



universidad  
de león

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2013 / 2014

NEGOCIOS EN INTERNET.CASO PRÁCTICO DE AMAZON  
E-BUSINESS. A CASE STUDY OF AMAZON

Realizado por el alumno D. Álvaro Hernández Andrés

Tutelado por el Profesor Dña. Miryam Martín Sánchez

León, 13 de Diciembre de 2013



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

1. RESUMEN/ABSTRACT 1

2. VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO 3

3. OBJETIVOS 5

4. METODOLOGÍA 6

5. EL COMERCIO ELECTRÓNICO 7

El Profesor Dña. Miryam Martín Sánchez, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Grado titulado "NEGOCIOS EN INTERNET.CASO PRÁCTICO DE AMAZON/ E-BUSINESS. A CASE STUDY OF AMAZON" realizado por D. Álvaro Hernández Andrés en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

5.4. Perspectivas futuras del comercio electrónico 11

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

5.6. Ventajas e inconvenientes del comercio electrónico 14

5.6.1. Ventajas del comercio electrónico 14

En León, a 13 de Diciembre de 2013 15

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 17

VºBº

Fdo.: MIRYAM MARTÍN SÁNCHEZ 18

6.1.3. Análisis del entorno específico 20

6.2. Análisis DAFO 27

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

## **ÍNDICE**

<b>1. RESUMEN/ABSTRACT</b>	1
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>3. OBJETIVOS</b>	5
<b>4. METODOLOGÍA</b>	6
<b>5. EL COMERCIO ELECTRÓNICO</b>	7
<b>5.1. Definición</b>	7
<b>5.2. Historia del comercio electrónico</b>	8
<b>5.3. Situación actual del comercio electrónico</b>	10
<b>5.4. Perspectivas futuras del comercio electrónico</b>	11
<b>5.5. Tipos de comercio electrónico</b>	12
<b>5.6. Ventajas e inconvenientes del comercio electrónico</b>	14
5.6.1. Ventajas del comercio electrónico	14
5.6.2. Inconvenientes del comercio electrónico	15
<b>6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	17
<b>6.1. Análisis externo</b>	17
6.1.1. Entorno de la empresa	17
6.1.2. Análisis del entorno general.	18
6.1.3. Análisis del entorno específico.	20
<b>6.2. Análisis DAFO</b>	27
<b>7. CASO AMAZON</b>	29

<b>7.1. Historia</b>	29
<b>7.2. Análisis externo</b>	33
7.2.1. Amazon: entorno general	33
7.2.2. Amazon: entorno específico	50
<b>7.3. Análisis DAFO de la empresa</b>	64
<b>7.4. Matriz DAFO de la empresa</b>	72
<b>8. CONCLUSIONES</b>	73
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b>	77

## RELACIÓN DE FIGURAS

<i>Figura 5.1. El comercio electrónico</i>	10
<i>Figura 5.2. Tipos de comercio electrónico según su relación</i>	13
<i>Figura 7.1. Jeff Bezos, fundador de Amazon</i>	29
<i>Figura 7.2. Evolución Logotipo Amazon</i>	30
<i>Figura 7.3. The Time calificó a Bezos como persona del año en 1999</i>	31
<i>Figura 7.4. Internet en la era digital</i>	41
<i>Figura 7.5. Tecnología NFC</i>	46
<i>Figura 7.6. Logo zona Wifi</i>	49
<i>Figura 7.7. Logo Fnac</i>	51
<i>Figura 7.8. Logo El Corte Inglés</i>	53
<i>Figura 7.9. Logo La Casa del Libro</i>	54
<i>Figura 7.10. Internet como red global</i>	60
<i>Figura 7.11. Visualización de las adquisiciones e inversiones de Amazon</i>	66
<i>Figura 7.12. Matriz DAFO de Amazon</i>	72

## RELACIÓN DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 5.1. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual</i>	10
<i>Gráfico 7.1. Acceso ilegal de productos digitales 2013</i>	34
<i>Gráfico 7.2. Índice de piratería por países 2011</i>	35
<i>Gráfico 7.3. Número de parados y tasa de paro en España</i>	39
<i>Gráfico 7.4. Evolución actividades realizadas por Internet 2010/12</i>	42

<i>Gráfico 7.5. Pirámide de población española</i>	43
<i>Gráfico 7.6. Hogares con algún tipo de ordenador en España</i>	48
<i>Gráfico 7.7. Líderes mundiales del comercio electrónico en 2010</i>	51
<i>Gráfico 7.8. Porcentaje de internautas e internautas compradores</i>	65

## **RELACIÓN DE TABLAS**

<i>Tabla 7.1. Diferencia de precios en diversos artículos</i>	57
<i>Tabla 7.2. Satisfacción con la experiencia en la página</i>	61

## **1. RESUMEN/ABSTRACT**

### **- Resumen**

El comercio electrónico se está convirtiendo en una de las opciones de negocio más importantes en los últimos tiempos para las empresas. Así, en primer lugar, este trabajo aporta una aproximación al concepto, evolución y estado actual del mismo.

Posteriormente, se revisa teóricamente las principales aproximaciones y herramientas estratégicas que permiten determinar la posición competitiva de una empresa.

En un tercer nivel, se aporta un sentido práctico al trabajo estudiando la empresa Amazon, referente del e-commerce desde su creación en 1995. Así, se determinará cuáles son los factores del entorno general más influyentes a través de un análisis PEST y también analizaremos el entorno específico del sector mediante la realización de un análisis de las 5 fuerzas de Porter. Se aporta igualmente, una matriz DAFO.

En consecuencia, el fin del presente Trabajo Fin de Grado es aplicar los componentes teóricos estudiados para extraer ciertas implicaciones gerenciales que pudiesen ayudar a la toma de decisiones.

- **Abstract**

Electronic commerce is becoming one of the most important business opportunities in recent times for companies. So, firstly, this paper brings an approach to the concept, evolution and current status of the e-commerce.

Second of all, it reviews, in theory, the main approaches and strategic tools to determine the competitive position of a company.

At a third level, the paper provides a practical sense by studying the Amazon Company, which is considered a reference within e-commerce since its inception in 1995. Thus, it will determine what factors of the general environment are the most influential through a PEST analysis and also it will analyse the specific environment of the sector by an analysis of the 5 forces of Porter. A SWOT matrix is provided as well.

Consequently, the aim of this Bachelor Thesis is to apply the theoretical components studied to extract some managerial implications that could help decision making.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Actualmente el mundo empresarial está experimentando algunos cambios significativos a la hora de llevar a cabo los procesos comerciales y de organización de las compañías.

Dentro de las muchas las opciones una de las más destacadas, es la posibilidad de desarrollar proyectos puramente online. Concretamente, el presente trabajo se centra en el comercio electrónico, una nueva forma de negocio surgida a partir de las nuevas tecnologías. El comercio electrónico aporta a las organizaciones una mayor flexibilidad en sus operaciones y hace posible ofrecer unos mejores servicios a los clientes.

Gracias a dichas ventajas, han sido muchas las empresas que decidieron lanzarse al mercado de forma digital exclusivamente, ya que los riesgos económicos que afrontan son menores, y tienen la posibilidad de llegar a mercados desatendidos que de otra manera no sería posible. A pesar de esto, las empresas deben contar con conocimientos previos sobre este tipo de comercio ya que también puede significar una pérdida de recursos y de tiempo cuando no se obtienen las recompensas esperadas.

Junto con este tipo de empresas que operan únicamente de manera digital, existen otras muchas, previas al enorme desarrollo tecnológico sufrido en la actualidad, que han tenido que adaptarse al entorno, creando tiendas virtuales que han combinado con el establecimiento físico, de manera que han podido obtener ventajas de los dos tipos de negocios.

Por todo esto, el comercio electrónico ya no se aplica únicamente a las empresas virtuales en las que sus actividades se centran totalmente en la Web, sino también lo podemos encontrar en las empresas tradicionales. Además de esto, los productos que se pueden adquirir en el mercado virtual, generalmente cuentan con unos precios más económicos que los de las tiendas físicas, ya que los costes para las empresas se reducen. Por todas las ventajas que presenta, podemos hablar del comercio electrónico como el modelo de negocio del futuro.

Bajo este contexto, el presente Trabajo Fin de Grado se centra en el estudio de la compañía Amazon referente tanto el ámbito nacional como internacional en lo que al e-

commerce concierne. Consideramos a este gigante un nativo virtual al carecer de tienda física y focalizar su negocio completamente en la red. En virtud de lo que las cifras que posteriormente se expondrán demuestran, la empresa objeto se sitúa como líder indiscutible en satisfacción del cliente y ventas a nivel mundial.

Particularmente nos interesa, como la recién llegada al mercado español se enfrenta a las empresas ya establecidas y consigue posicionarse como la segunda compañía con mayor peso en el sector. Articularemos la parte práctica focalizándonos en el entorno general y específico; usaremos para ello un análisis PEST, el modelo de las 5 fuerzas de Porter y la matriz DAFO.

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente forma. En los apartados inmediatamente posteriores se encuentran los objetivos y la metodología. Seguidamente se realiza un acercamiento a los principales conceptos y evolución del comercio electrónico. En un tercer lugar se establecen las bases teóricas para la realización del trabajo empírico. Finalmente, en el apartado 8, se aportan las principales conclusiones obtenidas.

### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos que persigue el presente Trabajo Fin de Grado pueden ser clasificados en dos niveles en función de su finalidad, de carácter más teórico o práctico.

**- A nivel teórico:**

a) Determinar el alcance del comercio electrónico. Para ello se presentarán algunas definiciones en función de distintas fuentes, se analizarán las diferentes etapas históricas por las que ha pasado el e-commerce en nuestro país, así como se presentarán algunas cifras al respecto del volumen de operaciones que genera. Asimismo, se apuntarán las perspectivas futuras del mismo.

b) Definir y describir el análisis estratégico de las empresas de una manera general, marcando las pautas a seguir para realizar un análisis externo. Se distinguirá entre el entorno general y específico y se determinará los tipos de análisis más extendidos dentro de cada uno de ellos.

**- A nivel práctico:**

a) Facilitar el acercamiento hacia la empresa estudiada a través de su evolución histórica y su campo de actividad.

b) Análisis de los distintos entornos estudiados previamente. Uso de los modelos PEST y análisis de las 5 fuerzas de Porter.

c) Determinar la influencia del entorno general y específico sobre las actuaciones de la compañía y su efecto en la competitividad.

## **4. METODOLOGÍA**

Este trabajo estructurado en dos grandes bloques, presenta una primera parte eminentemente teórica frente a otra posterior, donde aplicando los conceptos previamente descritos, se analiza el caso de una empresa real.

La parte teórica estudia lo referente al comercio electrónico, qué entendemos, situación actual del mismo así como será donde se marque las pautas de cómo realizar un análisis estratégico de una empresa. Para llevar a cabo esta parte, se ha utilizado fuentes de información secundaria obtenidas de la Biblioteca General San Isidoro y la Biblioteca de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León, además de conseguir información de numerosas páginas Web.

En la segunda parte, enfocada a la aplicación del análisis estratégico en la empresa Amazon para el mercado español, se ha continuado con la metodología de tipo documental apoyada para su contextualización en:

- Consulta de la página oficial de Amazon y las principales compañías de comercio electrónico en España.
- Visitas a páginas Web especializadas en comercio electrónico.
- Obtención de datos de los estudios realizados por diferentes organizaciones en cuanto al comercio electrónico:
  - o ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información)
  - o SGAE (Sociedad General de Autores y Editores)
  - o INE (Instituto Nacional de Estadística)
  - o Observatorio E-Igualdad
  - o CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones)
  - o Coalición de Creadores e Industrias de Contenidos
- Consulta de artículos recientes de medios especializados en los diferentes temas junto con artículos obtenidos de prensa generalista.

## 5. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

### 5.1. DEFINICIÓN

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (*electronic commerce* en inglés) es definido por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) como un proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación, tales como Internet y otros medios informáticos.

Gracias a dicho proceso, tendremos la posibilidad de adquirir bienes o servicios que son ofrecidos por los distintos proveedores en cualquier parte del mundo. La compra de estos artículos y servicios en línea pueden resultar atractivas para los consumidores por su facilidad para llevarlas a cabo, sin embargo, se deben de tomar ciertas precauciones para no ser víctima de prácticas fraudulentas.

Figura 5.1. El comercio electrónico



Fuente: Internet

Siguiendo con la conceptualización del comercio electrónico, encontramos como ésta es adaptada en función del sector u organismo que la formula. Por ejemplo, en lo relativo a la industria del automóvil, la *Automotive Action Group*, lo conceptualiza como “la aplicación de la avanzada tecnología de información para incrementar la eficacia de las relaciones empresariales entre socios comerciales”.

Otra definición específica sería la aportada por el EC Innovation Centre (diseñado para el apoyo de Pymes basadas en elementos innovadores con potencial de desarrollo), que lo conceptualiza como “la disponibilidad de una visión empresarial apoyada por la tecnología de información para mejorar la eficiencia y la eficacia dentro del proceso comercial”.

Teniendo en cuenta todas estas aportaciones podríamos determinar que el comercio electrónico consiste en una metodología moderna que es capaz de detectar las necesidades de empresas, comerciantes y consumidores de reducir sus costes como de mejorar la calidad de sus bienes y servicios, además de reducir en lo posible sus tiempos de entrega.

De esta manera se deberá contemplar el comercio electrónico ya no como una tecnología, sino el uso de ésta con el fin de mejorar la forma en la que se llevan a cabo las diversas actividades empresariales.

Como consecuencia de los avances en el comercio electrónico, las empresas de todo el mundo están realizando cambios tanto en su organización como en sus operaciones, y este tipo de comercio es el medio para realizar estos cambios a escala global ya que permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en sus operaciones, permitiéndoles trabajar de una manera más cercana con los proveedores y estar más pendiente de las necesidades y expectativas de sus clientes. Además hacen posible la comparación de los mejores proveedores sin importar el lugar en el que se encuentren y de esa forma poder comprar y vender a nivel mundial.

## **5.2. HISTORIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

Una de las mejores síntesis al respecto de la historia del comercio electrónico es la aportada por Seoane Balado (2005) en su libro “La nueva era del comercio” donde establece cuatro generaciones:

- **Primera generación:**

La web empieza a salir de los centros de investigación. En el año 1993, las grandes empresas perciben la importancia de la web y empiezan a crear páginas hablando de sus organizaciones. Posteriormente, aparecen los primeros catálogos en la red. Respecto a las características de las páginas, estas se caracterizan por ser estáticas y la comunicación con el comprador se reduce a formularios o correo electrónico.

- **Segunda generación:**

Las empresas detectan la posibilidad de emplear sus páginas para hacer negocio directamente en la red. En esta etapa, ya se puede comprar a través de la página. Aparecen los “centros virtuales” en los que una empresa que disponía de tecnología necesaria para crear tiendas virtuales, alquilaba espacio a otras empresas que quisieran disponer de su propia tienda.

En cuanto a medios de pago, en este momento se suele emplear el pago contra reembolso, cheques, transferencias, y, en algunos casos, mediante pago con tarjeta electrónica.

Empiezan los negocios de Internet puros, empresas que nacen exclusivamente para vender productos o servicios a través de la red.

- **Tercera generación:**

En esta etapa se pretenden automatizar los procesos de selección y envío de los datos de los productos comprados. Para ello, la introducción de bases de datos junto con aplicaciones web es clave. Aparecen los primeros contenidos dinámicos y se generaliza el “marketing en la red”, que consiste en la aplicación de tecnologías digitales que forman canales online para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición y retención rentable de consumidores.

En cuanto a los medios de pago, se populariza el empleo de las tarjetas como medio de pago. Aparecen los primeros protocolos para el pago seguro.

- **Cuarta generación:**

El contenido es dinámico, generado mediante una aplicación web a partir de datos suministrados por un sistema de bases de datos. Se cuida el diseño del sitio, empleándose diseñadores gráficos especializados para su creación e informáticos para el soporte y diseño de la lógica de negocio. Se mejora la seguridad de los sitios y se implantan diversos mecanismos de pago seguro.

En cuanto a los medios de pago, aparecen las “carteras electrónicas”. Una cartera electrónica, según el economista Ignasi Martín<sup>1</sup>, es “una aplicación que te permite pagar, transferir y/o cobrar dinero electrónico de forma rápida y simple desde cualquier dispositivo móvil”

Se implementan los servicios de seguimiento del pedido, desde que se acepta hasta que se entrega al usuario.

---

<sup>1</sup> Ignasi Martin Morales (27 de marzo de 2012) ¿Qué es para ti un Mobile Wallet? Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.ignasimartin.com/2012/03/que-es-para-ti-un-mobile-wallet.html>

### 5.3. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO ELECTRONICO

En los últimos años, Internet ha registrado un crecimiento enorme a escala internacional, tanto en el número de usuarios como en volumen de comercio electrónico e inversión publicitaria en la red. Por su volumen, podemos considerarlo ya un medio de comunicación de masas. No obstante, existe un retraso de Europa frente a Estados Unidos en cuanto a nivel de penetración en Internet, como en implantación del comercio electrónico, aunque esta distancia se está viendo reducida debido a una serie de factores entre los que se pueden citar:

- Apoyo del estado a la penetración de internet en la sociedad.
- Simplificación y liberalización en los mercados de las telecomunicaciones, lo que supondría un acceso a Internet más económico, ya que a día de hoy es uno de los mayores problemas en Europa.
- Extensión del modelo de acceso gratuito a Internet.
- Incremento en los dispositivos con posibilidad de acceder a la red.

En cuanto al caso de España, sigue por detrás de la media europea, tanto en penetración de Internet, como en volumen de comercio electrónico, si bien está experimentando un crecimiento elevado debido a la implantación de unas mejores tecnologías como el acceso de banda ancha y de los dispositivos móviles. (Véase gráfico 5.1).

Gráfico 5.1. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual para España (cifras expresadas en millones de euros)



Fuente: CMT (2013)

#### **5.4. PERSPECTIVAS FUTURAS DEL COMERCIO ELECTRONICO**

En la actualidad, las comunicaciones móviles, los teléfonos inteligentes, las Tablet...están cambiando nuestros ámbitos de consumo. Las personas cada vez con más frecuencia utilizan sus tabletas o teléfonos para realizar búsquedas de productos, comparar precios y para comprar artículos online.

En un futuro no muy lejano esto será lo habitual, y las empresas que quieran vender online deberán adaptarse a estos nuevos hábitos y dispositivos. Esto hace que el comercio electrónico cuente con un gran potencial, ya que muchas tiendas que antes sólo podíamos encontrarlas de manera física, están apostando por estas nuevas tecnologías.

Entre los modelos de negocio que más éxito están teniendo o que están creciendo más que la media dentro del comercio electrónico nos encontraríamos:

- Billetes de transporte, reservas y alojamiento y entradas a espectáculos
- Tiendas especializadas
- Sector textil en general
- Alimentación, materias primas y comida elaborada
- Venta al por mayor
- Juegos online

#### **Cómo compraremos en el futuro**

Para realizar nuestras compras online en el futuro dispondremos de novedades tecnológicas mediante las cuales podremos realizar nuestros pagos con mayor seguridad y comodidad. Según la página Lynkoo (2012), algunos de estos avances tecnológicos son los siguientes:

- **Tecnología NFC o Field communications chip:** La tecnología NFC es un chip inalámbrico que nos permite el intercambio de datos entre dispositivos a una distancia de 10 cm. Este tipo de tecnología, servirá para realizar cualquier pago a través de un dispositivo móvil tan solo con acercarlo al artículo que deseemos comprar. Este método de pago aportará comodidad a los clientes ya que permitirá sustituir las tarjetas bancarias, al necesitar solo nuestro dispositivo para la compra de cualquier producto.

- **PayPal para móvil:** Google Wallet, PayPal Móvil o tPago, se convertirán en los próximos años en carteras virtuales mediante las cuales, los clientes serán capaces de efectuar compras sin importar el lugar en que se encuentren.
- **Información de ventas y productos a través de los Smartphone y las Tablet:** Los compradores tendrán la posibilidad de ingresar en páginas de Internet, a través de las cuales recibirá alertas sobre ofertas y novedades de los productos, en función del lugar en donde se encuentre.

## **5.5. TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

Si nos centramos en el tipo de agente que interviene en la relación de intercambio, podemos distinguir varias formas de relaciones, y con ello, varios tipos de comercio electrónico. Seoane Balado (2005) en su libro “La nueva era del comercio” establece los siguientes tipos:

**A) B2B (Business to Business):** Hace referencia comercio electrónico entre empresas. Abarca tanto aquel de bienes o servicios como las transacciones de información relacionada con los procesos comerciales entre las empresas. Dentro de este tipo de comercio nos encontraríamos por ejemplo el intercambio de datos que llevan a cabo muchas empresas de sus clientes y sirve como medio para abaratar costes en procesos de compra, venta o intercambio de información.

**B) B2C (Business to Consumer):** Es el comercio electrónico que se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores finales. Es lo que normalmente la gente entiende por comercio electrónico.

**C) C2C (Consumer to Consumer):** Se trata de las relaciones de comercio electrónico entre consumidores finales donde unos serán compradores y otros vendedores. Éste tipo de relaciones es el que podemos encontrar en las subastas por Internet.

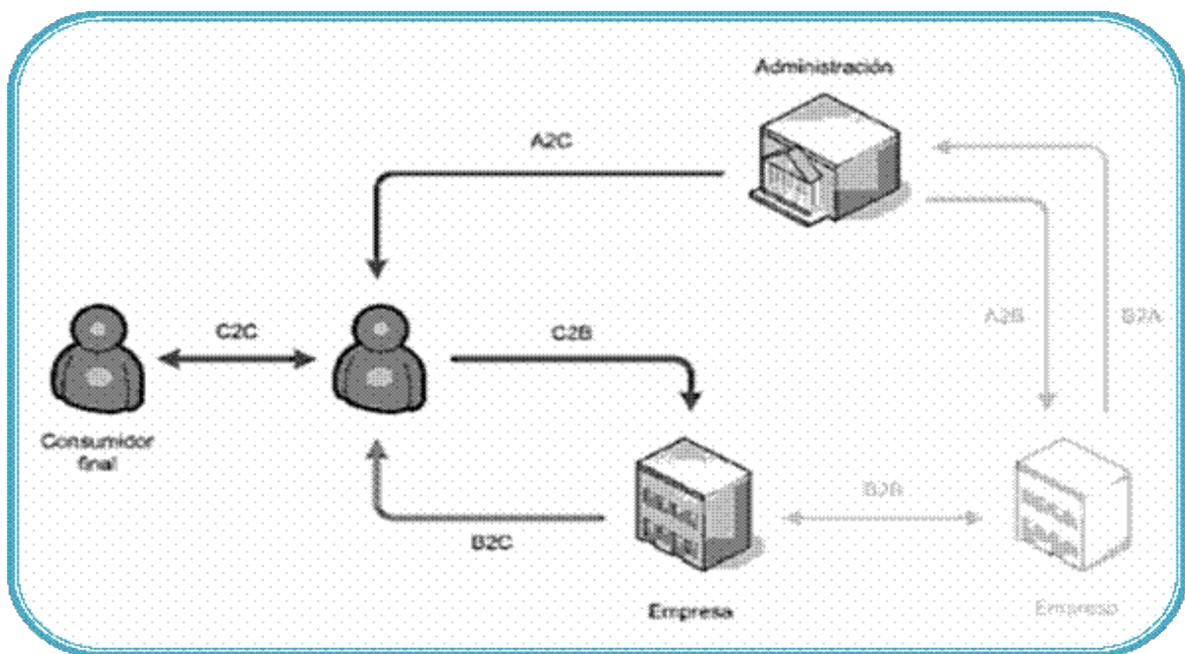
**D) C2B (Consumer to Business):** Se refiere al comercio electrónico entre consumidor y empresas en las que el consumidor emplea Internet para conseguir mejores precios o mejores condiciones en los productos. Su funcionamiento es una especie de puja en la que los usuarios hacen una petición y las empresas hacen ofertas.

**E) A2B (Administration to Business):** Es el comercio electrónico entre la Administración y las empresas. Se refiere a la prestación de servicios por parte de la Administración a las empresas, como pueden ser las auditorías, certificados de calidad...

**F) B2A (Business to Administration):** Hablamos de el para referirnos al comercio electrónico entre las empresas y la Administración, en la que las empresas venden productos o servicios a la administración mediante un sistema de subastas, concursos, etc.

**G) A2C (Administration to Consumer):** Es el comercio electrónico entre Administración y consumidores finales. Se trata de un modelo en el que la Administración vende sus productos o servicios al consumidor final. Por ejemplo venta de libros, publicaciones, servicios meteorológicos, etc.

Figura 5.2. Tipos de comercio electrónico según su relación



Fuente: La Nueva Era del Comercio: El Comercio electrónico (2005)

## **5.6. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El comercio electrónico como cualquier otra actividad cuenta con aspectos negativos y positivos que hacen que los clientes se inclinen por realizar la compra de un producto o servicio de una manera virtual o utilizando las tiendas físicas convencionales

### **5.6.1. Ventajas:**

Al hablar de las ventajas podemos diferenciar dos grandes bloques en función de quién se beneficia de ellas: las empresas y/o los consumidores.

Al respecto de las ventajas para la empresa:

- Este tipo de comercio permite a las compañías ampliar su nivel de eficiencia, lo que hace que pueda llevar a cabo las operaciones de una manera más sencilla, lo que se traduce en una mejora de la imagen de la empresa.
- Mediante el comercio online, las empresas podrán operar en mercados en los que no podría acceder de otra forma, en especial el caso de las Pymes.
- Las empresas podrán mejorar las gestiones de cara al público agilizando la información que proporciona a los clientes. Le resultará más sencillo actualizar un catálogo que la empresa tiene en la Web que volver a editar sus catálogos impresos y volverlos a enviar. Con esto además, se elimina una parte del material impreso, lo que supone una reducción en los costes de la empresa.
- Es posible reducir algunos intermediarios en la cadena de distribución, lo que supone un ahorro de dinero y permitirá acelerar los procesos.
- Existe una igualdad de trato a los diferentes compradores independientemente a sus rasgos particulares.
- También hace posible un marketing personalizado, algo muy difícil de conseguir mediante otros medios debido al alto coste que supone.
- Mejora la cooperación y las relaciones entre las empresas ya que los procesos de interacción entre ellas resultan más sencillos. Además facilita la aparición de servicios de valor añadido en los que participan varias compañías.
- Permite la realización de ventas a cualquier hora del día, durante toda la semana ya que siempre se encuentra disponible.

En cuanto a las ventajas para los compradores, nos encontraríamos las siguientes:

- Los compradores tienen la posibilidad de acceder a un mayor número de artículos, condiciones de compra y diferentes precios, lo que les permite hacer comparaciones entre los distintos fabricantes y vendedores, ya sean de su país o del resto del mundo. Además las páginas de comercio online proporcionan una información bastante exacta del artículo o servicio que se va a adquirir.
- No es necesario desplazarse hasta una tienda física para realizar una compra ni realizar esperas para pagar.
- En la mayoría de las ocasiones, los clientes pueden acceder a servicios de preventa y posventa, e incluso en algunos casos, contarán con ayuda en el momento de compra de los productos.

#### **5.6.2. Inconvenientes:**

Considerando los aspectos negativos dentro del comercio electrónico, aludimos a la misma clasificación que en el epígrafe anterior, distinguiendo las desventajas para la empresa y para el consumidor.

Comenzando por las desventajas que podrían existir para las empresas, destacamos las siguientes:

- La necesidad de alcanzar unos acuerdos internacionales que permitan una regulación más efectiva en cuanto a la legislación existente en el comercio electrónico.
- La desconfianza existente ante la realización de los pagos por medios electrónicos y la susceptibilidad de la seguridad de éstos.
- La dificultad para localizar información realmente sea útil ante la gran cantidad de información existente.
- El cobro y el pago de impuestos en las operaciones comerciales internacionales.
- El desconocimiento de Internet por muchas empresas y las posibilidades que pueden encontrar en las tiendas virtuales.
- La protección de los derechos de la propiedad intelectual.
- Existe una gran dificultad para acceder a financiación en este tipo de negocios además de una falta de apoyo de las instituciones públicas.

Dentro de los inconvenientes hacia los compradores, podríamos citar:

- La conexión a Internet resulta demasiado costosa.
- La falta de infraestructuras y las hasta hace no mucho escasa implantación de los ordenadores.
- Los consumidores desconfían de le uso que las empresas realicen de sus datos personales además de la cautela existente ante los medios de pago electrónicos.
- El desconocimiento de Internet por una parte de la población.
- El idioma en el que se encuentran la mayoría de las tiendas virtuales, ya que las tiendas en español son la menor parte, siendo el inglés el idioma más utilizado en Internet, el cuál una gran parte de la población desconoce.
- Existe una gran cantidad de personas que prefieren comprar en tiendas físicas antes que en una virtual debido al asesoramiento directo por un vendedor real. Además, algunos clientes prefieren ver y tocar un producto antes de comprarlo.
- Los compradores desean un servicio postventa que resuelva los problemas de una forma sencilla, y mediante una tienda virtual el proceso sería más complicado.
- La recepción de los pedidos realizados, que en algunas ocasiones tardan demasiado.

## 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La realización de un análisis interno y externo de la situación en la que se encuentra o va a encontrar una empresa, es el punto desde el que partir para realizar una buena planificación estratégica. Tendremos que tener en cuenta los aspectos referidos a los datos de la empresa, sus trabajadores, sus ventas y compradores, además de considerar los factores externos que pueden afectar su situación en el futuro, y de esta manera poder llevar a cabo estrategias que les permitan aprovechar sus fortalezas y debilidades y salvar sus debilidades y amenazas.

### 6.1. ANÁLISIS EXTERNO

#### 6.1.1. El entorno de la empresa

Hablamos del concepto de empresa como un sistema abierto, lo que supone que ésta se encuentra en una constante relación con su entorno, del cual depende su supervivencia y su crecimiento. Por ello, lo primero que debe de hacer una compañía al comenzar su actividad o para continuar siendo competitiva será conocer el entorno que la rodea.

Podemos definir el entorno como una serie de fuerzas, personas y organismos, que se encuentran fuera de los límites de las empresas, que tienen incidencia sobre la actividad de las organizaciones condicionando sus decisiones y afectando directa o indirectamente a sus resultados, siendo fuentes de oportunidades y amenazas.

Dentro del entorno empresarial podemos diferenciar dos tipos de entornos: el entorno general, y el entorno específico. Siguiendo a Guerras y Navas (2007:141) los determinaríamos como:

- **El entorno general o genérico:** Se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. (Véase desarrollo conceptual del mismo en el epígrafe 6.1.2. *Análisis del entorno general. Análisis PEST*).
- **El entorno específico:** Se referirá a la parte del entorno más cercana a la actividad que realiza la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica a la que la empresa pertenece (Véase desarrollo conceptual del

mismo en el epígrafe 6.1.3. *Análisis del entorno específico. Modelo de las 5 fuerzas de Porter*).

### **6.1.2. Análisis del entorno general. Análisis PEST**

Para realizar un análisis del entorno general, lo primero que debemos conocer es los límites en los que se encuentra la empresa, es decir, identificar las variables que van a afectar de una manera más significativa a la empresa y cuáles no.

Dichas variables son llamadas habitualmente dimensiones del entorno. Aunque no existe un acuerdo entre los diferentes autores sobre cuáles deben ser esas dimensiones, generalmente suelen agruparse en torno a cuatro: la dimensión político-legal, la económica, la sociocultural y la tecnológica. Las iniciales de estas cuatro dimensiones determinan el acrónimo de Análisis PEST.

El análisis PEST supone un instrumento apropiado para cualquier tipo de empresa. Resulta sencillo de entender y permite examinar de manera juiciosa los factores externos que afectan a la empresa. El análisis PEST supone un marco de referencia para estudiar las oportunidades y las debilidades que va a tener una empresa dentro del entorno en el que se encuentra.

#### **- La dimensión político-legal**

Los factores político legales son los encargados de establecer las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. En todos los sistemas económicos, las instituciones públicas se encargan de emitir una serie de normas y regulaciones que las empresas deben cumplir. La cantidad y fuerza que tomen estas normas difiere mucho entre los distintos sectores y empresas.

El Estado interviene en las economías de los países a través de las políticas monetarias y fiscales además de distintas normas en los diversos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos del trabajador y obligaciones del mismo y de los empresarios, etc.) y en el mercado financiero. Además el Estado crea y mantiene empresas públicas que distorsiona el principio de libre competencia.

- **La dimensión económica**

Dentro los factores generales del entorno en el que se encuentra la empresa, nos encontramos también con los pertenecientes a la dimensión económica. Entre estos podríamos citar: la evolución de la renta que actúa sobre la capacidad de consumo, evolución y el nivel de inflación, poder adquisitivo de las personas o contestar a preguntas tales como qué influye en el margen de las empresas y/o qué incide en las expectativas de las empresas para el futuro; tasa de paro, déficit público, etc.

- **La dimensión sociocultural**

Dentro de esta dimensión incluiríamos el nivel educativo, las variables demográficas, como pueden ser la tasa de crecimiento de la población, la movilidad; factores relacionados con la educación como son los valores y creencias de una zona geográfica, las normas de conducta, etc.

Las personas de una determinada zona comparten ciertos valores, los cuales pueden llegar a repercutir en la forma de actuar de las empresas.

- **La dimensión tecnológica**

Aquí nos encontramos el marco científico y tecnológico que caracteriza la situación de un sistema. La tecnología es un factor muy importante hoy en día, ya que influye en gran medida en la capacidad competitiva de las empresas. Así, el desarrollo tecnológico de las empresas está afectado por el énfasis que dedican a este apartado y la relación entre sus propios esfuerzos en relación a los que llevan a cabo las empresas competidoras.

De esta forma, las principales consecuencias para éstas de los cambios tecnológicos son:

- La tecnología hace posible la realización de nuevos productos y servicios.
- Gracias a esta se consiguen aumentos en la productividad y se producen reducciones en los costes de obtención de bienes y servicios.
- La tecnología afecta a la estructura de cualquier empresa.

Consecuentemente, Cuervo García (2004), considera que para poder ser competitivos, las empresas y los países deberán actualizarse continuamente en aquellas tecnologías que afecten a su capacidad para obtener bienes y servicios. Deberán llevar a

cabo un esfuerzo continuo en este campo si desean posicionarse como uno de los principales países o empresas más avanzadas tecnológicamente.

A este respecto, se debe diferenciar la siguiente tipología de tecnología:

- **Básicas:** son las que cualquier empresa podría utilizar.
- **Claves:** tecnologías con las que no puede contar cualquier empresa y que influyen a la hora de diferenciar los productos y mejorar la calidad de estos o en una reducción de costes a la hora de su producción respecto a la competencia.
- **Incipientes:** son aquellas tecnologías que se encuentran en proceso de desarrollo pero cuentan con un gran potencial para convertirse en las tecnologías claves del futuro.

### 6.1.3. Análisis del entorno específico. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para realizar un análisis del entorno específico vamos a llevar a cabo el modelo de fuerzas competitivas (Porter, 1979)<sup>2</sup>. Se trata de un modelo que permite identificar las variables relevantes que influyen a la hora de conocer el atractivo de un sector industrial. Según Porter, “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”. Dichas fuerzas encargadas de determinar la estructura de un sector son las siguientes:

- Rivalidad entre los competidores actuales existentes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

A continuación, se procede a estudiar detenidamente cada una de ellas:

#### a) *Rivalidad entre los competidores actuales existentes*

La primera de las fuerzas de Porter se refiere a la competencia existente en la industria en un momento concreto. Un alto grado en la rivalidad de los competidores

---

<sup>2</sup> Nótese que todo el apartado 6.1.3 se basa en los contenidos formulados por Michael Porter en su libro Ser Competitivo publicado en 2009.

hace que rendimiento del sector se vea limitado. Dicho grado de rivalidad depende de la intensidad con que las empresas compiten y de la base sobre la cual están compitiendo. Esta rivalidad entre las empresas será más intensa cuando:

- Las empresas que compiten sean de similar tamaño, ya que será difícil quitarle negocios a las otras cuando existe un equilibrio entre ellas.
- Cuando el crecimiento de un sector es lento, ya que esto impulsa luchas por la participación en los mercados y los competidores tendrán que ser más agresivos para captar clientes o mantener los que ya tiene.
- Las barreras de salida son elevadas. Estas barreras son una serie de factores que dificultan que una empresa deje de llevar a cabo su actividad.

Dentro de esta nos encontraríamos algunas como barreras emocionales, existencia de interrelaciones estratégicas, restricciones sociales y gubernamentales, etc.

- Las empresas competidoras están muy comprometidas con el negocio y aspiran a ser los líderes en el mercado. Estas no se conforman con llevar a cabo su actividad económica, sino que están motivados por una serie de razones como pueden ser prestigio, imagen, etc.

Cuando la rivalidad está basada de manera exclusiva en torno a los precios, esta puede ser especialmente negativa para la rentabilidad de la empresa, ya que se produciría constantes guerras de precios y los clientes tenderían a prestar menos atención a las prestaciones del producto y a su calidad. Resulta más probable que exista una competencia en los precios cuando:

- Los productos y servicios rivales son prácticamente iguales y el coste por cambio de proveedor es muy pequeño para los compradores.
- Los costes fijos son elevados y los variables bajos. Esto hace que las empresas operen a plena capacidad para reducir sus costes medios, creando una presión en los competidores para bajar sus precios.
- Se necesita aumentar la capacidad para lograr ser eficientes. Este hecho suele conducir a periodos largos de exceso de capacidad, lo que llevaría a una reducción en los precios.

- El producto es perecedero, es decir, crea una tentación constante a recortar los precios y, de esta manera, poder vender los productos mientras conservan su valor.

Cuando la competencia entre las empresas se basa en dimensiones distintas al precio, como puede ser en características del producto, tiempo de entrega o imagen de marca, se crea un valor añadido ante el cliente, lo que hace posible establecer unos precios más elevados. Además, la rivalidad centrada en estas dimensiones, puede mejorar el valor respecto a otros productos sustitutivos, a la vez que crea barreras ante los posibles competidores que pudieran aparecer.

#### ***b) Amenaza de productos sustitutivos***

“Los productos sustitutivos son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria”. (Guerras y Navas, 2006:183)

La rentabilidad de una empresa se ve limitada cuando la amenaza de sustitutivos es elevada. Podemos detectar que esto ocurre cuando: La amenaza de un sustitutivo será alta cuando:

- El producto sustitutivo ofrece una atractiva comparación entre precio y prestaciones al producto de la industria. Cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de beneficio en una industria.
- Para el comprador, el coste que tiene cambiar al producto sustitutivo es muy bajo.

Las empresas deberán prestar atención a los cambios en las diferentes industrias, que podrían propiciar productos sustitutivos atractivos para los compradores. Los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que parece que no están relacionados, pueden producir un gran impacto en la rentabilidad de la industria. Aun así, la amenaza de aparición de un producto sustitutivo también puede llegar a tener un impacto positivo para su rentabilidad y su potencial de crecimiento en el futuro.

*c) Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Hablamos de competidores potenciales o amenaza de nuevos competidores haciendo referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. Cuanto más atractiva sea la industria, más competidores potenciales habrá. Los nuevos aspirantes aparecen con un deseo de adquirir una cuota de mercado, lo que hace que ejerzan presión en los precios, costes, y el índice de inversión necesario para competir.

De esta forma, la amenaza de entrada limita el potencial de beneficios en las industrias. Si existe una amenaza real, las empresas que ya operan en ese mercado deberán llevar a cabo una reducción de precios o incrementar su inversión para detener a los nuevos competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de la cantidad de barreras de acceso que éste posea y de la reacción que esperan obtener los aspirantes por parte de los miembros que ya se encuentran establecidos. Si existen pocas barreras de entrada y los nuevos competidores no esperan apenas represalias de los competidores ya asentados, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se ve moderada.

**Barreras de entrada.** Denominamos barreras de entrada a las ventajas que tienen los competidores ya establecidos en comparación a los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. *Economías de escala por parte de la oferta.* Suponen una barrera de entrada, al obligar a los aspirantes, o bien a entrar en la industria en gran escala, o bien aceptar una desventaja en los costes en relación a los competidores ya establecidos.

2. *Beneficios de escala por parte de la demanda.* Esta ventaja también es conocida como “efecto red”, que surge en industrias en las que el comprador está dispuesto a pagar un mayor precio por un producto de una determinada empresa, al existir otros compradores que adquieren el mismo producto a esa misma empresa, considerando por tanto, que pueden confiar.

3. *Existencia de costes de cambio para los clientes al cambiar de proveedor.* Al cambiar los compradores de proveedor, éstos deben asumir ciertos costes fijos. Estos costes pueden deberse a nuevas especificaciones del producto, a la necesidad de

capacitar a sus empleados para usar dichos nuevos productos, o modificar los sistemas de información. Cuantos más altos sean todos estos costes, más difícil será para los nuevos competidores adquirir clientes.

4. *Requisitos de capital.* Cuando es necesaria una inversión muy elevada para empezar a competir con los competidores ya existentes. Aun así, si los beneficios de un sector son atractivos y se espera que sigan siéndolo y los mercados de capital son eficaces, siempre habrá inversores que estén dispuestos a proporcionar fondos a los aspirantes que los necesiten.

5. *Beneficios para los miembros independientemente de su tamaño.* Los competidores ya establecidos en el mercado pueden contar con ventajas en la calidad de sus productos o en los costes, aun sin tener en cuenta el tamaño de las empresas. Estos beneficios pueden ser debidos a tecnologías patentadas, acceso a zonas geográficas más favorables, acumulación de experiencia, etc. que les permite a estas empresas producir de una manera más eficiente.

6. *Acceso desigual a los canales de distribución.* Los nuevos competidores deberán asegurarse la distribución de sus productos o servicios. Cuanto más limitados sean los canales y más saturados estén por los competidores existentes será más complicado la entrada en un sector, ya que o no están disponibles, o estarán disponibles a un coste muy elevado. En ocasiones, esto supone una barrera tan grande que los competidores entrantes deben de crear sus propios canales de distribución.

7. *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las políticas existentes pueden obstaculizar o favorecer la aparición de nuevos competidores en un sector, así como ampliar o reducir otras barreras de entrada. De hecho, las políticas del Gobierno pueden limitar o incluso llegar a excluir la entrada en algunas industrias por medio, por ejemplo de licencias y diferentes restricciones. No obstante, también pueden hacer más sencilla la entrada, financiando la investigación básica y poniéndola a disposición de cualquier empresa, o mediante subsidios.

De cualquier forma, “la eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes” (Grant, 2006:116).

**Reacción de los competidores establecidos.** Otro factor que afecta a la amenaza de nuevos competidores, además de las barreras de entrada, será la reacción con que serán recibidos éstos por parte de los competidores establecidos. Cuando los competidores actuales son capaces de llevar a cabo una reacción fuerte, los nuevos entrantes pueden ser disuadidos. Los recién llegados serán objeto de represalias si existen:

- Tradición de represalias en la industria, como guerras de precios, ofertas especiales, campañas de publicidad, etc.
- Empresas con fuertes recursos para defenderse, como capacidad de endeudamiento, exceso de liquidez, capacidad productiva excedente, etc.

***d) Poder de negociación de los proveedores***

La existencia de proveedores con un gran poder les hará posible cobrar unos precios más elevados, limitar la calidad de los productos o los servicios, y/o traspasar sus costes a los participantes de la industria. Un grupo de proveedores será más influyente si:

- Se encuentra más concentrado que el sector industrial al que le está vendiendo.
- Cuando los proveedores no dependen de los ingresos de manera exclusiva de un sector, sino que abastecen a una gran cantidad de clientes, intentaran obtener el máximo rendimiento de cada uno de ellos.

De esta manera, si un sector concreto supone al grupo de proveedores un alto porcentaje de sus beneficios, estos proveedores intentaran proteger dicho sector con unos precios razonables y participando en actividades como puede ser investigación y desarrollo e incluso campañas de presión política.

- Cuando los participantes de un sector tengan que asumir costes al cambiar de proveedor. Un ejemplo claro es la figura de una empresa que ha invertido en equipamiento especializado o en aprender a utilizar una maquinaria de un determinado proveedor, a ésta le será difícil cambiar de proveedor ya que supondría un gran coste.

También puede pasar que una empresa tenga situada su línea de producción junto a las instalaciones de un proveedor, lo que hace que el coste que supone cambiar a éste dificulte la posibilidad de comparar calidades y precios de otros proveedores distintos.

- Cuando los proveedores ofrecen unos productos que se encuentran diferenciados entre sí.
- No existe ningún producto sustitutivo al que es ofrecido por el proveedor.
- Los grupos de proveedores pueden llegar a ser una amenaza para los participantes integrándose en el sector. Cuando los participantes de un sector tienen unas ganancias mayores que las de los proveedores, estos sentirán una atracción por ese mercado.

#### **e) *Poder de negociación de los clientes***

Los clientes con poder de negociación alto, pueden considerarse como “la otra cara” de los proveedores poderosos. Así, son capaces de aumentar su valor obligando a que los precios disminuyan, una mayor calidad en los productos o unas mayores prestaciones. Esto provoca que se incrementen los costes para los proveedores, haciendo que los participantes de un sector se enfrenten entre ellos y consecuentemente la rentabilidad se vea reducida.

Los clientes serán poderosos si cuentan con un alto poder de negociación en relación con los participantes que componen ese sector, especialmente si éstos son sensibles a los precios, ya que utilizarán su poder para presionar y conseguir una reducción en los precios. El poder de negociación de los clientes será alto cuando:

- Exista una cantidad de compradores pequeña o existen compradores que compran grandes volúmenes en relación con el tamaño del vendedor. Los compradores a gran escala, son especialmente poderosos en sectores con costes fijos elevados. Estos costes fijos elevados, además de unos costes marginales bajos, incrementan la presión entre los rivales por medio de descuentos.
- Cuando los productos que ofrece un sector son estándares y no existen diferencias entre ellos. Siempre que los compradores vean la posibilidad de

encontrar un producto que sea equivalente, tenderá a comparar y se producirá el enfrentamiento entre los distintos vendedores.

- Los compradores no deben de asumir costes al cambiar de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con una integración hacia atrás dentro del sector y comenzar a producir los productos por si mismos si los vendedores están obteniendo una gran rentabilidad.

También, debemos mencionar que un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que están adquiriendo de la industria representa una parte importante en su estructura de costes o su presupuesto para abastecimiento. En estas situaciones, los clientes intentaran comparar los precios y negociaran de una manera agresiva. Si el producto constituye una pequeña parte de los gastos de los clientes, estos serán menos sensibles a los precios.
- Cuando los clientes obtienen bajos beneficios, necesitan efectivo o están presionados para reducir sus costes de compra. En cambio, los compradores con una alta liquidez y que cuenten con una alta rentabilidad serán menos sensibles a los precios.
- Si la calidad de los productos de los clientes no se ve demasiado afectada por los productos que compran a la industria. Si la calidad se ve afectada por los productos que adquieren, los compradores serán menos sensibles a los precios, ya que prefieren pagar un precio mayor por una mayor calidad.

Cuando el producto que ofrece el sector influye poco en el resto de los costes del comprador, éstos se centraran en los precios. Por otra parte, cuando el producto que compran al sector puede cubrir de sobra su coste al mejorar el rendimiento o reducir mano de obra, los compradores estarían más interesados en adquirir productos de calidad aun por un precio más elevado.

## **6.2. ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO se trata de una herramienta analítica que nos permite trabajar con una información limitada sobre una organización. DAFO es el acrónimo de las palabras: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Este tipo de análisis sirve para resumir los aspectos más importantes dentro del análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa), y de la capacidad estratégica de una empresa (perspectiva interna).

- **La perspectiva interna**

Se encuentra relacionada con los aspectos sobre los cuales la empresa tiene cierto grado de control. Este nivel del análisis nos permite identificar las fortalezas y las debilidades de una empresa.

Nos referimos con fortalezas a los aspectos que hacen posible que la empresa sea superior en comparación con sus competidores más directos. Son generadas dentro de la empresa y surgen como resultado de la organización.

Las debilidades representan los aspectos en los cuales la compañía es inferior a sus competidores. Son internas a la empresa originándose siempre dentro de ella, de forma que podrá ser controlada por la organización.

- **La perspectiva externa**

Nos indica cuales son las oportunidades que ofrecen a la empresa el mercado y las amenazas más importantes a las que debe hacer frente la organización dentro de su entorno. Sobre estos factores la empresa tiene poco o nulo control de forma directa lo que supone un desafío para la empresa aprovechar esas oportunidades y minimizar o hacer desaparecer esas amenazas.

Las amenazas y oportunidades pueden tener su origen dentro y fuera de la empresa pero no son controlables por ella, sino que requerirán de acciones específicas para poder llevar a cabo una solución.

## 7. CASO AMAZON

### 7.1. HISTORIA DE AMAZON

Amazon.com, es una compañía estadounidense de e-commerce y servicios de cloud computing, cuya sede se encuentra en Seattle (Estados Unidos). Fue una de las primeras empresas que decidió llevar a cabo sus ventas a través de Internet.

La compañía Amazon, además es propietaria de *Alexa Internet*, *a9.com*, *Shopbop*, *Kongregate*, *Internet Movie Database (IMDb)*, *Zappos.com*, *DPreview.com* y *The Washington Post*. En la actualidad, la compañía se encuentra muy diversificada en líneas de productos que ofrecen DVD, CD, ropa, comida, libros, electrónica, etc.

La fuerte industrialización de Amazon le ha llevado a crear diferentes Web, para poder vender productos adaptados a las necesidades de cada uno de los países, evidenciando así que la internacionalización ha jugado también un papel clave en su éxito. Sus ingresos por ventas procedentes de sus páginas en todo el mundo suponen casi la mitad del total de los mismos.

Actualmente, cuenta con presencia internacional con páginas específicas y centros de distribución en países como España, Alemania, Reino Unido, Francia, China o Japón. Además cuentan con previsiones de asentarse en breve en India y Brasil. En un futuro, según Forrester Research<sup>3</sup>, la presencia internacional de la compañía se afianzará hasta llegar a las principales ciudades del mundo consiguiendo atender a sus usuarios con un servicio de envío en el mismo día o al día siguiente.

No obstante, el camino emprendido por Amazon empieza en 1994, cuando Jeffrey Bezos, por entonces trabajador en Wall Street, decidió, junto con su esposa, abandonar su trabajo y mudarse a Seattle. Desde allí, Bezos comenzó a trabajar en un plan de negocios que se convertiría más tarde en Amazon. La base del mismo era la industria de Internet, pues ya en su

Figura 7.1. Jeff Bezos, fundador de Amazon



Fuente: Internet

---

<sup>3</sup> Empresa de investigación del mercado, que ofrece asesoramiento sobre el impacto y el potencial de las tecnologías

etapa en la Bolsa había detectado que el sector estaba creciendo a un ritmo vertiginoso.

Fue entonces cuando creó una lista de los productos que podría vender en la red, decidiéndose finalmente por los libros, debido a la gran demanda de éstos y la inexistencia de un catálogo online donde los consumidores pudieran adquirirlos de forma sencilla.

Con un presupuesto de unos 300.000 dólares de inversión, y utilizando el garaje de su casa como almacén, empezaría su actividad como una librería online llamada Cadabra.com.

En 1995, al poco tiempo de iniciar su actividad como Cadabra.com, Bezos decidió cambiar el nombre de su compañía. El fundador deseaba que éste comenzara por la letra “A”, y se decidió por “Amazon” debido a que era el río más grande del mundo, y él aspiraba del mismo modo, a convertir su tienda en la mayor del mundo.

No obstante, no ha sido el nombre de la compañía lo único que ha sufrido cambios. El logo también ha ido evolucionando con el paso de los años (Figura 7.3.)

Figura 7.2. Evolución Logotipo Amazon



Fuente: Elaboración propia

Desde el 2000, el logotipo de Amazon presenta una flecha que va desde la A hasta la Z en forma de sonrisa. La idea subyacente es que en su compañía podremos encontrar artículos con cualquier letra desde la primera a la última. Podemos ver la evolución que ha sufrido Amazon en su logo, hasta llegar al actual.

Retomando de nuevo la evolución de Amazon, encontramos un hito mencionable a los dos meses de lanzamiento, momento en el que la compañía ya estaba distribuyendo libros de papel en 50 estados de América y en 45 países de todo el mundo.

Aun así, el plan de negocio con el que surgió Amazon fue considerado como extremadamente conservador, ya que no esperaba obtener beneficios en los primeros años desde su aparición. Efectivamente, Bezos estaba en lo cierto, y la empresa apenas cambió en los siguientes 4 o 5 años. Este lento crecimiento supuso que algunos de los mayores accionistas se quejaron de no obtener beneficios de una manera más acelerada para rentabilizar su inversión, llegando a poner en duda la supervivencia de la empresa. (Amazon había comenzado a cotizar en el índice NASDAQ ((National Association of Securities Dealers Automated Quotation) el 15 de mayo de 1997.

Pero la estrategia de Bezos funcionó bien, y fue en 2001 cuando empezaron a aparecer los primeros beneficios. En 2002, la cifra ascendió a 3.900 millones de dólares, 6.900 millones en 2004 hasta llegar a 2012 con un beneficio de 17.000 millones.

A lo largo de la evolución histórica de la empresa, se puede comprobar que la figura y carácter del fundador, ha determinado la cultura organizativa. No en vano, en 1999, la revista The Time, calificó a Bezos como la persona del año (Figura 7.3.) Así, consideramos importante plasmar parte de sus declaraciones para reflejar la personalidad y claridad de objetivos del fundador:

*“El concepto de negocio, éxito y rasgo distintivo de Amazon es que nuestro catálogo de ofertas de libros es cuasi-infinito, reproducible, barato y portátil para el mundo entero, por la vía de Internet.*

*El resto se diferencia poco o nada de una tienda de venta de libros por catálogos, los dos tipos de comercio son muy parecidos.*

Figura 7.3. The Time calificó a Bezos como persona del año en 1999



Fuente: Internet

*Sólo cambia el método de realizar el pedido, pero, dado el carácter interactivo de Internet, podemos hacer ofertas personalizadas a los múltiples clientes, llegamos a conocer los gustos y preferencias de cada uno.*

*Esto no se logra en la venta por catálogos, por la dificultad y lentitud en el diálogo cliente vendedor. Trabajamos como el antiguo librero de hace cien años que conocía, de cada uno de sus clientes, todos los gustos y las aversiones”.*

En base a las declaraciones precedentes, no es de extrañar el carácter metódico y analítico del fundador. Así, para conseguir el modelo de negocio que Bezos deseaba, fraccionó el proceso de compra realizado en Amazon por parte de los consumidores. Llegó a la conclusión que los clientes descubrían la página por medio de dos procedimientos:

- Por simple curiosidad.
- Por la búsqueda realizada de un libro en concreto.

Para los clientes que llegaban a Amazon por curiosidad, Amazon se presentaba como una librería física, en cuya página podrán encontrar los libros más populares, ideas para regalos, etc.

En el caso de los clientes que visitaban Amazon con la intención de encontrar un libro en concreto, Amazon creó un buscador muy potente, siendo la primera empresa que incorporaba la opción “Search Inside the Book”, que permite a los usuarios, encontrar palabras incluidas en el texto de los libros

En la actualidad, Amazon, aun centrándose principalmente en los productos digitales, dispone de más de 40 categorías distintas de productos. Muy atrás queda la tienda de libros que comenzó años atrás. Dispone en catálogo de 2.5 millones de libros, 450.000\_CD, 130.000\_DVD y 15.000 videojuegos, aparte de otros productos como electrodomésticos, ropa y juguetes, con más de 140 millones de usuarios alrededor de todo el planeta.

La fórmula del éxito de Amazon se basa en la innovación, ha conseguido revolucionar el comercio permitiendo realizar un seguimiento de compra constante desde el momento en el que el cliente hace el pedido y también ha creado un sistema de pago simple pero a la vez seguro.

Los pasos a seguir en el proceso de compra de sus productos están bien definidos. Comienzan en el momento que un cliente “mete” un producto en su cesta de la compra, pasará después a la introducción de sus datos personales, seguirá por el método de envío, medio de pago y finalmente podrá completar la operación.

En todos ellos, el consumidor tendrá la posibilidad de volver hacia atrás sin perder ninguna información, ya que la web recordará hasta que dicho cliente quiera finalizar la operación o la borre de manera definitiva.

Además, también ha supuesto una revolución para muchos pequeños libreros y escritores, ya que pueden beneficiarse de la alta visibilidad de la plataforma *Marketplace* de Amazon, la cual les permite vender en la página de Amazon a cambio de una pequeña parte de los beneficios.

En la actualidad, Amazon se ha convertido por méritos propios en la empresa de comercio electrónico más importante del mundo, recibiendo más de 600 millones de visitas anuales.

Muchas empresas han intentado copiar el modelo de Amazon pero ninguna ha conseguido llegar a su nivel, consecuencia de la introducción de nuevas mejoras continuas para que los clientes tengan una mejor experiencia. Todo ello unido a su presencia en un gran número de países, hace pensar, que este crecimiento no se detendrá.

## **7.2. ANÁLISIS EXTERNO DE AMAZON**

### **7.2.1. Análisis del entorno general de Amazon. Análisis PEST**

#### *- Dimensión Político-Legal*

Debido a los cambios tecnológicos que se están produciendo cada vez a una mayor velocidad, constantemente se están produciendo adaptaciones en las leyes. Entre las principales reformas que se están discutiendo se encuentran las referidas a la piratería en todo su alcance.

Amazon es una empresa que, aunque actualmente dispone gran cantidad de productos de todo tipo, se centra fundamentalmente en los artículos digitales, apoyando dicha apuesta estratégica con el lanzamiento de su nuevo dispositivo de lectura de

libros digitales llamado “Kindle”. Por lo tanto, a pesar de que la lectura mediante el uso de dispositivos electrónicos sigue en aumento, existe la posibilidad de que la piratería afectara directamente a Amazon y sus servicios de lectura y reproducción de música online.

El endurecimiento de las leyes para detener la piratería y que ésta se empiece a combatir por parte de las administraciones públicas, puede ser algo que favorezca a Amazon y sus productos, evitando tener problemas en el futuro con estas cuestiones. Además, teniendo en cuenta que la actividad principal que realiza Amazon, aparte de la venta de productos digitales, es la venta de CD, DVD y de libros impresos, la aparición de unas leyes más duras contra la piratería pueden resultar definitivos para una positiva evolución. Podemos ver en el gráfico 7.1, el volumen de acceso a contenidos ilegales en España y el valor que supone éste.

Grafico 7.1. Acceso ilegal de productos digitales 2013



Fuente: GFK (2013)

Este estudio ha sido realizado por la consultora independiente GFK, y según éste, las descargas han ido cada vez incrementándose más a pesar de las medidas tomadas por el Gobierno, llegando a aumentar en un 41% en 2012.

Según el estudio, el valor real que dejaría de percibirse se encuentra para nuestro país en torno a los 1.220 millones de euros. De ese dinero, 579 millones serían en

música; 326 en cine; 269 en videojuegos; y 45 millones en libros. Estos datos representan una pérdida para las arcas públicas de unos ingresos totales de 494 millones de Euros (249 en concepto de IVA, 189 de Seguridad Social, y 55 de IRPF).

Adicionalmente, un estudio llevado a cabo por la BSA<sup>4</sup>, en 2011(Gráfico 7.2.) determinó que España presentaba uno de los índices de piratería más elevados de Europa occidental.

Según Juan Luis Ramos, portavoz de la BSA en España, la razón principal de esto es que “no se valora lo suficiente porque es un bien intangible, que no se puede tocar. Esa percepción hace, además, que los usuarios no consideren tan grave el delito que supone su robo”.<sup>5</sup>

Grafico 7.2. Índice de piratería por países



Fuente: BSA (2011)

<sup>4</sup> La Alianza de Software o BSA, se trata de una sociedad empresarial, miembro de la Alianza Internacional de la Propiedad Intelectual, creada en 1988 y cuya función principal es detener la infracción de derechos de autor que se produce en los productos digitales por los consumidores.

<sup>5</sup> Cabrera, J.I. (30 de abril de 2013) Por qué pagar si puedes piratear. Recuperado el 7 de diciembre de [http://www.pactual.com/articulo/actualidad/reportajes/12939/por\\_que\\_pagar\\_puedes\\_piratear.html](http://www.pactual.com/articulo/actualidad/reportajes/12939/por_que_pagar_puedes_piratear.html)

Con el fin de poner límites a esta situación, el pasado 30 de octubre de 2013, el presidente de Gobierno, Mariano Rajoy mantuvo una reunión con el colectivo editorial de España. En ella, escuchó a los principales representantes editoriales sobre la complicada situación que está soportando el sector del libro.

Se mostró especial interés en los temas relacionados con el IVA, ya que el libro electrónico soporta un tipo del 21% y el de papel un 4%; la propiedad intelectual y la piratería. En esta reunión, el presidente y los editores coincidieron en la necesidad de crear de una fuerte regulación que evite fundamentalmente las descargas ilegales.

En cuanto a la normativa existente para controlar la piratería, en marzo de 2013 se produjo una reforma en la Ley de Propiedad Intelectual, la denominada Ley Lassalle.

Esta reforma sirvió para actualizar y endurecer la anterior conocida como Ley Sinde, que en su momento fue muy criticada por los internautas.

Según el ministro de cultura, Ignacio Wert, esta nueva ley supone “una filosofía de persecución contra aquellos que comercian de forma ilícita con contenidos protegidos por derechos de autor”.<sup>6</sup>

Por parte de la Asociación de Internautas, se ha pronunciado al respecto Víctor Domingo, presidente de la misma, siendo muy crítico con esta nueva reforma. Opina que “lo que hay que criminalizar es el archivo que está a disposición pública sin los permisos del autor”.

Los principales puntos de la reforma que se ha llevado a cabo son los siguientes:

- **Control de los operadores y las empresas.** La Ley Lassalle obligará a los operadores de telecomunicaciones a identificar a los usuarios que infrinjan derechos de propiedad intelectual. Ayudarán a identificar la página infractora y los servicios de terceros que utilice.
- **Ilegalización de enlaces.** La Comisión Sinde podrá perseguir y, en última instancia, ilegalizar los sites de enlaces. Esto no afectará a Google u otros buscadores.

---

<sup>6</sup> Asociación de Internautas (26 de marzo de 2013) 5 cosas que hay que saber sobre la Ley Lasalle. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.internautas.org/html/7482.html>

- **Redefinición de copia privada.** La Ley Lasalle considera como copia privada legal aquella que se hagan de un soporte original. Se quedan fuera de la legalidad aquellas obtenidas por Internet o las no adquiridas por el usuario.
- **Auditorías para las sociedades de gestión.** La reforma incluye una cláusula, aplaudida por todas las partes, con el objetivo de garantizar la transparencia en las sociedades de gestión de derechos de autor. El escándalo de corrupción en el seno de la SGAE ha servido como impulsor.
- **La Comisión Sinde como árbitro.** La Ley Lasalle refuerza el poder de la Comisión creada a partir de la Ley Sinde. Podrá ilegalizar sites de enlaces e imponer multas. El órgano podrá cerrar sites sin autorización judicial.

Otra Ley a tener en cuenta a tener en cuenta en el ámbito del comercio electrónico en España es la Ley General de Consumidores y Usuarios.

El pasado 11 de octubre de 2013 se aprobó en el Consejo de Ministros un proyecto de reforma de la Ley General de Consumidores y Usuarios, la cual adaptará la normativa de comercio electrónico a la Directiva 2011/83/UE del Parlamento Europeo sobre los derechos de los consumidores. Dicha reforma deberá ser debatida en el Parlamento y ser aprobada en diciembre de 2013 entrando en vigor, en ese caso, a partir del 13 de junio de 2014.

Con esta normativa se aumentará el nivel de protección de los consumidores y la armonización del derecho de la venta a distancia dentro de los Estados Miembros. Algunas de las medidas serán el establecimiento de 14 días de plazo para renunciar a un contrato, y se dotaran a los consumidores de nuevos derechos respecto al riesgo de pérdida o deterioro de los bienes que han sido adquiridos, además de la prohibición de carga de tasas ocultas en las operaciones.

El objetivo de esta directiva 2011/83/UE, es la creación de un mercado europeo para la venta a distancia. Para que esto sea posible, los compradores deberán confiar en que se van a respetar sus derechos ya sea en la realización de una compra online nacional o fuera de las fronteras.

El experto legal de Trusted Shops, (compañía encargada de certificar tiendas online para la posible concesión del Sello de Calidad Europeo en España), Rafael

Gómez-Lus <sup>7</sup> expresó la necesidad de un sistema sancionador conforme a las directrices europeas, puesto que el proyecto de ley establece que los Estados miembros han de establecer sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias que garanticen su cumplimiento.

También las asociaciones de consumidores se han pronunciado ante la necesidad de una introducción de sanciones más duras ante posibles incumplimientos. Ileana Izverniceanu, portavoz de la Organización de Consumidores y Usuarios asimismo declaró: “Hay mucha legislación de consumo en España, pero falla el control. Si no hay multas disuasorias, estas leyes no sirven para nada” (...) “En otros países europeos, como Alemania o Polonia, se aplican eficaces mecanismos sancionadores por incumplimientos de la normativa de consumo”. <sup>8</sup>

Una tercera ley que ayuda a dibujar los factores económico-legales que influyen a Amazon es la Ley 10/2007, de 22 de junio de 2007, Ley de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas, que sustituyó la legislación sobre el libro que databa de 1975, en la que establece el precio fijo de los libros amparándose en el valor cultural de éstos.

Esta ley argumenta que el libro no es sólo una mercancía sino que en ella se plasma el pensamiento humano, la ciencia y la creación literaria. La existencia de este precio fijo se justifica en que es necesario hacer posible que exista una coexistencia de ediciones de rápida rotación ofreciendo un fondo bibliográfico que facilite un acceso igualitario y diverso a la cultura.

A este respecto, en los países en los que Amazon se ha establecido, no ha resultado determinante que estos lugares cuenten con precio único del libro o no, ya que la política que lleva a cabo la compañía es muy agresiva, y prefiere perder dinero enviando gratuitamente o con un coste de envío inferior sus libros, si de esta forma puede ganar cuota de mercado.

- *Dimensión económica*

Hoy en día, España se encuentra en una situación de grave crisis que influye en el comportamiento de los consumidores. El número de personas desempleadas crece de

---

<sup>7</sup> Consúltese declaraciones en : <http://www.puromarketing.com/76/18360/futura-europea-comercio-electronico-exige-espana-creacion-sistema.html#>

<sup>8</sup> Véase: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/11/actualidad/1381506617\\_677667.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/11/actualidad/1381506617_677667.html)

forma continuada, lo que provoca alta incertidumbre entre los consumidores, que optan por comportamientos conservadores en cuanto a propensión al consumo.

Gráfico 7.3. Número de parados y tasa de paro en España



Fuente: INE / EL PAÍS

El estudio realizado por el INE (Instituto Nacional de Estadística), muestra que el desempleo de España sigue subiendo cada año (Gráfico 7.3.), alcanzando a final de 2012 cifras record, llegando el porcentaje de población activa en paro a un 25,02%, lo que supone que uno de cada cuatro trabajadores españoles se encuentra en paro.

Además de estos datos sobre la situación de desempleo existente, la disminución del gasto por parte de las familias puede considerarse que afectará negativamente a las compras que éstos puedan realizar, ya que encontrándose en una situación económica en la que se dispone de pocos recursos, la gente puede tener más dificultad para gastar dinero en productos que son ofrecidos por Amazon.

Por otra parte, a pesar de esto, también podemos pensar que ante esta mala situación económica, las personas intentaran buscar alguna forma de ocio cuyo coste no suponga un gran desembolso. Por ello, podemos llegar a la conclusión de que la lectura es una forma de pasatiempo con un bajo coste y Amazon permitirá a éstos conseguir

una gran variedad de libros, que les servirán como forma de ocio a alternativa sin suponer un alto precio.

- *Dimensión sociocultural*

- Tendencias y estilos de vida:

En los últimos años se han llevado a cabo en España multitud de avances científicos y técnicos así como la mejora en las redes de comunicación y/o la universalización de Internet entre territorios y clases sociales, lo que ha supuesto una revolución en la forma de vida.

Estos nuevos avances tecnológicos nos permiten actualmente ser capaces de llegar a toda clase de información de una manera sencilla. El significado de esto es una manera diferente y novedosa de realizar las actividades diarias, esencialmente en lo relativo al ocio de las personas. Este cambio es vital, lo podemos resumir:

- **Ocio.** En la actualidad no es necesario organizar unas vacaciones mediante una agencia de viajes como tampoco es necesario esperar colas para comprar unas entradas para el cine, teatro o museo, sino que podemos realizar estas gestiones a través de Internet. Además de esta comodidad para realizar reservas y compras mediante la Web, nos ofrece la posibilidad de informarnos de todas las ofertas de las que disponemos en cuanto a ocio, lo que permite a la gente conocer cualquier novedad y buscar diferentes formas de diversión.

- **Trabajo.** Gracias a Internet se ha podido simplificar la búsqueda de empleo. Buscar ofertas con un perfil concreto, conocer toda la información de un trabajo y poder inscribirnos en cualquier oferta, son opciones que facilita las paginas online. Para ello sólo necesitaremos un currículum en versión digital, sin tener que desplazarse para entregarlo a las diferentes empresas.

Además de lo anterior, el trabajo en sí mismo sufre también una transformación. Hoy en día, en algunas profesiones como programadores, escritores o expertos en marketing ya no es necesario trabajar desde una oficina, sino que cualquier ordenador puede convertirse en un centro de trabajo virtual.

- **Educación.** La realización de estudios ya no es sólo para personas que cuentan con tiempo para acudir a los centros de enseñanza. Nos encontramos con formación

online que permite a los estudiantes adaptar el tiempo de estudio a su horario. De esta forma, los estudiantes podrán acceder a los campus virtuales a cualquier horario y consultar dudas mediante tutorías online, lo que supone una gran ventaja para aquellas personas que se ven obligados a trabajar mientras están estudiando.

- **Salud.** Aunque las consultas médicas deben ser llevadas a cabo por médicos mediante la realización de pruebas, son muchas las personas que buscan respuestas mediante Internet ante alguna preocupación de su salud. Inclusive, es posible realizar consultas online a especialistas médicos de manera que los costes se reducen y se elimina la barrera de algunos pacientes de no acudir al médico por timidez o vergüenza ante determinados problemas.

- **Amistad y vida social.** Hacer buenos amigos de cualquier parte del mundo resulta muy sencillo mediante Internet, sobre todo gracias a las redes sociales.

Estas redes permiten mantener contacto con personas que conocemos, ofreciéndonos información continua sobre lo que está haciendo cada amigo y, mediante ellas, poder mantener el contacto y las amistades puedan durar más a pesar de la distancia.

- **Compras online.** En la actualidad, debido a las largas jornadas de trabajo, muchas personas no disponen del tiempo necesario para desplazarse a cada tienda a realizar las compras que necesita. Estas compras online han cambiado el estilo de vida de los consumidores. A través de Internet es posible tanto realizar la compra, como conseguir regalos, así como obtener casi cualquier otro tipo de artículo o servicio. Resulta un método que permite a los consumidores ahorrar mucho tiempo e incluso en numerosas ocasiones dinero, ya que podemos comparar las mejores ofertas de una manera rápida y sencilla.

- **Noticias.** La información en tiempo real ha sido uno de los mayores cambios que ha aportado Internet a la sociedad actual. La televisión salvo acontecimientos especiales espera a la edición informativa para contarnos los diferentes sucesos, así como los periódicos no muestran las noticias hasta el día siguiente.

Por lo tanto Internet es la fuente de información más simultánea existente en la actualidad. Además podemos consultar diversas fuentes de forma sencilla, de manera que será posible contrastar información desde diferentes puntos de vista, y los usuarios

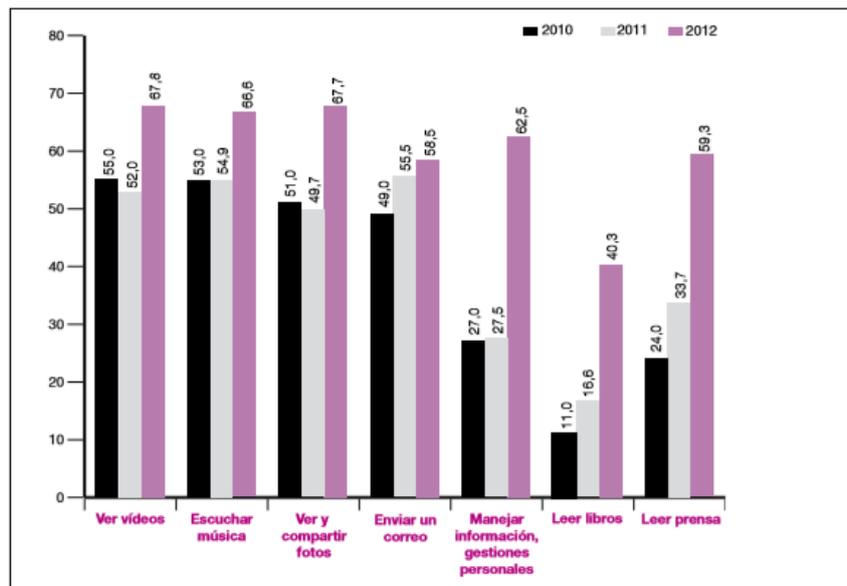
podrán participar y comentar la noticia de manera que podremos expresar nuestra opinión y crear foros de debate dentro de ellas.

- **Opiniones.** Al igual que realizar una compra online resulta sencillo, conocer la fiabilidad de los vendedores, o si el producto merece realmente la pena, son respuestas que podemos también encontrar fácilmente.

Los usuarios de las Web buscan opiniones y también expresan sus experiencias de compra con otros usuarios para facilitar sus elecciones. Este tipo de internautas comparan los diferentes puntos de vista a través de consumidores que ya han probado prácticamente todos los productos y así poder realizar compras con mayor seguridad.

De esta forma, los productos ofrecidos por Amazon pueden adaptarse a las necesidades de la población actual reflejando las nuevas formas de vida de la población del siglo XXI. Por lo general, tanto música, películas o libros están tendiendo a aparecer en plataformas digitales, descargándose directamente de Internet y reproduciéndose en este tipo de formatos. Por lo tanto, los servicios de reproducción de música y libros online que ofrece Amazon, podría ser de una buena aceptación por parte de los usuarios. (Gráfico 7.4).

Gráfico 7.4. Evolución actividades realizadas por Internet 2010/2012



Unidad: % de población.  
Base: Población con acceso a Internet.

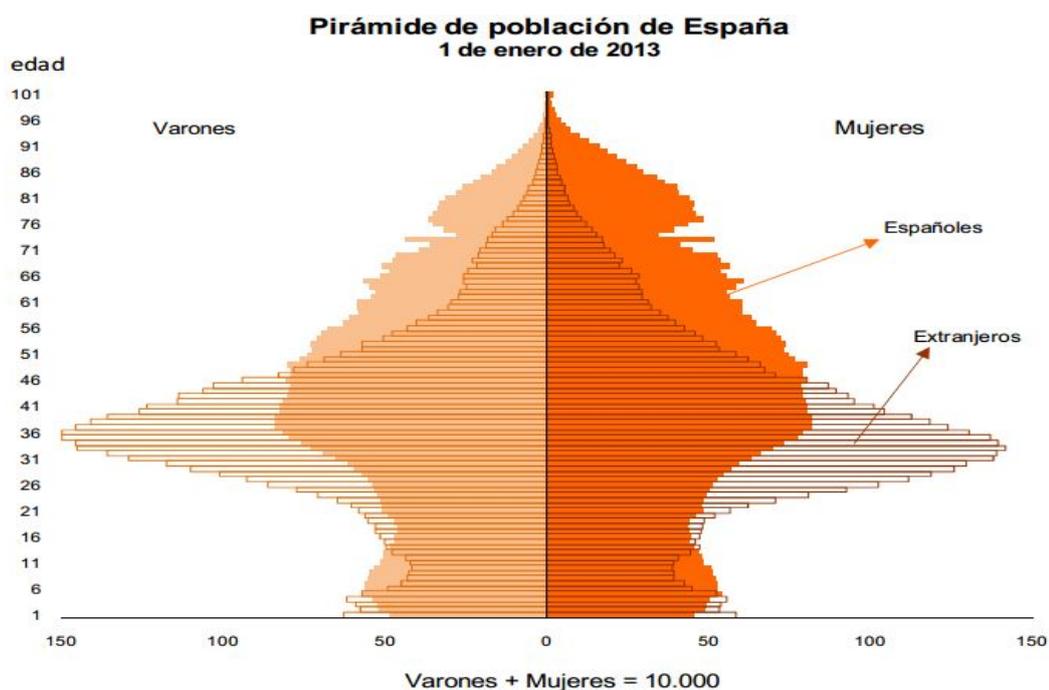
Fuente: Fundación Telefónica

- Demografía y edad de la población

La edad de la población española puede ser un factor muy importante para determinar sus necesidades ya que influye directamente en la adquisición de los servicios de Amazon.

En la pirámide poblacional española para 2013 (Gráfico 7.5.) podemos observar que la base de pirámide es bastante estrecha en relación con las zonas intermedias y superiores. Esto corresponde a una sociedad demográficamente madura cuyo envejecimiento es acentuado.

Gráfico 7.5. Pirámide de población española



Fuente: INE

Este hecho combinado con la capacidad de cambio y aceptación de los avances tecnológicos permite determinar las distintas generaciones tecnológicas.

Las “generaciones tecnológicas” (Korupp y Szydlik 2005) se definen en función de las dotaciones de tecnologías con las que han convivido hasta los 25 años de edad los distintos individuos que componen la pirámide poblacional, es decir, con diferentes distintas actualmente, Dichas generaciones determinan su “sustrato tecnológico”.

Para poder enmarcar a los actuales usuarios de Internet según su grado de inmersión tecnológica al que han estado sometidos, por la relación entre su edad y la evolución en la penetración de la tecnología en la sociedad española, vamos a considerar los siguientes elementos:

En 2001 Mark Prensky distinguió entre los nativos e inmigrantes digitales. En los primeros, estarían incluidas las personas nacidas en un entorno tecnológico (ordenadores, Internet, teléfonos móviles, etc.), y en el segundo los nacidos anteriormente a ese momento, los cuales deben de adaptarse a las tecnologías incorporándolo de una manera progresiva.

En España no comienza a crecer el número de proveedores de servicios de Internet hasta 1995, llegando a un millón de usuarios en 1997 (Sanz, 1998). En consecuencia, se podría establecer 1995 como momento aproximado en el que se realmente se inició la difusión de Internet en la población española.

Tomando como referencia ese año y teniendo en cuenta la afirmación de que las generaciones tecnológicas se establecen en tramos de 25 años, podremos distinguir tres grupos de población que independientemente de las particularidades individuales presentaría las siguientes características generales:

**1. Población de hasta 24 años:** Es el grupo con una máxima inmersión generacional en las TIC, concretamente en Internet. Se trata de personas que desde pequeños han convivido en el día a día con todos los avances técnicos y tecnológicos y estarían incorporando habilidades internautas desde que nacieron hasta sus primeras etapas educativas. Para ellos Internet forma parte de su vida junto con todas sus aplicaciones. Son capaces de trabajar e interactuar con todos estos avances de forma natural y son su principal opción de ocio, comunicación entre ellos y de trabajo.

En este caso de la población joven, ven las compras online algo que se realiza de forma habitual. Están acostumbrados a comprar entradas de cine, conciertos, tiendas especializadas de manera virtual, por lo que no supondrá ningún impedimento que la oferta de servicios de Amazon se realice únicamente a través de la Web.

Estas personas, no tendrían ni tan siquiera que adaptarse a los nuevos formatos que propone Amazon, ya que continuamente están trabajando con los nuevos avances, y el desarrollo de los libros electrónicos simplemente supondrá un paso hacia adelante en su progreso escolar, profesional y en sus momentos de ocio.

A pesar de ello, este sector de la población, al que no le costaría adaptarse a este tipo de productos, presentan un problema. Estas personas y su contacto de forma continua con los nuevos avances técnicos han producido que tuvieran como principales opciones de ocio todas aquellas relacionadas con la tecnología, como pueden ser los videojuegos, el cine, las redes sociales, etc. Por tanto se podría considerar que las personas de este sector que son las que mejor se adaptarían a los nuevos formatos de lectura, a su vez sería los que tendrían un interés menor por ella.

**2. Población de entre 25 y 49 años:** grupo de inmersión generacional TIC intermedia. Este grupo incluye casos muy diferentes al ser un grupo muy heterogéneo. Su contacto con Internet se produce durante su juventud y la edad adulta. En cuanto a la incorporación de habilidades tecnológicas tienen un papel importante sus etapas intermedias y superiores en la educación y en el trabajo.

El sector compuesto por gente de una edad intermedia, a pesar de que deben ir adaptándose poco a poco a las nuevas tecnologías, no resulta sencillo a que se acostumbren a realizar sus pedidos mediante la red. Se puede comprobar que comprar mediante Internet no resulta tan fácil, debido sobre todo a la desconfianza que genera en ellos proporcionar sus datos bancarios, ya que genera miedo en los usuarios por la inseguridad que suscita. Sin embargo, en los últimos años se está avanzando en este sentido, ya que, en la práctica, se está pudiendo comprobar, que esta desconfianza e inseguridad tiene más que ver con la sensación que genera que lo que realmente es, por lo que se espera que este grupo de compradores acepten cada vez mejor esta tendencia de compra online.

Son personas que de manera general no han nacido con los cambios tecnológicos ni los avances científicos actuales pero se han visto obligados a adaptarse a ellos, ya que tanto los nuevos procedimientos en la realización de actividades de trabajo, como las formas de ocio, están directamente relacionados con las formas de comunicación modernas.

Este sector de la sociedad, debería en principio, ser el que menos dificultades tenga para adaptarse a los nuevos formatos digitales que ofrece Amazon ya que, por norma general, son los que más dispuestos estarían a probar estos nuevos avances técnicos. Además, las personas que forman parte de este sector de población, son grandes consumidores de música y películas, por lo que sería un público interesante para Amazon.

**3. Población de 50 y más años.** Aunque también conviven situaciones dispares, es por sus edades el colectivo que ha experimentado una menor inmersión en las TIC. A estas personas, la nueva generación tecnológica les ha llegado bastante tarde, por lo que la mayoría de ellos, no han conseguido adaptarse a estos avances y no son consumidores de este tipo de tecnologías. Su contacto con Internet estaría asociado a entornos profesionales cualificados y, más adelante, a actuaciones específicas de capacitación.

En este sector de la población de una edad más elevada, la gran mayoría ignoran como realizar sus compras mediante Internet. Ello hace que además de tener un mayor obstáculo adaptándose a los formatos electrónicos que propone Amazon, les lleve a una necesidad de conocer los nuevos procedimientos de compra.

A este sector de ciudadanos podría costarle demasiado el cambio a un formato de lectura digital por lo que se podría considerar que los productos de Amazon, destinada principalmente al servicio de libros online, sería complicado que fuera aceptado por ellos.

Sin embargo, podríamos pensar también, que este sector de la población es el mayor consumidor de libros, por lo que se podría intentar llegar a ellos con productos sencillos de utilizar que les permitiera adaptarse a éstos sin suponer un gran cambio en sus hábitos de lectura.

- Acceso y tendencias de compra

Las nuevas tendencias de compra que están apareciendo pueden suponer un elemento importante en el desarrollo de Amazon, ya que se

Figura 7.5. Tecnología NFC



Fuente: Internet

encuentran estrechamente relacionadas con todos los avances tecnológicos que están sucediendo. De esta manera, las compras que se realizan mediante servicios online están a la orden del día. Tecnología NFC, PayPal para móvil, información y venta de productos a través de Smartphone se están convirtiendo en las nuevas formas de realizar compras online de una forma sencilla y con mayor seguridad.

Si tenemos en cuenta que los productos y servicios que proporciona Amazon se realizaran de forma exclusiva a través de Amazon.com, la mayor disposición por parte de los consumidores a realizar compras mediante Internet es fundamental.

- *Dimensión tecnológica*

- Acceso a la tecnología:

Todos los avances tecnológicos deben sostenerse en un soporte en el que la gente pueda acceder. Para realizar compras a través de Amazon será necesario que la mayoría de la gente disponga de un dispositivo electrónico que les permita el acceso a Internet.

La empresa ComScore, dedicada a la medición de Internet proporcionando análisis para el mundo digital, presentó en el presente año, su informe *2013 Spain Digital Future in Focus- El mercado Digital Español*. En este estudio, aparecen detalladas las tendencias de los consumidores españoles en el uso de Internet, mercado móvil, redes sociales y comercio electrónico.

Según ComScore, España es el líder de Europa en cuanto a penetración de Smartphone con un 63,2% de la población en 2012, frente al 48,4% conseguido en el año anterior. Además España es el país que más ha crecido respecto al resto en este aspecto, haciéndolo a un 14,8% más que en 2011.

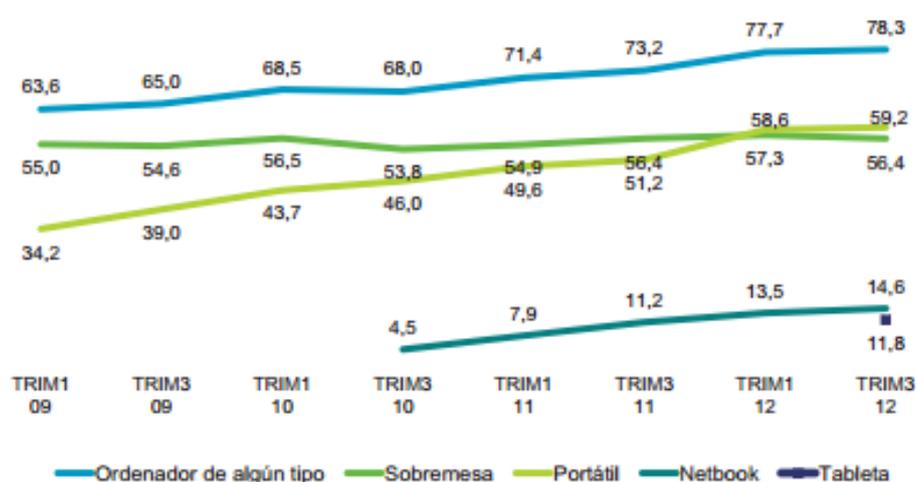
El motivo de este crecimiento se debe a varias razones que van desde las tarifas asequibles por parte de las compañías de teléfono y sus terminales subvencionados, hasta el auge de la tecnología móvil frente a las infraestructuras fijas.

Otras de las conclusiones a las que llega el informe son las siguientes:

- 17 millones de españoles utilizaron diariamente Internet en diciembre de 2012, un 9% más que en el año anterior, lo que hace que podemos ver el aumento del uso de Internet en la vida diaria de la gente.

- En diciembre de 2012, más del 80% de los teléfonos que fueron adquiridos por los españoles de 15 a 34 años fueron Smartphone, demostrando las necesidades creadas en la población de estar en constante comunicación a través de Internet.
- La visualización de videos a través de dispositivos móviles creció un 164% en España respecto al año anterior.
- Casi 4 millones de los españoles que poseían un Smartphone en diciembre de 2012 también contaban con una Tablet.

Gráfico 7.6. Hogares con algún tipo de ordenador en España



Fuente: ONTSI

Hoy en día el acceso a Internet no supone ningún problema para la mayoría de la población, ya que los ordenadores son la herramienta diaria de trabajo de la mayoría de la población, y el acceso a Internet se encuentra cada vez más extendido. Además los PC's a día de hoy y los dispositivos electrónicos cada vez tienen precios menores lo que hace que sean asequibles para prácticamente todo el mundo. (Gráfico 7.6.)

Según el Informe Anual “La Sociedad en Red” Edición 2013, la presencia del ordenador en el hogar está muy ligada a la disponibilidad de acceso a Internet, dos de los principales indicadores de desarrollo de la Sociedad de la Información.

El 78,3% de los hogares dispone de algún tipo de ordenador. Durante el año 2012 la presencia de ordenador portátil en el hogar supera al ordenador de sobremesa (59,2% frente al 56,4% en el tercer trimestre del año).

- Nivel de uso de Internet:

De la misma forma de la existencia de ordenadores dentro de la población, el empleo de Internet se está convirtiendo en parte de la rutina de las personas. La obligación de la utilización de este instrumento para el trabajo y la sencillez de su utilización hace que cada vez Internet cuente con un mayor número de usuarios

Las nuevas redes con un ancho de banda cada vez mayor, las conexiones desde teléfonos móviles, las redes Wifi, etc., hace que cada vez sea más sencillo tener acceso a la red, además de que las administraciones públicas están intentando que estas conexiones puedan llegar a una parte cada vez más grande de la población, llegando a ofrecer conexiones gratuitas en cantidad de lugares públicos. Nos podemos encontrar en muchas cafeterías, centros comerciales e instituciones públicas con el siguiente logo indicándonos el servicio Wifi gratuito.

Figura 7.6. Logo zona Wifi



Fuente: Internet

El hecho de que las administraciones públicas ofrezcan Wifi gratis en un determinado municipio debe cumplir una serie de normativas para que no choque con los intereses de las operadoras de telecomunicaciones, ya que al ser un acceso financiado con fondos públicos podría incurrir en competencia desleal. Esta normativa puede resumirse en:

- Que el servicio gratuito no afecte a la competencia de las operadoras. Para ello el acceso Wifi deberá limitarse a zonas que no incluyan edificios de uso residencial o mixto, o lo que es lo mismo, que la señal no llegue a las casas de los

particulares, algo difícil de controlar, además de proporcionar una velocidad de acceso de hasta 256 kbps únicamente.

- Si alguno de los anteriores puntos no se cumpliera, se podrá seguir proporcionando acceso Wifi siempre que el servicio se preste de forma promocional y por un tiempo limitado, que este financiado mediante patrocinios o publicidad o se limite el acceso a únicamente páginas web de la Administración y no se permita el acceso a páginas de contenido general

El Wifi gratis en las ciudades está comenzando a ser una realidad presente en cada vez más municipios, gracias a que mayoritariamente aporta buena imagen de cara al electorado y turistas, reduce una parte de la brecha digital y es sencillo de instalar y gestionar.

- Cuestiones de la propiedad intelectual

Como ya se comentó en el punto *Dimensión Político-Legal* dentro del análisis PEST, el dominio que tienen las nuevas generaciones de todos los nuevos avances y tecnologías, hacen que cada vez se den más casos de descargas ilegales. Este fenómeno podemos encontrarlo en todo el ámbito de contenidos digitales, tanto en películas de cine, como en canciones de música, que la gente descarga de manera gratuita.

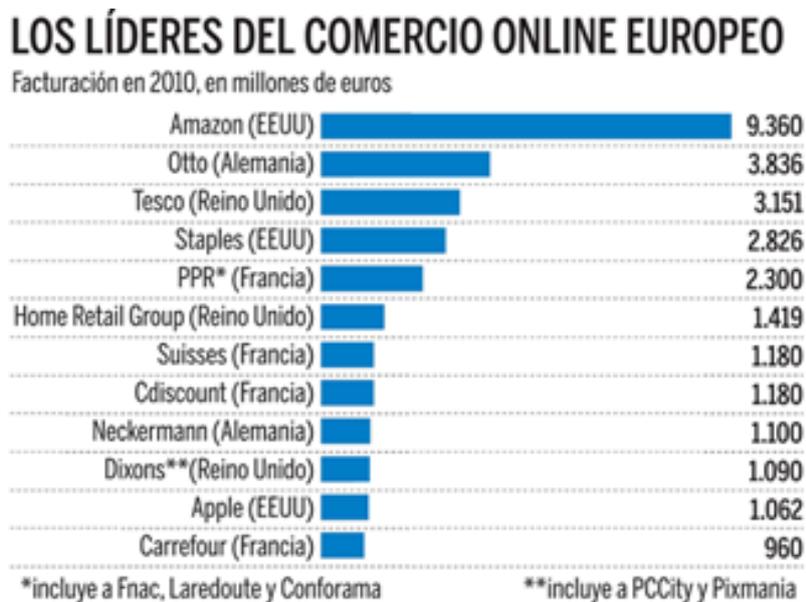
Esto puede ser algo muy a tener en cuenta por Amazon, ya que podría ser un factor que afectaría de forma negativa a la compañía. Si tenemos en cuenta que el pilar fundamental de Amazon es la venta de libros en formato digital, la amenaza de piratería puede ser importante, ya que en vez de comprar estos libros la gente podría optar por obtenerlos a través de gestores de descarga de manera gratuita.

### **3.2.2. Análisis del entorno específico de Amazon. Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Desde su nacimiento Amazon ha sido una de esas tiendas que solo realizan ventas a través de Internet. Durante los últimos años ha experimentado un enorme crecimiento que le ha llevado a ser uno de los mayores minoristas del mundo proviniendo casi la mitad de sus ingresos de su presencia internacional.

Sus excelente descripción de los productos y características, los bajos precios, y las buenas valoraciones de compra por parte de los clientes han hecho que Amazon sea el líder en el comercio online europeo y mundial (Véase gráfico 7.7.).

Gráfico 7.7. Líderes del comercio electrónico en 2010



Fuente: Internet Retailer

Una vez estudiado el entorno general al que se enfrenta Amazon, procedemos a realizar un análisis del sector industrial en que se encuentra, que es el comercio electrónico. Por tanto profundizaremos en cada una de las cinco fuerzas de Porter en el siguiente apartado.

#### a) Rivalidad entre los competidores actuales existentes

En España encontramos tres minoristas referentes que comparten mercado con Amazon:

##### - Fnac

Fnac es una empresa filial del grupo PPR, líder en Europa en la distribución de productos tecnológicos y culturales, abanderando la unión entre el comercio y la cultura. Entre sus productos podemos encontrar libros, CD, películas, imagen, sonido e informática que

Figura 7.7. Logo Fnac



Fuente: Internet

podremos encontrar juntos tanto en sus tiendas físicas como en su página Fnac.es.

Dentro de los servicios que ofrece la página Fnac.es podemos encontrar los siguientes:

- Boletín de novedades: Las personas que quieran estar al día y enterarse de todas las novedades de la página, podrán registrarse y recibirán ofertas e información por parte de Fnac.
- Recogida en tienda: Permite a los usuarios comprar de una manera cómoda desde su página web y recoger su pedido en cualquiera de sus tiendas. Fnac se encargará de enviarlo desde el almacén central a la tienda que elijan.
- Envío de un regalo: Con Fnac será posible enviar un regalo al destinatario que se desee. Solo rellenando la información de esa persona y además se dispondrá de un espacio para poder escribir una dedicatoria que Fnac adjuntará con el envío. Además proporciona la posibilidad de envolver el pedido con papel de regalo, salvo en paquetes demasiado grandes.

Uno de los compromisos de la compañía será el de confidencialidad, ya que usará sólo los datos del cliente para su identificación y envío personalizado de la información que el cliente desee, pero Fnac en ningún caso proporcionara esos datos a terceras personas.

Otro de los compromisos de la compañía será la seguridad en los pagos, ya que dispone del sistema de encriptación SSL que proporciona una total seguridad en la transmisión de datos a través de Internet, otorgando de nuevo una total confidencialidad y protección. Además, Fnac también permite el pago a través de su propia tarjeta, cuyo funcionamiento es el mismo que con una tarjeta de crédito al uso, con la salvedad que la entidad que garantiza la seguridad de los usuarios es Finconsum y la transmisión de datos se realizara de manera directa desde su página ofreciendo una total garantía.

En cuanto a la satisfacción y la devolución de las compras, si el cliente no está satisfecho con su adquisición podrá realizar la devolución de la misma en cualquiera de las tiendas físicas de Fnac en España o directamente en la tienda virtual. Esta segunda opción solo será posible si la compra se llevó a cabo exclusivamente en la tienda virtual.

## - El Corte Inglés

Figura 7.8. Logo El Corte Inglés



Fuente: Internet

El llamado *coloso* de la distribución en España, tiene el propósito de convertirse en un referente en cuanto a comercio electrónico. Su presidente, Isidoro Álvarez, subrayó durante su discurso en la junta de accionistas de la compañía en agosto de 2013 su intención de

potenciar el comercio electrónico, a partir de la fortaleza actual de su plataforma, que en sus palabras *“se ha convertido en un referente con más de 3,5 millones de usuarios registrados, 30 tiendas especializadas y 137 millones de visitas, con un crecimiento anual del 11,6%”*.

Éste también destaca la vocación de innovación durante el año 2014 en la que según dice, *“afrenta los nuevos retos con la determinación de siempre, con espíritu de innovación, renovación y mejora continua”*. Además resaltó que el esfuerzo realizado les permitirá realizar de forma continuada nuevas propuestas *“Esta vocación nos ha llevado a crear e introducir nuevas marcas y categorías de productos, y a ser pioneros en distintas áreas de actividad con servicios renovados y adaptados a nuestros clientes”*, añadió.

La propia página *elcorteingles.es*, nos indica algunas de las características de la venta online y de sus ventajas, definiéndose cómo: *“Un sitio donde realizar sus compras con toda la garantía de calidad y servicio de El Corte Inglés y con las máximas facilidades de pago utilizando nuestra tarjeta. Y ya sabe: Si no queda satisfecho le devolvemos su dinero.”*

Las mejoras de la página pasan por una mejor división en *estará departamentos* (deportes, hogar, electrónica, informática, juguetes, libros, música, etc.) ofreciendo la mayor rapidez y facilidades en la entrega de sus productos, como la instalación en caso de electrodomésticos con unos plazos de entrega muy reducidos y/o prometiendo teóricamente el mejor precio.

En cuanto a su garantía de seguridad y confidencialidad, el Corte Inglés también intenta ofrece a los clientes una política de protección de datos así como disponer de un sistema cifrado para la realización de transacciones.

El Corte Inglés, dispone de un sistema de avisos en pantalla que permite a los clientes identificar errores cometidos a la hora de introducir los datos y permite corregir éstos en cualquier momento. Todos los datos quedan archivados para que los clientes accedan a ellos en el momento que deseen.

Para realizar los pagos de las compras, El Corte Inglés, dispone de la tarjeta de compra de El Corte Inglés, con la que los clientes podrán acceder a la página sin intermediarios, y realizar el pago a través de la financiera El Corte Ingles, que garantiza la seguridad de las transacciones y lleva a cabo controles para detectar posibles fraudes.

#### - **La Casa del Libro.com**

La Casa del libro.com, fue fundada en 1996 como una librería online. Se trata la librería en cabeza de habla hispana que proporciona información y realiza ventas en todo el mundo, asegurando un catálogo muy extenso a sus clientes, y contando con la ayuda de expertos en libros y en Internet.

La Casa del Libro.com, dispone de más de 1.000.000 de libros en sus bases de datos nacionales y 3.000.000 en las de fuera de España, lo que hace posible encontrar y poseer información sobre cualquier publicación.

Figura 7.9. Logo La Casa del Libro



Fuente: Internet

En su página Web, tanto las empresas como los usuarios pueden llevar a cabo un registro y acceder, disponiendo de multitud de alternativas con el objetivo de encontrar el libro que están buscando. Han establecido una comunidad de lectores alrededor suyo, por lo que su lema es “Somos tu librero en Internet”.

Casa del libro.com, ofrece a los clientes la posibilidad de realizar la compra de libros electrónicos de una manera simple y rápida mediante su tarjeta e-book, que permite llevar a cabo la compra de estos libros de forma fiable, y la cual se podrá conseguir en cualquiera de sus tiendas físicas.

Esta compañía pertenece a la AECE, que consiste en una comunidad de empresas, encaminada al fomento del e-commerce en España garantizando la satisfacción de los compradores. Como miembro de esta agrupación, se responsabiliza de una garantía ante los compradores del cumplimiento de unos mínimos de calidad y seguridad. Dentro de estos principios podríamos encontrar: Compras seguras, cumplimiento de las normativas sobre protección de datos, cumplimiento de condiciones comerciales, servicio de atención al cliente operativo, plazos de entrega, elaboración de una comunicación libre de engaños y evitando “spam”, etc.

La librería online Casa del Libro.com, cuenta con más de 5 millones de usuarios al mes, con 1.6 millones de títulos en formato de papel y miles en formato digital, además de películas y accesorios para la lectura. En su Web, actualmente, los usuarios también pueden vender a través de ella libros usados.

Todo esto, ha permitido posicionarse como una de las compañías más importantes de venta de libros en español a través de Internet.

- **Por su parte, Amazon**

Llegó a España el 15 de Septiembre de 2011. Esta irrupción de la empresa americana en el mercado Español ha producido que dichas compañías de comercio electrónico en el territorio español deban actualizarse para no quedarse atrás.

Las compañías online, La Casa del libro y Fnac, quisieron adelantarse a la llegada de la empresa americana, por lo que éstas, ante la inminente llegada de Amazon, fijaron que para compras con importes mayores a 19 € los envíos serían realizados de manera gratuita.

La compañía Fnac, además estableció una política en cuanto a los gastos de envío que resultaría mucho más agresiva, siendo el coste para los compradores de 1€ para música, libros y películas; y para los artículos relacionados con la tecnología, gratuitos.

Asimismo, como ya se mencionó a lo largo del presente trabajo Amazon cuenta con una amplia oferta de productos relacionados con la tecnología como DVD, CD, Videojuegos, y otros artículos, siendo el rey del e-commerce a nivel mundial.

yStats.com, empresa de investigación de mercado internacional, ha publicado su Top 2000 de Tiendas Online Global 2012, en el que califica a las mejores tiendas online por diferentes regiones y países del mundo.

Según el informe, Amazon es de forma indiscutible la mayor compañía de comercio electrónico de todo el mundo. Además del prestigio que ha conseguido gracias a su amplio catálogo, otras fuentes han sido la buena atención al cliente, su cuidada logística y sus precios altamente competitivos.

A juicio del profesor del Instituto de Empresa, Enrique Dans, la presencia de Amazon en el mercado español ha propiciado establecer estándares superiores en el sector, avocando a los rivales, a elevar la calidad de su oferta para intentar competir. Bajo este cambio de paradigma, los competidores participantes no podrán llevar a cabo unas mejores ofertas, lo que implicará la marginación por parte de los consumidores.

Otra de las características de Amazon son sus bajos precios. En España, la ley del precio fijo, no le autoriza a llevar a cabo unos descuentos de forma tan agresiva como realiza en los mercados de otros países. Debido a esto, Amazon intenta captar a los posibles clientes a través de los gastos de envío, que serán gratuitos siempre que la cuantía de la compra sea superior a 19 €

Parece apuntarse a que este hecho deriva de la experiencia atesorada por la compañía a lo largo de los años. Continuando con la visión de los expertos, José Luis Sancho, socio de Accenture, concluye que *“no es sólo una cuestión de precios, sino de servicio: desde la sencillez del proceso de compra, pasando por la confianza que otorga como marca, el sistema de recomendaciones y hasta la política de devoluciones. Es un referente para todos”*.

Asimismo, bajo una trabajada estrategia de fidelización, la gran compañía americana, “engancha” al consumidor gracias al servicio Amazon Premium, con el cual, mediante el pago de 14.95 € anuales, los clientes recibirán cualquier pedido de forma gratuita de manera ilimitada en un periodo de 2 a 3 días.

A este respecto, la opinión del profesor Dans determina que España siempre se ha encontrado caracterizado por unos altos costes en logística, además de la disposición de unos catálogos la mayoría de las ocasiones no muy completos. *“En el caso de los*

libros electrónicos, aún no incluidos en el desembarco de Amazon, resulta evidente la escasa voluntad de las editoriales a la hora de apostar por dicho soporte”.

En cuanto al análisis de los precios en las principales tiendas online que nos podemos encontrar en España, utilizaremos un estudio realizado por el periódico Expansión (Tabla 7.1.).

Dicho estudio compara los precios de once productos en las compañías Amazon, Fnac, Corte Inglés, La casa del Libro y Pixmania.

Tabla 7.1. Diferencia de precios en diversos artículos

En Euros	 (1)	 (2)	 (3)	 (4)	 (5)
El vals lento de las tortugas	20,8	21,9	21,9		21,9
El tiempo entre costuras	20,9	22	22		22
Material defectuoso (Extremoduro)	11,16	19,99	16,99		
The Promise (Springsteen)	23,9	11,99	19,95		
Piratas del caribe	21,57	17,99	19,95		
Star Wars. Saga completa	72,85	87,99	80,95		
Fifa 12 para PS3	53,16	62,96	69,9		
New SuperMario Bros para Wii	36,6	49,95	49,9		
Blackberry Playbook 32 Gb	543,41	599	599	520	
Impresora Canon Pixma MP495	44,6	50,92	69	57,97	
iPod Touch 8Gb	199,4	229	229	194,9	

**GASTOS DE ENVIO:** (1) Gratuito con Amazon Premium (14,95 al año). Libros gratis para un gasto superior a 19€. Resto 2,99€ para envíos entre 3 y 5 días. (2) 1€ en libros, música, cine y merchandising. Gratis en tecnología. (3) 5,9€ de 1 a 7 unidades. (4) 9,99 el envío estándar entre 2 y 3 días. (5) Gratis a partir de 19€.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Expansión

A partir de estos resultados, podemos darnos cuenta que Amazon supera a las demás tiendas en 7 de las 11 ocasiones. Se puede apreciar que la tienda Fnac, lleva a cabo ofertas agresivas en cuanto a música se refiere llegando a un precio muy inferior a las de las otras tiendas. También en una película como *Piratas del Caribe* que en el

momento de la realización del estudio era novedad, tanto Fnac como El Corte Inglés presentan un precio ligeramente inferior.

En cuanto a lo que a videojuegos se refiere, Amazon vuelve a ganar la partida a las demás tiendas. Sin embargo, en tecnología la compañía americana se encuentra en inferioridad con algunos productos en relación con la tienda especializada Pixmania.

Aun con los datos de estos estudios en los que podemos apreciar que existen algunas ofertas de productos informáticos y electrónicos en muchas tiendas online, los consumidores gran parte de las ocasiones deciden realizar su compra mediante Amazon, ya que entre sus ventajas competitivas cuenta con un gran reconocimiento de la marca por parte de la población. En palabras del ya mencionado socio de Accenture, José Luis Sancho, *“el problema para muchos negocios que no vienen del mundo offline es que son desconocidos, con lo que tienen que romper la barrera de la desconfianza, algo que no le ocurre a Amazon”*.

Este problema no influye a compañías como El Corte Inglés, ya que la gran empresa de distribución española, intenta aprovecharse de la amplitud de su oferta de productos online, ya que dispone de productos de todo tipo, además de las novedades instauradas como los catálogos creados para AppleStore o distintas aplicaciones para poder acceder desde los dispositivos de Apple.

Actualmente la página de El Corte Inglés, se encuentra en el primer lugar de visitas en el comercio electrónico español. En abril de 2013, registro 4,78 millones de visitas, un 28,4% más que el mismo mes del año anterior, lo que supone un 18% del total de visitantes que recibe Internet.

La compañía española conservaría su liderazgo a pesar de la presión procedente de Amazon, que creció en abril un 54% interanual hasta 3,46 millones de visitantes según los datos procedentes de la consultora estadounidense de investigación de mercados ComScore. En el tercer lugar se situaría Fnac España, con 1,88 millones de visitantes en el mes de abril, siendo el mayor crecimiento con respecto al año anterior, un 113,2%, y seguido de este encontraríamos a casadellibro.com, con 1,7 millones de visitas, un 46,3% más.

***b) Amenaza de productos sustitutos***

La existencia de productos sustitutos de Amazon es elevada, ya que existen algunos productos (entendidos como modelos de negocio, en su conjunto) que podrían satisfacer las necesidades de los clientes al igual que lo haría Amazon, lo que puede influir en su rentabilidad.

Los primeros sustitutos que nos encontramos serían las tiendas “a pie de calle”. A este respecto, el carácter de plataforma física permite a los clientes tocar y ver el bien de la posible transacción. Este hecho, supone ventajas adicionales para las empresas con establecimientos no virtuales, ya que salva barreras aún permanentes entre la población española como la posible desconfianza en la recepción en buenas condiciones o, si realmente lo comprado se ajusta a lo pedido. Teniendo presente los argumentos anteriores, si una empresa tiene un emplazamiento fijo, esta desconfianza se reduce de forma significativa. Además, muchos consumidores valoran el trato personal, es decir, que los vendedores les conozcan y puedan presuponer o aconsejarles al respecto de sus demandas.

En los últimos años, las compañías que se dedican al comercio electrónico como Amazon, intentan contrarrestar estas vicisitudes ofreciendo una política de reembolso con el objetivo de que estas personas puedan tener una garantía para devolver estos productos sin coste alguno.

Otro formato sustitutivo que habría que tener en cuenta son las compañías de alquiler de productos y servicios online. Este tipo de modelo de negocio tiene ya un largo recorrido en productos como DVD o coches. Sin embargo, en los últimos años un elevado número de empresas están fortaleciendo esta tendencia para todo tipo de productos.

Debido a la actual situación en la que se encuentra España, algunos emprendedores han visto una oportunidad de negocio en Internet, y la creación de estas compañías de Renting permitiría a ciertos usuarios disfrutar de algunos productos con un coste mucho menos elevado que supondría su compra. No todos los productos serán aptos para ser alquilados, pero sí algunos que de otro modo, no sería posible adquirirlos por parte de muchos consumidores debido fundamentalmente a su alto precio. Así, la

base del modelo es permitir disfrutar durante algún tiempo de un bien por un precio significativamente menor.

El funcionamiento de estas empresas es similar entre ellas. Disponen de un catálogo de productos alquilables como en cualquier tienda online. El cliente elige el producto que necesite y pasa a pagarlo después de completar un cuestionario, en el que se indicará los días durante los cuales lo va a utilizar junto con sus datos personales. La empresa se encargara de llevar el producto al domicilio del cliente, y al finalizar el alquiler lo recogerá.

Uno de los problemas que presentan este tipo de comercios es la disponibilidad de sus productos, por lo que estas tiendas se ven obligadas a incluir la opción “lista de espera”.

Este tipo de tiendas online deberán cuidar su política de penalizaciones y normas de uso, para conseguir que los artículos delicados no sufran desperfectos y vuelvan en condiciones óptimas o al menos, aceptables.

Otra de las posibilidades que tienen los consumidores para realizar sus compras es la adquisición de los productos en países extranjeros. Al ser Internet una red global, permite obtener en otros países cuyos costes de fabricación son más bajos, productos con una buena calidad y que a la vez sea mucho más económico que adquirirlos directamente en España.

Figura 7.10. Internet como red global



Fuente: Internet

Por último, nos encontraríamos los catálogos de venta por correo. Este tipo de compra se encuentra en declive debido al auge del propio Internet y su gran crecimiento en los últimos años. Este tipo de compras mediante catalogo no es ya tan popular y a tenor del ciclo de vida del producto, parece encontrarse en la última fase, por lo cual, no podría considerarse una amenaza real de la venta online.

c) *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Anidado con lo expuesto anteriormente, y siendo conscientes del miedo existente aún por una parte importante del mercado ante el medio online, parece cobrar especial importancia, construir una imagen de marca que genere la suficiente seguridad al consumidor para que “salte” la barrera de la desconfianza y se embulla en la venta online.

Tabla 7.2. Satisfacción con la experiencia en la página

Website	Satisfaction with Mobile Experience	Satisfaction with Web Experience
Store.Apple.com	85	83
Amazon.com	84	88
Dell.com	78	80
Netflix.com	77	79
eBay.com	77	80
BestBuy.com	76	78
Staples.com	76	78
Avon.com	75	83
BN.com	75	81
HomeDepot.com	75	78
VictoriasSecret.com	75	81
Toysrus.com	74	75
Blockbuster.com	73	75
Target.com	72	76
Walmart.com	72	79
Sears.com	71	75

Fuente: ForeSee

Ante este contexto, cobra especial relieve la existencia de una imagen de marca reconocida y bien valorada como es el caso de Amazon. Según el informe realizado por ForeSee, que mide la satisfacción de los clientes para las empresas, en el año 2012 (Tabla 7.2.), muestra a Amazon como el mejor sitio para comprar a través de Internet por octavo año consecutivo. Esto es debido en parte, a la gran cantidad de productos que ofrece y que su sitio Web resulta muy sencillo de utilizar. Larry Freed, presidente de ForeSee afirmó “Amazon a dominado durante tanto tiempo

*y tiene una cultura de negocio centrada en el cliente tal, que es difícil imaginar que alguien pueda acercarse a él”.*

Consecuentemente, esto genera una fuerte barrera a nuevas tiendas online. Únicamente una empresa que fuera reconocida ampliamente por los clientes en otros sectores y que decidiese diversificarse y formar parte del negocio del comercio electrónico podría hacer frente al reconocimiento de la marca con la que cuenta Amazon.

Otra de las ventajas con la que cuentan las empresas de comercio electrónico ya establecidas es la experiencia que atesoran. La veteranía de Amazon al frente del sector de la venta online hace posible que tenga una serie de ventajas ya no sólo términos de coste sino en cuanto a la lealtad de los clientes. Prueba de ello, son los resultados

arrojados en 2011, en el ranking sobre fidelización de clientes realizado por Brand Keys, firma dedicada a la medición del comportamiento de los consumidores, en la que podemos encontrar a Amazon en lo más alto de esta lista.

Por otra parte, Amazon, empresa ya mundialmente consolidada, es capaz de comprar en grandes cantidades, lo que posibilita la generación de economías de escala que permite que sus precios sean más bajos. Esto supone una gran ventaja competitiva ante los posibles nuevos entrantes, teniendo en cuenta que los “ciberclientes” pueden escoger, a través de una gran variedad de buscadores, los precios más favorables.

A pesar de todas las ventajas con las que cuenta Amazon, el capital que se necesita para comenzar los negocios a través de Internet es muy bajo, además de un gasto mínimo en locales y demás infraestructura, lo que hace que el sector sea atractivo para posibles nuevas empresas.

#### **a) Poder de negociación de los proveedores**

Amazon establece relaciones con sus proveedores de dos formas:

- Mediante la unión de marca e imagen que ha ido construyendo con sus clientes, gracias a la cual se ha ganado su lealtad y muchos de estos proveedores prefieren vender sus productos mediante Amazon que en otras librerías online o tiendas físicas.
- Por su estructura en la cadena de suministro, ya que gracias a ésta, Amazon se convierte en un servicio para sus proveedores al permitirle vender su producto a través de su red.

Amazon adapta su modelo de negocio según las necesidades de cada momento. Puede actuar como intermediario entre los clientes y los proveedores de manera que, Amazon recoge el pedido del cliente y lo pasa directamente al proveedor y éste realiza el envío directamente al cliente. También puede ocurrir que sea Amazon el que directamente adquiera el producto al proveedor y lo incluya en su catálogo, de forma que ante un pedido del cliente será él, el encargado de enviarlo.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta en el estudio de las relaciones con los proveedores son:

- Mediante acuerdos con los proveedores, Amazon puede ofrecer a los clientes un número mucho más elevado de productos, sin tener que tenerlos en el inventario, lo que le supondría un coste de almacenamiento.
- Para conseguir una mayor coordinación con sus proveedores, Amazon cuenta con un sistema informatizado que le posibilita ver el inventario de sus proveedores y así saber la disponibilidad del artículo cuando esa compañía vaya a ser la que realice la entrega.
- Amazon cuenta con su propio sistema de proveedores, lo que le permite crear una buena relación con los clientes proporcionándole toda la información que necesiten a la hora de llevar a cabo la compra. De manera complementaria, Amazon logra una eficacia mayor en sus procesos de logística gracias a la unión con sus proveedores.

Dentro de los aspectos negativos de las relaciones de Amazon con sus proveedores de los que deberá estar pendiente son los siguientes:

Las ventas que Amazon lleva a cabo mediante terceras empresas, son las que mayores beneficios le generan en la venta. Sin embargo Amazon cuenta con un bajo control sobre los precios de los productos de las empresas con las que se encuentra aliada, que pueden no ajustarse a las necesidades de Amazon, lo que podría producir una insatisfacción en los compradores.

Cuando un potencial cliente realiza en Internet la búsqueda de un producto, si este se encuentra dentro del catálogo de Amazon, se mostrara el precio que ofrece Amazon en su tienda, pero además se mostraran las empresas que mediante Amazon venden ese mismo producto, lo que puede provocar que en ocasiones, las empresas aliadas a Amazon ofrezcan precios inferiores a ellos.

Al utilizar a terceras empresas, Amazon también debe de tener especial cuidado de cómo estas empresas llevan a cabo el proceso de entrega al cliente de los artículos, ya que si el cliente no queda satisfecho de la forma en la que se ha realizado, repercutirá en la imagen de Amazon.

**b) Poder de negociación de los clientes**

Existen en el mercado un elevado número de tiendas online similares a Amazon así como establecimientos donde los clientes pueden realizar las compras de manera física. Esta gran oferta existente hace que el poder de negociación de los clientes sea previsiblemente elevado, y será Amazon el que tenga que aportarle unas condiciones que resulten interesantes al consumidor haciendo que se decida por su empresa. Además, este poder de negociación se ve incrementado al existir multitud de buscadores en Internet que se encargan de encontrar los mejores precios de los productos.

Amazon debe de ofrecer dicho bajos precios en sus artículos, pero paralelamente debe cuidar su calidad y las buenas relaciones con los clientes.

**7.3. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA**

En este apartado, utilizaremos el método DAFO para hacer un análisis de la empresa Amazon, y de esta forma poder consolidar sus fortalezas, minimizar sus debilidades gracias a las ventajas de las oportunidades y reducir o eliminar las posibles amenazas que puedan existir. Para ello vamos a estudiar el entorno de la empresa desde un punto de vista interno y externo.

*A) Análisis externo*

**- Oportunidades**

- Incrementar el servicio de pre-venta. Consiste en realizar la compra de productos por parte de los clientes que no se encuentran aún a la venta, lo que le resulta un importante negocio a Amazon que puede intensificar con el tiempo. Amazon se compromete a cobrar el precio más bajo desde la fecha de realización del pedido hasta la fecha del lanzamiento de éste, por lo que si el precio de un producto es disminuye desde el día en que se realizó la compra, Amazon garantiza una devolución de la diferencia.

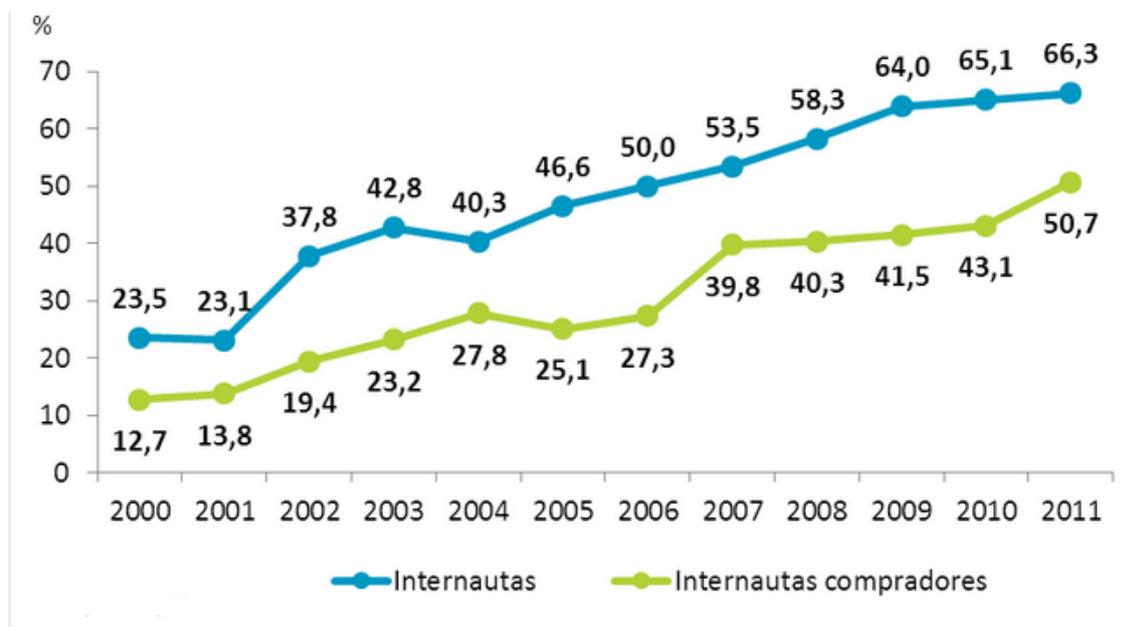
- Estrategia con múltiples proveedores, ya que al incluir tiendas de terceros, Amazon puede añadir un mayor número de artículos a su catálogo y de esta manera puede reforzar su marca.

- Servicios Web ofrecidos a empresas. El servicio AWS (Amazon Web Services) se creó en 2006 con el objetivo de proporcionar a terceras empresas servicios de infraestructura en tecnologías de información. De esta manera, las empresas pueden poner en marcha en el acto cientos de servidores y ofrecer resultados de manera más rápida, sin tener que esperar meses para conseguir un servidor.

- Mercado español poco desarrollado. El aumento del uso de Internet y de los dispositivos con el que es posible acceder a la Web, hace que Amazon pueda seguir creciendo.

- Aumento en las ventas a través de Internet. La proporción de usuarios de Internet que realiza compras a través de éste ha pasado de un 43,1% en 2010 a un 50,7% en 2011, lo que supone que más de la mitad de los internautas han realizado compras a través de Internet (Gráfico 7.8.)

Gráfico 7.8. Porcentaje de internautas e internautas compradores



Fuente: ONTSI (2012)



por suscripciones Premium, supondrán a Amazon además de crecer, ser los líderes en los gastos de envío.

- Publicidad en Internet. Gracias a los datos aportados por los usuarios de Amazon, este tiene la posibilidad de colocar anuncios online a sus clientes, orientándolos a través de ellos a distintas páginas.

- Expansión geográfica. Amazon tiene la posibilidad de crecer y desarrollar su presencia en todo el mundo mediante países que se encuentran en crecimiento como China, Brasil e India.

- Amazon dispone de la posibilidad de relacionarse con editores especializados para ofrecer ediciones exclusivas y lanzar a nuevos autores, lo que le supondrá una diferencia con el resto del mercado debido a esa exclusividad y crecer a través de los seguidores de determinados autores.

- El sistema de pago online. Amazon podría presentar un modo de pago similar al de PayPal, de manera que la gente que desconfía de las páginas cuando necesitan introducir sus datos bancarios pueda comprar de manera más sencilla y sentirse más seguros

- El establecimiento de tiendas físicas. La compañía podría contar con una presencia física en algunos de los lugares donde opera que sirvieran como almacenes, tiendas en las que los clientes pudieran recoger sus adquisiciones y como lugar de contacto físico con el cliente, ya que mejoraría con esto la presencia de su marca.

- **Amenazas**

- Competencia en aumento. El sector del comercio electrónico no está muy implantado todavía en España, lo que hace que cada vez más empresas quieran incorporarse a esta forma de realizar sus ventas creando tiendas virtuales, además de grandes compañías ya establecidas que hacen que exista una fuerte competencia

- Riesgo en los inventarios, ya que Amazon para cumplir con su periodo de entrega debe de contar con un gran inventario en sus almacenes, lo que produce un riesgo ante cambios en la demanda de los clientes.

- Dependencia en los proveedores, que pueden hacer que se produzca un aumento de los precios que no se ajusten a las necesidades de los clientes de Amazon, que puede llevarles a otras compañías que ofrezcan precios menores.

- Infracción de patentes, ya que en estos tiempos parece imposible que una compañía pueda desarrollar un artículo sin pisar alguna patente que ya se encuentre registrada. Amazon ya ha sido demandado en numerosas ocasiones por esta razón, por empresas como Polaris, IBM, Smartphone Technologies LLC, lo que puede llevar a Amazon a grandes pérdidas de beneficios.

- El aumento en los gastos de transporte, repercutirá de manera directa en los clientes, ya que estos gastos que no son pagados por Amazon sino por un tercero, serán asumidos directamente por los clientes, lo que puede tener un impacto negativo por parte del cliente de la empresa.

- Seguridad en Internet. Amazon guarda en sus bases de datos toda la información de sus clientes registrados, como cuentas bancarias, lo cual puede ser objetivo de robo online.

- Ley contra la evasión fiscal. La Unión Europea quiere acabar con el sistema de tributación de compañías como Google, Apple, Amazon o Facebook, que minimiza el pago de impuestos, aunque se encuentren dentro de la ley. La Comisión Europea pretende eliminar las redes de filiales y matrices dentro de la UE que las multinacionales crean para pagar menos impuestos. Las multinacionales tecnológicas, abren filiales en los países europeos, y ubican su sede en Irlanda o Luxemburgo, los cuales cuentan con los impuestos más bajos de Europa, tributando una parte muy pequeña de sus impuestos en comparación con los ingresos generados en cada país. En el caso de Amazon, declaró pérdidas en España en 2012, al haber facturado en Luxemburgo las ventas realizadas en el mercado español.

#### *B) Análisis interno*

##### **- Fortalezas**

- El reconocimiento de la marca Amazon. Se trata de una marca global que está relacionada directamente a ventas online y de empresas con servicios orientados a los clientes.

- El modelo de negocio de Amazon, que le permite incrementar sus ventas sin tener que asumir grandes incrementos en sus costes directos.

- La diversificación de la compañía. A lo largo de los años, Amazon ha ido adquiriendo diferentes compañías para contar con nuevos productos, servicios y habilidades en su negocio. Gracias a ello, Amazon ha podido ofrecer cada vez un mayor número de productos y servicios. Esto, unido a su presencia cada vez más grande en nuevos países y nuevos mercados hace que disfrute de una gran solidez y estabilidad.

- Evolución en el negocio. La compañía está reinventándose constantemente mejorando su propuesta de valor y centrándose en la investigación y desarrollo. Además utiliza para sus servicios una tecnología avanzada.

- Ubicación estratégica. Amazon cuenta con una gran cantidad de almacenes repartidos por Asia, América y Europa. Normalmente sus almacenes se encuentran situados estratégicamente cerca de los aeropuertos lo que hace que los productos puedan enviarse de manera más rápida y con un coste menor

- Visión orientada a los clientes. El portal de compras de Internet se situó en 2012 en lo más alto del índice de satisfacción elaborado por ForeSee por octavo año consecutivo. “La importancia de satisfacer y dar una gran experiencia al consumidor va a reembolsar inmensos dividendos en términos de rentabilidad para esos minoristas”, dijo Larry Freed, presidente de ForeSee.

- Selección de artículos más grande del mundo. Amazon se trata de un motor de búsqueda comercial que ha conseguido convertirse en una de los principales buscadores del mundo, un campo que siempre ha estado dominado por el principal buscador que es Google.

- Proveedor de bajo coste. Amazon se ha caracterizado siempre por ser el proveedor con los precios más bajos dentro del comercio electrónico. Esto es posible gracias a las operaciones que Amazon realiza con un coste bajo además de su red de distribución cada vez más eficiente.

- Amazon se describe así mismo como la principal compañía minorista online de productos que educan y entretienen.

- Estrategia de liderazgo en costes. Amazon tiene como objetivo ser líder en costes, produciendo artículos y servicios con un coste menor que el de sus competidores. Para lograr esto deberá llevar a cabo economías de escala con las que ofrecer las gamas más amplias de productos y beneficiarse del bajo coste que supone la visualización de sus productos online.

- Las opiniones de los usuarios. Los comentarios que realizan los clientes después de realizar sus compras comentando su experiencia, son vistos por Amazon como algo positivo para poder compartir información y que puede ayudar a estimular las ventas.

- Amazon proporciona a sus clientes una gran facilidad para vender artículos que no quieren, lo que les diferencia de la competencia, y sirve para crear unos lazos de unión con los clientes convirtiéndose también en proveedores de la compañía.

- Productos y servicios de la mejor calidad. Amazon solo ofrece artículos con una calidad superior. Es fiable, ofrece unos gastos de envío bajos y rápidos y cuenta con la más amplia selección de productos, ya que Amazon tiene una reputación que mantener de la marca para así proporcionar un buen servicio al cliente.

#### **- Debilidades**

- Estrategia basada en bajos precios. El mayor reclamo con el que cuenta Amazon para captar nuevos clientes son sus bajos precios, pero es posible que estos clientes encuentren propuestas de otras empresas que les proporcionen un mayor atractivo o mejores incentivos.

- La complejidad del negocio: Al incorporar cada vez más artículos a su catálogo y su expansión por un territorio cada vez más amplio a lo largo de todo el mundo, hace que la distribución de los productos sea más compleja

- El crecimiento de Amazon, que si exceptuamos los eventos singulares como el lanzamiento de algún libro especial como pueden ser los lanzamientos de Harry Potter, no son extraordinarios.

- La presencia solo en Internet. Amazon no cuenta con tiendas físicas como El Corte Inglés o Fnac, donde la gente puede tocar y probar los artículos antes de adquirirlos.

- Márgenes de ganancia pequeños. La estrategia de la compañía se centra en unos precios bajos lo que le ha supuesto un gran incremento en el número de ventas, pero con unos ingresos demasiado bajos. Amazon siempre ha intentado ganar una cuota de mercado mucho mayor que la de sus competidores a base de conseguir unos beneficios menores que los de estos.

- Los costes de envío. Amazon durante un tiempo ofrecía a sus clientes un reparto gratuito de las compras con el fin de ganar un mayor número de compradores, pero esta estrategia es demasiado costosa y muy difícil de sostener.

- Asumir los competidores. Amazon está introduciéndose constantemente en sectores nuevos y debe competir con muchas empresas que ya se encuentran establecidas. De esta manera Amazon debe de aguantar unas pérdidas iniciales para conseguir una escala en esos sectores antes de conseguir una rentabilidad en ellos. Amazon podría centrarse más en los sectores en los que ya se encuentra asentado y no apostar demasiado por líneas de negocio nuevas.

- Amazon necesita de compañías de mensajería externa para repartir los productos a los compradores, lo que puede llevarle a problemas en los servicios que no podría controlar además de posibles aumentos de los costes como puede ser el aumento del precio de combustible o impuestos más elevados sobre los vehículos. Estos gastos pueden caer directamente sobre el consumidor lo que tendría unos efectos negativos.

- La publicidad negativa. Amazon está siendo criticado debido a su evasión fiscal en muchos países, las malas condiciones de trabajo para sus empleados, la discriminación de precios, etc., lo que supone una mala imagen para la compañía de cara a sus clientes.

## 7.4. MATRIZ DAFO DE LA EMPRESA

Una vez expuestos de un modo detallado los distintos ítems que conforman el análisis interno y externo de la compañía objeto de estudio, procedemos a plasmarlos en una matriz de 2x2 con la intención de dotar de visibilidad los resultados.

Figura 7.12. Matriz DAFO de Amazon

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-El reconocimiento de la marca Amazon</li> <li>-La diversificación de la compañía</li> <li>-Ubicación estratégica</li> <li>-Evolución en el negocio</li> <li>-Visión orientada a los clientes</li> <li>- Selección de artículos más grande del mundo</li> <li>-Proveedor de bajo coste</li> <li>- Opiniones de los usuarios</li> <li>-Productos y servicios de la mejor calidad</li> <li>-Modelo de negocio de Amazon.</li> <li>-Facilidad para vender artículos a sus clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad negativa</li> <li>-Necesidad de compañías de mensajería externa</li> <li>- Asumir a sus competidores</li> <li>- Costes de envío</li> <li>- Márgenes de ganancia muy pequeños</li> <li>-Solo presencia online</li> <li>-Complejidad en el negocio</li> <li>-La estrategia se basa en precios bajos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de los servicios pre-venta</li> <li>-Estrategia con múltiples proveedores</li> <li>-Servicios Web ofrecidos a empresas</li> <li>- Mercado español poco desarrollado</li> <li>- Aumento de las ventas por Internet</li> <li>- Expansión de Amazon realizando cada vez más adquisiciones</li> <li>- Aparición en las redes sociales</li> <li>- Venta de artículos de primera necesidad</li> <li>- Amazon Premium</li> <li>- Publicidad en Internet</li> <li>- Expansión geográfica en nuevos mercados</li> <li>-Posibilidad de relacionarse con editores especializados</li> <li>-Nuevos sistemas de pago online</li> <li>- Establecimiento de tiendas físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento de la competencia</li> <li>-Dependencia de los proveedores</li> <li>-Infracción de patentes</li> <li>-Riesgo en los inventarios</li> <li>-Aumento en gastos de transporte</li> <li>- Ley contra la evasión fiscal</li> </ul>

## **8. CONCLUSIONES**

El principal objetivo de este trabajo consistía en llevar a cabo un análisis del entorno en el que compete Amazon en España. Se realiza desde una doble perspectiva: a nivel general y de sector, para así comprender como ha conseguido la compañía americana consolidarse como insignia del comercio electrónico.

Ya desde el primer acercamiento que desde este trabajo se realiza, a través de la evolución de la empresa, se manifiesta como el hecho de optar por la diversificación desde una etapa temprana del ciclo de vida de la empresa, hace que Amazon pueda abarcar una amplia gama de productos (libros, películas,...), pudiendo satisfacer de esta forma, las necesidades de un mercado de clientes mucho más amplio.

No obstante, del presente Trabajo Fin de Grado, se obtienen otra serie de implicaciones gerenciales fruto de los distintos análisis llevados a cabo.

En cuanto a conclusiones del de estudio a nivel general podemos destacar las siguientes:

- En cuanto a los factores políticos y legales a los que se enfrenta Amazon, podríamos destacar que, al centrarse la compañía principalmente en productos digitales, la repercusión de las reformas nacionales al respecto de las descargas ilegales, favorece a su modelo de negocio.

La piratería supone uno de los mayores problemas que la empresa de Bezos, encuentra en el mercado español. Esto se debe a que nuestro país es uno de los que más prácticas ilegales realizan de este tipo.

Se espera que las nuevas leyes permitan un mayor control sobre los usuarios imponiendo sanciones cuantiosas a quien las incumpla.

Paralelamente, la Ley General de Consumidores y Usuarios, permitirá que los compradores se sientan más seguros al realizar sus compras por Internet, lo que posiblemente llevará a un aumento en las ventas de Amazon.

- Si hablamos de los factores económicos, es una obviedad que actualmente los recursos con los que cuentan las familias han disminuido o al menos su tendencia al consumo es más conservadora. Esto podría suponer para Amazon una disminución de las ventas. No obstante, la compañía ofrece un

método de entretenimiento que puede suponer una forma de ocio alternativo a un bajo precio en tiempos de crisis.

- En referencia a la dimensión sociocultural, existe un cambio de paradigma en el estilo de vida en el que Internet juega un papel fundamental facilitando la predisposición hacia las compras online. Sin embargo, no podemos olvidarnos del fuerte envejecimiento existente en nuestro país, lo que puede propiciar un desfase generacional. Las reticencias pueden provenir de aquellas personas que no han tenido un contacto permanente con las nuevas tecnologías. Para contrarrestarlo, Amazon propone un sistema sencillo que hace que casi cualquier persona pueda acceder a sus servicios.
- Dentro de los factores tecnológicos, concluimos que en España la mayor parte de la población cuenta con algún dispositivo de conexión a Internet. Además, son muchas las administraciones y lugares públicos los que facilitan el acceso a la red de forma gratuita. Esto implica que Amazon sea más accesible desde cualquier plataforma y lugar.

Respecto a los principales resultados obtenidos tras la realización del análisis del sector, encontramos:

Amazon intenta paliar su posible desventaja de no disponer de punto físico de venta respecto a sus competidores, manteniendo sus productos en niveles bajos de precios. Se identifican como principales rivales: El Corte Inglés, Fnac y La Casa del Libro. A este respecto mencionar que actualmente el Corte Inglés es quien lidera el comercio electrónico en España, sin embargo quizás es más destacable el espectacular crecimiento que Amazon ha tenido desde su llegada al mercado español gracias al inteligente aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

Si hablamos ahora de los posibles entrantes al negocio online, observamos que la fuerte imagen de marca con la que cuenta Amazon, hace que sus posibles nuevos competidores tengan que superar una fuerte barrera. Únicamente pudieran ser consideradas amenazas para la compañía, empresas consolidadas ya en el ámbito físico, con reconocimiento por parte de los clientes y que decidiese orientar sus negocios hacia el comercio electrónico.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos que debe afrontar Amazon, viene desde tres frentes: las ya mencionadas tiendas físicas, los negocios basados en el alquiler y el efecto contrario que pudiera suponer la globalización que conlleva Internet, es decir, la mayor accesibilidad por parte de los consumidores a compras en otros países.

Atendiendo a sus relaciones con los proveedores, es importante mencionar la confrontación de objetivos existente al prestarse como canal para otros minoristas y a la vez, actuar él mismo como detallista. Al actuar como intermediario debe tener cuidado, ya que no controla ni los precios que ofrecen estas empresas ni la forma de realizar sus envíos. Su imagen pudiera verse comprometida ante la posible insatisfacción de un cliente que haya realizado una compra a un minorista independiente que opera en su página.

A respecto de los clientes, la posible heterogeneidad de públicos no diluye las estrategias de Amazon, sino que la compañía centra su visión en las necesidades de éste, haciendo cada vez más sencillas y cómodas sus compras. Todo ello, hace que la empresa se encuentre como la compañía de comercio electrónico mejor valorada por los consumidores.

Por último, la realización de la matriz DAFO aporta al trabajo una visión completa, no sólo del análisis externo sino también se adentra en cuestiones internas interesantes a la hora de extraer conclusiones.

Dentro de las debilidades de Amazon, además del hecho reiterado de no contar con tiendas físicas, podemos destacar el bajo margen con el que cuenta, lo que hace que su crecimiento sea moderado salvo en ocasiones especiales (p. ej. lanzamiento de superventas).

En cuanto a sus fortalezas, podemos señalar su ubicación estratégica dentro de cada país en el que opera, lo que le hace ser más eficiente en sus envíos. Esto, junto a las buenas opiniones con las que cuenta de los clientes y el bajo coste de sus productos, hace que Amazon posea una fuerte ventaja ante sus competidores.

Respecto a las cuestiones externas a la empresa, concluimos que Amazon cuenta con un potencial crecimiento, ya que el comercio electrónico en España es un mercado poco explotado.

Por último, en cuanto amenazas, el mismo hecho de que el e-commerce no se encuentre muy implantado en España hace que muchas empresas vean en éste una oportunidad de negocio. Se podría dar, por tanto, un incremento del número de competidores. Asimismo volvemos a reiterar la amenaza de la piratería, siendo España uno de los países donde más descargas ilegales se realizan, lo que atenta al núcleo de la actividad principal de la empresa, los productos digitales.

***“Trabaja duro, divierte y haz historia”***

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

- Acevedo, H., Sánchez Martínez, P. (15 de abril de 2013) 2013 Spain Digital Future in Focus. Recuperado el 7 de diciembre de [http://www.comscore.com/esl/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Spain\\_Digital\\_Future\\_in\\_Focus](http://www.comscore.com/esl/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Spain_Digital_Future_in_Focus)
- Aguilar, Y. (25 de mayo de 2013) Precio único, beneficio de pocos. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/71892.html>
- Allison (21 de octubre de 2011). Historia del Internet: Amazon y EBay. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://a3decommerce.blogspot.com.es/2011/10/historia-del-Internet-amazon-y-ebay.html>
- Alonso, R (17 julio 2013). Las 10 claves de la nueva ley para el comercio electrónico en España. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://hardzone.es/2013/07/17/10-claves-del-marco-juridico-para-el-comercio-electronico-en-espana/>
- Alto nivel (4 de octubre de 2011) Las 20 marcas con mayor nivel de lealtad. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.altonivel.com.mx/16557-las-20-marcas-con-mayor-nivel-de-lealtad.html>
- Amazon (2013) Funcionalidades de Amazon. Recuperado el 7 de diciembre de [http://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html/ref=hp\\_in\\_fda/?nodeId=200507600](http://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html/ref=hp_in_fda/?nodeId=200507600)
- Amazon (2013) Información corporativa. Recuperado el 7 de diciembre de [http://www.amazon.es/b/ref=gw\\_m\\_b\\_corporate?ie=UTF8&node=1323221031](http://www.amazon.es/b/ref=gw_m_b_corporate?ie=UTF8&node=1323221031)
- Ann Arbor, M. (12 de enero de 2012) Apple, Amazon dominate mobile satisfaction. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.foreseeresults.com/news-events/press-releases/foresee-study-shows-increase-usage-of-mobile-2012.shtml>
- Anuario SGAE (2006) Internet y nuevos hábitos de ocio. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.anuariosgae.com/anuario2006/anuariopdfs/09%20TECNOLOGIAS/03%20CapTEC02.pdf>

- Asociación de Internautas (26 de marzo de 2013) 5 cosas que hay que saber sobre la Ley Lasalle. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.internautas.org/html/7482.html>
- Baquía (15 de marzo de 2012) Internet, medio de ocio e información por excelencia de los jóvenes españoles. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.baquia.com/posts/2012-03-15-Internet-medio-de-ocio-e-informacion-por-excelencia-de-los-jovenes-espanoles>
- Biedma, S. (28 enero de 2013) Situación del comercio electrónico en España 2013. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://esgerencia.com/blog/situacion-del-comercio-electronico-en-espana-en-2013/>
- Borghi, A. (24 de marzo de 2010) Conoce la Cultura Organizacional de Amazon y Google. Recuperado el 6 de diciembre de <http://coyunturaeconomica.com/empresas/cultura-organizacional-de-google-y-amazon>
- Cabrera, J.I. (30 de abril de 2013) Por qué pagar si puedes piratear. Recuperado el 7 de diciembre de [http://www.pcactual.com/articulo/actualidad/reportajes/12939/por\\_que\\_pagar\\_puedes\\_piratear.html](http://www.pcactual.com/articulo/actualidad/reportajes/12939/por_que_pagar_puedes_piratear.html)
- Casa del Libro (2013) ¿Quiénes somos? Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.casadellibro.com/nosotros/quienesSomos>
- Castañeda, O. La evolución de Amazon. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://asktutorial.com/la-evolucion-de-amazon/>
- Cecarm (15 de mayo de 2009) El alquiler de productos de moda a través de Internet. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.cecarm.com/servlet/s.SI?METHOD=DETALLENOTICIA&sit=c,731,m,2628&id=22449>
- CMT (2012). Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. Recuperado el 6 de diciembre de [http://www.cmt.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=04ded1c6-b088-44d4-943f-ec94e88d78c6&groupId=10138](http://www.cmt.es/c/document_library/get_file?uuid=04ded1c6-b088-44d4-943f-ec94e88d78c6&groupId=10138)

- Comunicación Lynkoo (8 de octubre de 2012). Usar el móvil para comprar por Internet. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/usar-el-movil-para-comprar-por-Internet/>
- Cordón García, J. A., Carbajo Cascón, F., Gómez Díaz, R., Alonso Arévalo, J. (2012). Libros electrónicos y contenidos digitales en la sociedad del conocimiento: Mercado, servicios y derechos. Madrid. Pirámide.
- Corroto, P. (15 de septiembre de 2011) Amazon enciende a la industria editorial española. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.publico.es/culturas/396451/amazon-enciende-a-la-industria-editorial-espanola>
- Cuervo García, A. (2004). Introducción a la Administración de Empresas. 5ª Edición. Madrid. Civitas.
- Cuesta, A. (13 de octubre de 2011) Amazon Kindle Fire, bajo la lupa de las patentes. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.xatakamovil.com/mercado/amazon-kindle-fire-bajo-la-lupa-de-las-patentes>
- Cuñado, D. (29 de febrero de 2012) Amazon y el control de los monopolios. Recuperado el 6 de diciembre de <http://danielcunado.wordpress.com/2012/02/29/amazon-y-el-control-de-los-monopolios/>
- Dans, E. (18 de octubre de 2011) Amazon, a por todas. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.enriquedans.com/2011/10/amazon-a-por-todas.html>
- Delclós, T. (18 de junio de 2010) Amazon patenta el Sistema de Redes Sociales. Recuperado el 6 de diciembre de [http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2010/06/18/actualidad/1276851661\\_850215.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2010/06/18/actualidad/1276851661_850215.html)
- Díaz Jiménez, L.F. (2005) Análisis y planteamiento. Costa Rica. EUNED
- Ecommercenews (8 de febrero de 2013) El comercio electrónico a nivel mundial supera por primera vez los mil millones de dólares de ventas en 2012. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de [http://www.ecommerce-news.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2143:el-comercio-](http://www.ecommerce-news.es/index.php?option=com_content&view=article&id=2143:el-comercio-)

electronico-a-nivel-mundial-supera-por-primera-vez-los-mil-millones-de-dolares-de-ventas-en-2012&catid=56:internacional&Itemid=118

- Ecommerce-news.es (26 de agosto de 2013) El Corte Inglés reforzará su apuesta por el comercio electrónico en 2014. Recuperado el 6 de diciembre de [http://www.ecommerce-news.es/index.php?id=3452:el-corte-ingles-reforzara-su-apuesta-por-el-comercio-electronico-en-2014&Itemid=101&option=com\\_content&catid=45:start-ups&view=article](http://www.ecommerce-news.es/index.php?id=3452:el-corte-ingles-reforzara-su-apuesta-por-el-comercio-electronico-en-2014&Itemid=101&option=com_content&catid=45:start-ups&view=article)
- El Corte Inglés (2013) Cómo comprar. Recuperado el 6 de diciembre de [http://www.elcorteingles.es/informacion/comercio\\_electronico/demo.asp](http://www.elcorteingles.es/informacion/comercio_electronico/demo.asp)
- El Economista. (15 de julio de 2010) Amazon violó patentes con Kindle: Discovery. Recuperado el 6 de diciembre de <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2010/07/15/amazon-violo-patentes-kindle-acusa-discovery>
- El Ghazaly, S. (2005) Ventajas y obstáculos en los mercados electrónicos. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de [http://www.emarketservices.es/staticFiles/e-Business%20sobre%20barreras%20y%20beneficios%20B2B\\_10572\\_.pdf](http://www.emarketservices.es/staticFiles/e-Business%20sobre%20barreras%20y%20beneficios%20B2B_10572_.pdf)
- Empresa e iniciativa emprendedora (2 de octubre de 2011). ¿Qué es el entorno empresarial? Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Que-es-el-entorno-empresarial>
- Estallo, G. Macroentorno Kindle. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://marketingstrategicokindle.wordpress.com/macro-entorno-2/>
- Europa Press (21 de agosto de 2013) España se posiciona como el país europeo donde más se usan Smartphone. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20130820/abci-espana-lider-penetracion-smartphone-201308201842.html>
- Fernández Delgado. J.A. (6 de Agosto de 2013). Jeff Bezos, la inspiradora historia del creador de Amazon. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-usa/noticias/5050048/08/13/Jeff-Bezos-la-inspiradora-historia-del-creador-de-Amazon.html>

- Fnac (2013) ¿Qué es la Fnac? <http://www.fnac.es/About/es-ES/Company/Fnac.aspx>
- Fnac (2013) ¿Qué es la Fnac? Recuperado el 6 de diciembre de [http://www.fnac.es/Guides/es-ES/empresa/01\\_que\\_es\\_la\\_fnac.aspx](http://www.fnac.es/Guides/es-ES/empresa/01_que_es_la_fnac.aspx)
- Fnac (2013) Los compromisos y servicios Fnac. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.fnac.es/About/es-ES/Company/Services.aspx>
- García Campos, J.M. (14 de septiembre de 2011) Amazon ya opera en España. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.lavanguardia.com/enlaces-del-dia/20110914/54215376458/amazon-ya-opera-en-espana.html>
- Global Multimedia (Jueves, 16 de junio de 2011). Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.global.es/blog/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>
- Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. 5ª Edición. Pamplona. Thomson Reuters.
- Gruppo Gibam (10 de junio de 2013) Tienda Física: gran aliado de la Tienda Online. Recuperado el 6 de diciembre de <http://gibam.es/blog/articulos/tienda-fisica-gran-aliado-de-la-tienda-online/>
- Guerras, L. Y Navas J. (2006). La Dirección estratégica de la empresa. 4ª Edición. Pamplona. Thomson Reuters
- INE (2011) Encuesta sobre el uso de TIC y del Comercio Electrónico en las empresas 2010/11. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.ine.es/prensa/np657.pdf>
- INE (2013) Cifras de Población a 1 de enero de 2013. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.ine.es/prensa/np788.pdf>
- Jiménez Zaera, H. (2013) Presentación del observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales 2012. Recuperado el 7 de diciembre de [http://www.mcu.es/libro/img/MC/Observatorio\\_Pirateria\\_2012.pdf](http://www.mcu.es/libro/img/MC/Observatorio_Pirateria_2012.pdf)
- Jiménez, M. (19 de noviembre de 2013). El 'e-commerce' crece un 13,4% en España, pero se estanca el gasto medio Recuperado el 6 de diciembre de [http://cincodias.com/cincodias/2013/11/18/tecnologia/1384806536\\_354345.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/11/18/tecnologia/1384806536_354345.html)

- Karakana (25 diciembre 2011). Comercio electrónico. Principales desventajas. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.karakana.es/disenoweb/blog/comercio-electronico-principales-desventajas>
- Manrique Sabogal, W. (18 de enero de 2013) El sector del libro dejó de ganar 350 millones por la piratería. Recuperado el 7 de diciembre de [http://cultura.elpais.com/cultura/2013/01/16/actualidad/1358368254\\_624435.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2013/01/16/actualidad/1358368254_624435.html)
- Manrique Sabogal, W. (30 de octubre de 2013) Rajoy se interesa por el tema del IVA y la piratería del sector del libro. Recuperado el 7 de diciembre de [http://cultura.elpais.com/cultura/2013/10/30/actualidad/1383163567\\_645637.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2013/10/30/actualidad/1383163567_645637.html)
- Marketing4ecommerce (3 de octubre de 2013) EBay y Amazon se sitúan a la cabeza del eCommerce mundial. Recuperado el 7 de diciembre de <http://marketing4ecommerce.net/ebay-y-amazon-se-situan-a-la-cabeza-del-ecommerce-mundial/>
- Marketingdirecto.com. (9 de mayo de 2012) El Corte Inglés lidera el comercio electrónico en España por delante de eBay y Amazon, según Nielsen. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/el-corte-ingles-lidera-el-comercio-electronico-en-espana-por-delante-de-ebay-y-amazon-segun-nielsen/>
- Martin Morales, I. (27 de marzo de 2012) ¿Qué es para ti un Mobile Wallet? Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.ignasimartin.com/2012/03/que-es-para-ti-un-mobile-wallet.html>
- Méndez, M.A. (17 de julio de 2008) El alquiler de productos y servicios anima el consumo por Internet. Recuperado el 6 de diciembre de [http://elpais.com/diario/2008/07/17/ciberpais/1216261465\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2008/07/17/ciberpais/1216261465_850215.html)
- Multiplica (9 de mayo de 2007) El Corte Inglés y Casa del Libro, las tiendas online más persuasivas de España. Recuperado el 6 de diciembre de <http://winred.com/notas-de-prensa/el-corte-ingles-y-casa-del-libro-las-tiendas-online-mas-persuasivas-de-espana/gmx-niv117-con5719.htm>
- Observatorio e-igualdad (Diciembre de 2009) Las generaciones tecnológicas en la segunda brecha digital. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.e->

igualdad.net/sites/default/files/Generaciones\_tecnologicas\_segunda\_brecha\_digital.pdf

- Oliver, B. 10 formas en que la web ha cambiado nuestras vidas. Recuperado el 7 de diciembre de <http://tendenciasweb.about.com/od/tendencias-web/tp/10-Formas-En-Que-La-Web-Ha-Cambiado-Nuestras-Vidas.htm>
- ONTSI (2012) Individuos que han realizado la compra a través de Internet. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/individuos-que-han-realizado-compra-trav%C3%A9s-de-Internet>
- ONTSI (2012). Comercio electrónico BSC 2011. Edición 2012. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe\\_ecomm\\_2012.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_ecomm_2012.pdf)
- Pahladsingh, S. (Marzo 2006). Barreras al negocio electrónico eficaz. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=419046>
- Palomas, L. (2010) Situación actual del comercio electrónico. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.esdemarketing.com/situacio-actual-del-comerc-electronic/>
- Parada, P. (10 de enero de 2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Portaltic/EP (13 de mayo de 2012) El Corte Inglés portal online líder en comercio electrónico en España. Recuperado el 6 de diciembre de [http://www.larazon.es/detalle\\_hemeroteca/noticias/LA\\_RAZON\\_456406/5287-el-corte-ingles-portal-online-lider-en-comercio-electronico-en-espana#.UqIsrPTuIbt](http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_456406/5287-el-corte-ingles-portal-online-lider-en-comercio-electronico-en-espana#.UqIsrPTuIbt)
- Portaltic/EP (8 de noviembre de 2011) La tasa de piratería de contenidos digitales en España roza el 80%. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.europapress.es/nacional/noticia-tasa-pirateria-contenidos-digitales-espana-roza-80-20111108155128.html>

- Porter, Michael. (2009) Ser competitivo. Barcelona. Deusto
- Prieto, M. (30 de septiembre de 2011). Amazon pone las pilas a sus rivales españoles. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.expansion.com/2011/09/30/empresas/digitech/1317413282.html?a=b78ac94ef76671f7a77fa52868d5a140&t=1386354964>
- Profeco (2012) Comercio electrónico. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de [http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com\\_elec.asp](http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp)
- Protestante Digital (25 de mayo de 2010) La década en la que Internet nos cambió la vida. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.protestantedigital.com/ES/Sociedad/articulo/11192/La-decada-en-la-ue-Internet-nos-cambio-la-vida>
- Pueyrredon. (2013) ¿Cómo será el comercio electrónico del futuro? Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://pueyrredonline.com/blog/2011/09/%C2%BFcomo-sera-el-comercio-electronico-del-futuro/>
- Puromarketing.com (18 de octubre de 2013). La futura ley europea de comercio electrónico exige a España la creación de un sistema sancionador eficaz. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.puromarketing.com/76/18360/futura-europea-comercio-electronico-exige-espana-creacion-sistema.html#>
- Raúl (27 de octubre de 2010). El negocio perfecto: Amazon.com. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://negocioamazon.blogspot.com.es/>
- Reuters (27 de diciembre de 2012) Amazon, el sitio web más gratificante para comprar. Recuperado el 6 de diciembre de <http://gestion.pe/empresas/amazon-sitio-web-mas-gratificante-comprar-2055201>
- Reuters/EP (27 de diciembre de 2012) La web de Amazon es la mejor valorada por los consumidores para las compras online. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.europapress.es/portaltic/Internet/noticia-web-amazon-mejor-valorada-consumidores-compras-online-20121227090804.html>
- Revilla, J.M. (26 de noviembre de 2013) La UE quiere acabar con la elusión fiscal de Google, Apple o Amazon. Recuperado el 6 de diciembre de

<http://www.itespresso.es/ue-quiere-acabar-elusion-fiscal-google-apple-amazon-118235.html>

- Riaño, P.H. (1 de octubre de 2013). Jean-Baptiste Malet, “en los dominios de Amazon”. Recuperado el 6 de diciembre de [http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-10-01/amazon-es-una-amenaza-para-la-sociedad-democratica\\_34904/](http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-10-01/amazon-es-una-amenaza-para-la-sociedad-democratica_34904/)
- Rodríguez, P. (16 de septiembre de 2011) Las administraciones públicas como operadoras de Wifi gratuito: Te explicamos la normativa vigente. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.xatakaon.com/tic/las-administraciones-publicas-como-operadoras-de-wifi-gratuito-te-explicamos-la-normativa-vigente>
- Roig, M. (25 de noviembre de 2013) Bruselas quiere que las grandes empresas paguen miles de millones más en impuestos. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.expansion.com/2013/11/25/economia/1385364583.html>
- Romero, P. (22 de marzo de 2013) La 'Ley Lassalle' endurecerá la lucha contra los enlaces y acotará la copia privada. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/03/22/navegante/1363935435.html>
- Rujas, S. (14 de marzo de 2012) 12 razones por las que una tienda física debe vender online. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.puromarketing.com/76/12472/razones-tienda-fisica-debe-vender-online.html#>
- Salas, R. (13 de agosto de 2003) Amazon.Com - Un modelo de referencia del comercio electrónico en la Red. Recuperado el 6 de diciembre de <http://winred.com/estrategias/amazon-com-un-modelo-de-referencia-del-comercio-electronico-en-la-red/gmx-niv102-con1897.htm?npc=5>
- Seattle (AP) (10 de mayo de 2005) La tecnología punta de Amazon.com: conocer al cliente. Recuperado el 6 de diciembre de <http://peru21.pe/noticia/53030/tecnologia-punta-amazoncom-conocer-al-cliente>
- Seoane Balado, E. (2005) La nueva era del comercio: El comercio electrónico. Las TIC al Servicio de la Gestión Empresarial. Vigo. Ideaspropias.
- Torrasi, A. (23 de abril de 2003) El crecimiento de Internet en España. Recuperado el 6 de diciembre de <http://winred.com/Internet/el-crecimiento-de-Internet-en-espana/gmx-niv113-con1754.htm>

- Urbecom (11 marzo de 2011) Ventajas de las tiendas online sobre las tiendas físicas. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.urbecom.com/blog/ventajas-de-las-tiendas-online-sobre-las-tiendas-fisicas/>
- Vakil, B. (16 de julio de 2012) Analysis of Business Environment of Amazon.com Inc. Recuperado el 6 de diciembre de <http://business.wikinut.com/Analysis-of-Business-Environment-of-Amazon.com-Inc/39oq9hbh/>
- Valverde, M. (7 de octubre de 2010) La mitad de la población española ya no está en edad de trabajar. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.expansion.com/2011/10/07/economia/1318023978.html?a=b78ac94ef76671f7a77fa52868d5a140&t=1386407264>
- Vélez, A. M. (18 de mayo de 2013). La web de El Corte Inglés mantiene el liderazgo en visitas en España pese al avance de Amazon. Recuperado el 6 de diciembre de <http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/25463-la-web-de-el-corte-ingles-mantiene-el-liderazgo-en-visitas-en-espana-pese-al-avance-de-amazon>
- Vidales R. (11 de octubre de 2013) La reforma de la ley de consumidores nace sin garantías de cumplimiento. Recuperado el 7 de diciembre de [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/11/actualidad/1381506617\\_677667.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/11/actualidad/1381506617_677667.html)
- Vidales, R. (14 de diciembre de 2012) España, cada vez más envejecida. Recuperado el 7 de diciembre de [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/12/14/actualidad/1355484360\\_092670.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/12/14/actualidad/1355484360_092670.html)
- Webtaller. Compra física frente a compra virtual. Recuperado el 6 de diciembre de <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/compra-fisica-frente-compra-virtual.php>
- Wikipedia.com (Diciembre 2013). Amazon.com. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://en.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>
- Wikipedia.es (Noviembre 2013). Amazon.com. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>

- Wikithink (22 de abril de 2010) Amazon: Supply Chain. Recuperado el 6 de diciembre de <http://wikithink.wordpress.com/2010/04/22/amazon-supply-chain/>
- Willden, D. Jeff Bezos and Amazon. Recuperado el 6 de diciembre de 2013 de <http://www.strategy-keys.com/jeff-bezos.html>
- Milla Gutiérrez, A., Martínez Pedros, D (2013) La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.