilidad. Para reducir costos, cerró dos de sus ocho almacenes y despidió al 15% de su personal. También consolidó pedidos antes de enviarlos para disminuir los gastos logísticos. Aplicó la metodología Seis Sigma para minimizar errores en los pedidos, lo que redujo significativamente los costos de procesamiento, pasando del 15% de los ingresos en 2000 al 10% en 2003. Finalmente, en 2003, Amazon logró ser rentable por primera vez.

### **Fase 4: Expansión como marketplace y servicios B2B (2003-2006)**

Amazon dejó de ser solo un minorista para convertirse en una plataforma de ventas para terceros. Con el programa Amazon's Merchants@, permitió que grandes empresas como Nordstrom, The Gap y Target vendieran sus productos a través de su plataforma, utilizando su sistema de pagos y logística. Paralelamente, Amazon Marketplace, facilitó que individuos vendieran productos nuevos o usados, incluso si competían con los propios productos de Amazon. Gracias a estas iniciativas, el 25% de los ingresos de Amazon comenzaron a provenir de ventas de terceros.

**Fase 5: Innovación y nuevas áreas de negocio (2006 en adelante)**

Amazon siguió innovando con la introducción de Amazon Prime, un programa de membresía con envíos ilimitados en dos días por una tarifa anual. También entró al mercado de los productos no perecederos. Sin embargo, estas innovaciones incrementaron sus costos operativos, reduciendo su rentabilidad temporalmente y afectando el valor de sus acciones, que pasaron de \$100 en el año 2000 a un promedio de \$20 en 2006.

**2. Análisis de la Fase 1 y 2 según el modelo de las fuerzas competitivas de Porter****Fase 1: Librería en línea (1995-1997)****1. Competencia directa**

Amazon competía con librerías físicas como Barnes & Noble y Borders, que ofrecían la ventaja de permitir a los clientes hojear los libros antes de comprarlos. Sin embargo, Amazon se diferenció con una selección más amplia, precios más bajos y una experiencia de compra conveniente con reseñas y recomendaciones en línea.

**2. Amenaza de nuevos competidores**

El comercio electrónico estaba en sus inicios, y la barrera de entrada era baja. Cualquier empresa con acceso a tecnología podía replicar el modelo de Amazon, pero la compañía consolidó su liderazgo invirtiendo en desarrollo tecnológico y experiencia de usuario.

**3. Poder de negociación de los proveedores**

Al principio, Amazon dependía de distribuidores mayoristas y tenía poco poder de negociación. Con el aumento de sus ventas, logró mejores acuerdos con editoriales y optimizó su cadena de suministro.

**4. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes podían elegir entre Amazon y librerías físicas. Amazon atrajo consumidores con precios bajos, amplia selección y facilidad de compra, estableciendo confianza a través de un buen servicio y seguimiento de envíos.

**5. Amenaza de productos sustitutos**

Las librerías físicas, bibliotecas y libros de segunda mano eran sustitutos, pero Amazon minimizó esta amenaza apostando por la comodidad y la personalización de la experiencia de compra.

## **Fase 2: Expansión a múltiples productos (1998-2000)**

### **1. Competencia directa**

Amazon dejó de competir solo con librerías y se enfrentó a grandes minoristas como Walmart y Best Buy, además de eBay en la venta de productos de terceros. Para diferenciarse, mejoró la experiencia de usuario y amplió su catálogo con múltiples categorías.

### **2. Amenaza de nuevos competidores**

A medida que Amazon crecía, la barrera de entrada aumentó. Su infraestructura tecnológica y logística avanzada dificultó la aparición de nuevos rivales que pudieran igualar su escala y nivel de servicio sin grandes inversiones.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Con la diversificación de productos, Amazon dejó de depender solo de distribuidores y comenzó a negociar directamente con fabricantes, obteniendo mejores condiciones y descuentos por volumen de compra.

### **4. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes podían comparar precios con más facilidad, pero Amazon retuvo a sus consumidores con recomendaciones personalizadas, envíos rápidos y políticas de devolución flexibles.

### **5. Amenaza de productos sustitutos**

El mercado de segunda mano y los minoristas tradicionales seguían siendo alternativas, pero Amazon contrarrestó esta amenaza con una experiencia de compra superior y un catálogo cada vez más amplio.

## **3. Análisis de la Fase 1 y 2 según estrategias competitivas y el rol de los sistemas de información**

### **Fase 1: Librería en línea (1995-1997)**

En la Fase 1, cuando Amazon inició como una librería en línea, su estrategia de liderazgo en costos se basó en la eliminación de los gastos asociados con tiendas físicas y en la minimización de costos operacionales mediante el uso eficiente de la tecnología. Para ello, utilizó sistemas de información que le permitieron gestionar su inventario en tiempo real, optimizar los pedidos y automatizar los procesos de venta sin la necesidad de una gran infraestructura física o una plantilla extensa de empleados. La integración con proveedores a través de sistemas electrónicos aceleró el proceso de compra y entrega, asegurando un flujo constante de productos sin necesidad de mantener un inventario elevado. Gracias a esta infraestructura digital, Amazon pudo reducir significativamente sus costos operativos y trasladar estos ahorros a los clientes mediante precios más bajos que los de las librerías tradicionales.

En términos de diferenciación del producto, aunque los libros vendidos por Amazon eran los mismos que se encontraban en cualquier otra librería, la empresa logró destacarse al ofrecer una experiencia de compra innovadora, soportada por sistemas de información avanzados. Implementó herramientas de personalización que analizaban las compras y búsquedas previas de los clientes para ofrecer recomendaciones precisas basadas en sus intereses. También introdujo funciones como reseñas de clientes y valoraciones de productos, creando una comunidad en la que los usuarios podían compartir sus opiniones y ayudar a otros compradores en su proceso de decisión. Además, desarrolló el sistema de compra rápida con "1 clic", que almacenaba la información de pago y envío de los clientes para agilizar el proceso de compra y mejorar la conversión de ventas. Todo esto permitió que Amazon se diferenciara de las librerías tradicionales.

## **Fase 2: Expansión a múltiples productos (1998-2000)**

En la Fase 2, cuando Amazon comenzó a expandirse a nuevas categorías de productos como música, electrónica y juguetes, la tecnología siguió siendo un pilar fundamental para su estrategia de liderazgo en costos. A medida que el volumen de transacciones crecía, la empresa desarrolló sistemas avanzados para la gestión de su cadena de suministro, permitiéndole manejar grandes volúmenes de pedidos sin un aumento proporcional en costos operativos. Implementó sistemas de almacenamiento automatizados y herramientas de análisis de datos que le permitieron optimizar la distribución de productos en sus almacenes, reducir tiempos de entrega y minimizar costos logísticos. La automatización de estos procesos permitió a Amazon seguir ofreciendo precios competitivos en un mercado cada vez más amplio y complejo.

Al mismo tiempo, la diferenciación del producto se volvió aún más importante en esta fase, ya que la competencia se extendió más allá de las librerías tradicionales a grandes minoristas como Walmart y Best Buy, así como a plataformas de comercio electrónico como eBay. Para mantener su ventaja competitiva, Amazon mejoró su motor de recomendaciones, utilizando algoritmos más sofisticados para personalizar la experiencia del usuario con sugerencias de productos cada vez más precisas. También lanzó Amazon Marketplace, permitiendo que terceros vendieran productos en su plataforma y transformando su negocio en un marketplace global. Gracias a los sistemas de información, pudo integrar de manera eficiente a estos vendedores externos, gestionando pagos, envíos y atención al cliente en una única plataforma. Además, la empresa optimizó su servicio de atención al cliente mediante la implementación de sistemas de respuesta automática y chatbots, reduciendo la necesidad de intervención humana y mejorando la eficiencia en la resolución de consultas.