

SESIÓN INTERACTIVA: ORGANIZACIONES

AMAZON.COM: UN GIGANTE DE INTERNET AFINA SU ESTRATEGIA

Amazon.com hizo historia en Internet como una de las primeras empresas detallistas a gran escala en realizar ventas a través de la Web: en 2004 sus ingresos en línea llegaron a 4,000 millones de dólares y para 2006 se esperaba que alcanzara los 10,000 millones de dólares. Ha crecido hasta convertirse en uno de los detallistas de Internet más grandes del planeta. Pero la importancia real de Amazon para este capítulo radica en la innovación continua de su estrategia de negocios y sus sistemas de información. De hecho, ambos aspectos están estrechamente conectados en Amazon: todas sus innovaciones de negocios son impulsadas por cuantiosas inversiones en sistemas de información.

En 1995, el ex empleado de la banca de inversiones Jeff Bezos aprovechó las nuevas oportunidades de negocios propiciadas por Internet y estableció un sitio Web para vender libros en línea directamente a los clientes. Había tres millones de títulos impresos y cualquier librería física sólo podía tener en existencias una parte de éstos. Una librería “virtual” ofrece una selección de títulos mucho más grande. Bezos creía que los consumidores no necesitaban “tocar y sentir” realmente un libro antes de comprarlo, y Amazon.com ofrecía resúmenes, tablas de contenido y repases en línea para ayudar a elegir alguno. Amazon.com pudo cobrar precios menores que las librerías físicas porque tenía que mantener un inventario muy reducido (se apoyaba más en los distribuidores) y no tenía que gastar en mantener un establecimiento comercial físico ni un personal numeroso de ventas.

Amazon procuró ofrecer un servicio superior a los clientes al proporcionar soporte técnico por teléfono y por correo electrónico, confirmación automatizada de pedidos, información de seguimiento y embarque en línea, y la capacidad de pagar las compras con un solo clic del ratón utilizando la tarjeta de crédito e información personal que el cliente había proporcionado durante una compra previa. Esto se denominó compra rápida con “1 clic” e hizo aún más cómoda la experiencia de compra.

Amazon comenzó en 1998 a vender música, CDs, videos y DVDs, modificando su estrategia de negocios “para convertirnos en el mejor lugar para comprar, encontrar y descubrir cualquier producto o servicio disponible en línea” —el Wal-Mart en línea. Su repertorio de productos y servicios creció para incluir aparatos electrónicos, juguetes, productos para el mantenimiento del hogar, juegos de video, ropa, comida gastronómica, servicios de viaje, cuidado personal y joyería. También creó Amazon.com Auctions (un sitio de subastas similar al de eBay) y zShops (establecimientos en línea para pequeños detallistas). Para dar servicio a estas nuevas líneas de productos, Amazon expandió significativamente sus capacidades de almacenamiento y distribución y contrató una gran cantidad de empleados. Estos movimientos pusieron a prueba su capacidad de ape-

garse a su visión original de ser un detallista “virtual” con inventarios ligeros, poco personal y ahorros significativos de costos en comparación con las librerías tradicionales.

En 2001 y 2002, Amazon trató de incrementar sus ingresos por medio de una reducción de precios, la oferta de envío gratuito y el reforzamiento de su infraestructura de tecnología para proporcionar servicios de comercio electrónico a otras empresas. Amazon's Merchants@ y Amazon Marketplace permiten a otras empresas integrar totalmente sus sitios Web en el sitio de Amazon para vender sus productos de marca utilizando los sistemas de cumplimiento y pago de Amazon. Las tiendas de Nordstrom, The Gap y Target utilizan Amazon para vender sus productos y después pagan comisiones y cuotas a Amazon. En el programa Amazon Marketplace, los usuarios individuales pueden vender sus productos nuevos o usados a través del sitio Web de Amazon aun cuando compitan directamente con las ventas de Amazon de los mismos productos. Las ventas de terceros ahora representan 25 por ciento de los ingresos de Amazon.

Amazon refinó aún más su modelo de negocios para enfocarse más en las operaciones eficientes y sostener al mismo tiempo un compromiso continuo de mantener satisfechos a sus 49 millones de clientes. A principios de 2001, Amazon cerró dos de sus ocho almacenes, despidió 15 por ciento de su personal y consolidó los pedidos de todo Estados Unidos antes de embarcarlos con la finalidad de reducir los costos de envío. Amazon utilizó medidas de calidad seis sigma para reducir errores en el cumplimiento de los pedidos. Estas medidas disminuyeron los costos del cumplimiento de pedidos de 15 por ciento de los ingresos en 2000 a 10 por ciento en 2003.

Amazon por fin se volvió rentable en 2003 y continúa siendo una portentosa empresa detallista en línea ¡que crece a más de 60 por ciento anual! Continúa innovando con servicios habilitados mediante la TI: envíos ilimitados en dos días por 79 dólares anuales (Amazon Prime). Amazon entró al negocio de los abarrotes en 2006. Estas innovaciones incrementaron sus costos y redujeron sus utilidades, lo que causó una gran desilusión en el mercado accionario, que redujo la cotización de las acciones de Amazon de 100 dólares en 2000 a un promedio de 20 dólares en 2006.

Pero Amazon enfrenta a poderosos competidores en línea como eBay y Yahoo!, que también están bastante dispuestos a utilizar sistemas de información para desarrollar nuevos productos y servicios. Google se está erigiendo en un competidor debido a que muchos consumidores utilizan su motor de búsqueda —se realizan 6,000 millones de búsquedas mensuales en Google— y durante el proceso están expuestos a los anuncios del motor de búsqueda. Google se está expandiendo a otros servicios de compra: Google Base ofrece listas gratuitas

de anuncios clasificados de productos y Google Checkout proporciona un servicio en línea que almacena información financiera de los usuarios para facilitar las compras en Internet de los vendedores que participan. Amazon está contraatacando con nuevas ofertas, como un servicio de cartografía digital con fotografías de calles, una tienda de abarrotes para productos no perecederos que se venden a granel y la venta de relatos breves en línea a 49 centavos de dólar, junto con gastos adicionales para mejorar la comodidad y la experiencia de compra del cliente.

Recientemente, las utilidades de la empresa comenzaron a descender. La pregunta es si Amazon puede transformar su liderazgo en comercio electrónico en

éxito genuino a largo plazo. ¿Puede Amazon seguir adaptando su estrategia para mantener su rentabilidad y fuerza?

Fuentes: Mary Crane, "Child's Play? Amazon Takes On Toys", *Forbes.com*, 5 de Julio de 2006; "Amazon Adds Groceries To Its Site", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; Randall Stross, "Trying to Get a Read on Amazon's Books", *The New York Times*, 12 de febrero de 2006; Bob Tedeschi, "Making Several Stops at Shops Online, but Paying All at Google", *The New York Times*, 17 de julio de 2006; *The New York Times*, 12 de febrero de 2006; Gary Rivlin, "A Retail Revolution Turns 10", *The New York Times*, 10 de julio de 2005; y Shaheen Pasha, "Amazon Has New Stories To Tell", *CNN Money*, 22 de agosto de 2005.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. Analice Amazon.com con los modelos de fuerzas competitivas y de la cadena de valor. ¿Cómo ha respondido a las presiones de su entorno competitivo? ¿Cómo proporciona valor a sus clientes?
2. Describa la estrategia de negocios evolutiva de Amazon.
3. ¿Por qué cambió su estrategia la empresa?
4. ¿Cree usted que Amazon puede seguir teniendo éxito? Explique su respuesta.

MIS EN ACCIÓN

Busque un iPod nano en Amazon.com, eBay y Yahoo! Compras. Compare la experiencia de compra en estos sitios para contestar las siguientes preguntas.

1. Evalúe la manera en que cada sitio ofrece información acerca de un producto, incluyendo información sobre la confiabilidad del proveedor [vendedor].
2. Evalúe cada uno de los sitios según la cantidad de fuentes del producto que ofrecen.
3. Evalúe los sitios en términos del precio y la disponibilidad del producto que eligió.
4. ¿Cuál sitio elegiría para comprar su nano? ¿Por qué?

Amazon.com es uno de los primeros líderes de comercio electrónico que ha ajustado su estrategia una gran cantidad de ocasiones. Está tratando de convertirse en una fuente única para clientes en línea.

