



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2020/2021

**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: EL ÉXITO DEL
CRECIMIENTO DE AMAZON**
**CORPORATE STRATEGIES: AMAZON'S
SUCCESSFUL GROWTH**

Realizado por el alumno D. Raúl Sánchez Viforcós

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, 12 de julio de 2021

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract)	1
2. Introducción.....	2
3. Metodología empleada.	4
4. Análisis de las estrategias de desarrollo.	5
4.1. Historia y principales magnitudes de Amazon	6
4.2. Campo de actividad	12
4.3. Direcciones de desarrollo	13
4.3.1. Expansión: penetración en el mercado	15
4.3.2. Expansión: desarrollo de mercados	17
4.3.3. Internacionalización	18
4.3.4. Diversificación.....	24
4.3.5. Integración vertical	30
4.3.6. Reestructuración de negocios	32
4.4. Métodos de desarrollo	34
4.4.1. Crecimiento interno	34
4.4.2. Crecimiento externo	35
4.5. Breve comparativa de las estrategias de desarrollo de Amazon y su principal competidor	39
5. Conclusiones.....	43
6. Bibliografía.....	45

2. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Evolución de la cotización de Amazon	9
Gráfico 4.2. Tasa de crecimiento del tráfico online de los Marketplace en España (enero 2019 - septiembre 2020)	11
Gráfico 4.3. Ingresos de Amazon en el periodo de tiempo 2004-2020	12
Gráfico 4.4 Ingresos netos anuales de eBay 2004-2020.....	40

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Las empresas más innovadoras en el año 2020	10
Cuadro 4.2. Factores y características para la elección del país de destino	22
Cuadro 4.3. Formas para reducir costes y mejorar la posición competitiva con la integración vertical	31
Cuadro 4.4. Ventajas e inconvenientes de la cooperación entre empresas.....	37
Cuadro 4.5. Resumen direcciones y métodos de desarrollo	39

4. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Matriz de Ansoff	14
Figura 4.2. Etapas en el proceso de internacionalización.....	21
Figura 4.3. Presencia directa de Amazon en el mundo	23

1. RESUMEN

En este Trabajo Fin de Grado se ha realizado, en primer lugar, una revisión teórica del concepto de estrategia empresarial y, en especial, de las decisiones estratégicas a nivel corporativo tanto de las direcciones como de los métodos de desarrollo. En segundo lugar, se han analizado las estrategias de desarrollo que la compañía Amazon ha seguido a la hora de lograr su crecimiento empresarial, y ser así una de las empresas más importantes en el sector del comercio electrónico incluso en tiempos del Covid-19. Además, se ha realizado también una breve comparación con las estrategias adoptadas por uno de sus grandes competidores, eBay, para identificar las similitudes y diferencias más notables en sus procesos de crecimiento.

Palabras clave: estrategia corporativa, direcciones, métodos, Amazon

ABSTRACT

In this Final Project, a theoretical review of the concept of business strategy and specifically the strategic decisions at a corporate level for both management and development methods has been carried out. Secondly, we have analysed the development strategies that Amazon has followed when it comes to achieving its business growth, this being one of the most important companies in the e-commerce sector even during the Covid-19 crisis. In addition, a brief comparison has also been made with the strategies of one of its major competitors, eBay, to identify the most notable similarities and differences in its growth processes.

Key words: corporative strategy, management, methods, Amazon

2. INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial ha sido y es un tema importante de estudio en el ámbito de la economía debido a la importancia que tiene la adopción de buenas decisiones estratégicas en la posición competitiva de las compañías, en sus resultados empresariales y en su desarrollo. De los tres niveles de estrategia existentes, el presente Trabajo Fin de Grado, se va a centrar en la estrategia a nivel corporativo, pues la suma del crecimiento a nivel individual de cada empresa en último término también puede afectar al desarrollo del tejido empresarial a nivel de región, país o del contexto geográfico de referencia de cada compañía.

Las decisiones a nivel estratégico condicionan los resultados empresariales, siendo el crecimiento a nivel corporativo un signo de vitalidad y fortaleza. Además, las economías occidentales se caracterizan por tener un entorno muy dinámico y competitivo lo que hace que las empresas tengan que adaptarse y desarrollarse continuamente para mantener su posición en el mercado. Así, las compañías evolucionan de manera continua fruto de modificaciones en la oferta de productos y en los mercados en que operan (en términos de clientes), o por su distribución geográfica. En concreto, las decisiones estratégicas a nivel corporativo suponen la determinación del campo de actividad de la empresa y la asignación de recursos entre los diversos negocios en los que opera.

En este contexto, el principal objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es analizar el crecimiento experimentado por la empresa Amazon estudiando sus estrategias de desarrollo, así como un posible ‘efecto Covid-19’ en su actividad en los últimos meses. Amazon es una compañía creada en 1994 en Washington y un Marketplace de venta de productos de terceros, es decir, hace de intermediario. Además, con el paso del tiempo ha ido convirtiéndose en proveedor y vendedor (distribuidor) de los productos que ofrece en su web, y destaca también su gran diversidad de negocios, teniendo un impacto significativo en un gran número de sectores. En consecuencia, es un claro ejemplo de empresa que ha elegido unas buenas estrategias corporativas para llevar a cabo su desarrollo, convirtiéndose en la compañía líder de su sector.

Además, la rápida evolución del comercio electrónico sumado al desarrollo tecnológico, haciendo que el transporte y la entrega de mensajería sean mucho más eficientes, ha dado lugar a que el mercado de compra-venta online se haya convertido en uno de los

principales mercados hoy en día. Fruto de la pandemia del Covid-19 también todo lo vinculado al comercio o venta online ha adquirido un gran desarrollo. Por otro lado, la empresa elegida es una de las más importantes del mundo en este sector con más de 285 millones de clientes y fue una de las primeras compañías que invirtió en el mercado electrónico a través de internet hace 23 años. Por todo lo anterior, tanto el sector como la empresa elegida puede ser un buen ejemplo de análisis en la temática del presente Trabajo Fin de Grado.

A partir del objetivo general, se pueden mencionar los siguientes objetivos específicos:

✓ *A nivel teórico:*

- Revisar el concepto de campo de actividad y el de estrategia corporativa.
- Revisar el concepto y los diferentes tipos de direcciones y métodos de desarrollo.

✓ *A nivel práctico:*

- Proporcionar información sobre la historia y las principales características de la empresa elegida.
- Analizar las distintas opciones estratégicas (direcciones y métodos) que aplica la compañía para su crecimiento empresarial y estudiar si en los últimos meses la pandemia derivada del Covid-19 ha tenido repercusión (positiva o negativa) sobre ella.
- Comparar brevemente las estrategias de desarrollo de Amazon con su principal competidor (Ebay).
- Extraer las principales implicaciones que se pueden derivar del estudio práctico realizado.

El Trabajo Fin de Grado está estructurado de la siguiente forma. En el siguiente apartado se especifica la metodología empleada. En el apartado 4, a fin de analizar la estrategia corporativa como concepto global y aplicado al caso de Amazon, se presenta, en primer lugar, brevemente la historia y las principales magnitudes de la compañía. A continuación, se introduce el concepto de campo de actividad y de las direcciones y métodos de desarrollo tanto a nivel teórico como aplicados a la empresa objeto de estudio. Finalmente, en el apartado 5 se muestran las principales conclusiones de este trabajo.

3. METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado, en relación al marco teórico y para contextualizar los diferentes conceptos se ha llevado a cabo la búsqueda de información en fuentes secundarias, principalmente los manuales de *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* de Guerras y Navas (2015) y *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* de Navas y Guerras (2016). Así, mediante el uso de estos manuales y de otras publicaciones en revistas nacionales e internacionales se ha elaborado la parte teórica del trabajo describiendo las direcciones y métodos de desarrollo, aspectos básicos dentro de la estrategia a nivel corporativo.

Para la realización de la parte práctica relativa al estudio de la empresa Amazon y el análisis de las decisiones adoptadas para lograr su desarrollo en los últimos años, la información se ha obtenido también de fuentes secundarias, tales como la propia página web de la compañía, o de entrevistas publicadas por diversos periódicos, principalmente digitales, donde se menciona la evolución de la empresa caso de estudio. La información en relación a la historia de la empresa se obtuvo principalmente de estas mismas fuentes (páginas webs, periódicos digitales, entrevistas online, etc.). A su vez, se obtuvo información procedente de *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* (NASDAQ) para obtener el valor de su cotización en bolsa. También se consultó el portal web de la consultoría estratégica global *Boston Consulting Group* para recopilar datos sobre su inversión en I+D, la revista *El Programa de la Felicidad* para analizar el crecimiento en el marketplace y la base de datos de *Orus* para consultar los ingresos de la compañía.

A partir del análisis realizado se extraen, finalmente, una serie de conclusiones e implicaciones. Señalar también que el formato de la bibliografía sigue la última versión actualizada del Manual de Publicaciones de la APA, versión 7, normas aprobadas en el año 2019.

En resumen, se ha llevado a cabo el estudio de un caso mediante un análisis de naturaleza descriptiva y utilizando diversas fuentes de información secundarias.

4. ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

El crecimiento empresarial ha sido un tema objeto de estudio en la literatura en el ámbito de la empresa desde finales de los años 50. Dentro de los diferentes enfoques que estudian esta cuestión, la dirección estratégica ha analizado los procesos de toma de decisiones estratégicas. Ventura (1995) definió la estrategia empresarial como el conjunto de decisiones sobre las metas, objetivos y acciones de una compañía para llevar a cabo un proceso de crecimiento con el cual obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores para maximizar así sus beneficios a largo plazo. Si una compañía quiere aumentar su poder competitivo y perdurar en el mercado debe estar en continua innovación en el desarrollo de sus estrategias de crecimiento, no solo para mejorar su volumen de ventas, sus beneficios o su cuota de mercado, sino también para hacer frente a la competencia, es decir, para diferenciarse del resto (CEUPE, s.f.). En concreto, es la estrategia a nivel corporativo la encargada de las decisiones de crecimiento y desarrollo¹.

El crecimiento de la empresa se refiere al aumento del tamaño de la compañía en distintas magnitudes como pueden ser el volumen de activo, producción, ventas, beneficios o empleados (Guerras y Navas, 2015). Tal y como indica García Soto (2003), el crecimiento empresarial se puede explicar cómo el camino que realiza la empresa hacia nuevos mercados ya sean geográficos o de clientela (Canals, 2001). Por otro lado, el desarrollo de la empresa hace referencia a un concepto más amplio al incluir variables tanto cualitativas como cuantitativas. Normalmente, este concepto suele estar ligado al crecimiento, aunque hay en casos en que no es así, pues cambios en el campo de actividad se pueden traducir en decrecimientos de la compañía que van asociados a diversas reestructuraciones (Navas y Guerras, 2016).

A modo de resumen, cuando una empresa decide llevar a cabo una estrategia de desarrollo tiene que dar respuesta a dos preguntas básicas (Navas y Guerras, 2016):

¹ Los otros niveles de estrategia son, la estrategia a nivel competitivo, que se centra en la creación de una mejor posición competitiva en el mercado con la puesta en marcha de una ventaja competitiva, y la estrategia a nivel funcional centrada en la utilización y aplicación de los recursos y actividades dentro de cada área funcional con el fin de incrementar su productividad (Guerras y Navas, 2015).

- *¿Qué dirección va a seguir?* La compañía tiene que decidir si va a continuar con su campo de actividad actual centrándose en su actividad tradicional o si va a desarrollar otras actividades, modificando así su campo de actividad (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración empresarial).
- *¿Cómo va a conseguirlo?* Método con el cual va a conseguir sus objetivos en la dirección de desarrollo, existiendo en esencia dos: el desarrollo interno y el desarrollo externo (fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación).

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera. Se presentará el concepto de campo de actividad y se describirán a nivel teórico las direcciones y métodos de desarrollo y en paralelo se aplicarán dichos conceptos de forma práctica al caso de la empresa objeto de estudio en el presente Trabajo Fin de Grado: Amazon. Por ello, se comenzará ofreciendo una panorámica general de la compañía y su sector de actividad, como paso previo al análisis de las estrategias a nivel corporativo.

4.1. HISTORIA Y PRINCIPALES MAGNITUDES DE AMAZON

Amazon.com Inc. es una empresa norteamericana fundada el 4 de julio de 1994 en Seattle, Washington, por Jeff Bezos. Bezos registró la empresa bajo el nombre de Cadabra, algo que cambiaría al poco tiempo debido a su parecido con la palabra “cadáver en inglés” (Imagen Radio, 2015; Rodríguez Herrera, 2015). Para elegir el nombre se basó en el diccionario, eligiendo así su primera letra, la “a”, y, por consiguiente, uso la palabra “Amazonia” por su gusto por el Río Amazonas y una frase que recogió (Rodríguez Herrera, 2015, p.1) “*el Amazonas era el río más grande del mundo, al igual que Amazon.com, que debía ser la tienda de libros más grande del mundo*”. Su principal área de actividad es el comercio electrónico, ofreciendo a través de su página web, amazon.com, un amplio catálogo de más de 400 millones de productos: desde aspiradoras hasta zapatillas running, pasando por libros, los cuáles son muy importantes en la historia de Amazon, al ser el primer producto que incluyó en su primera lista de productos pues Jeff Bezos pensó que se venderían muy rápido dado que la demanda mundial de literatura era enorme (Mateos, 2020). A lo largo del tiempo, ha ido añadiendo una gran cantidad de títulos literarios, lo que fue todo un éxito pues tan solo en los dos primeros meses de andadura ya operaba en más de 45 países incluyendo su país de origen, Estados Unidos, y llegando a un nivel de ventas de hasta 20.000 dólares a la semana (Mateos, 2020).

La estrategia que utilizó Amazon estuvo basada en el *long tail*² y en la venta de libros que no se encontraban fácilmente, muy especializados, a un precio de oferta (Universo Abierto, 2016). A partir de 1998 comenzó a interesarse por la inclusión en otras categorías que guardaban una cierta relación con los libros como era la comercialización de DVD, videos, etc., así como por otras que no guardaban ninguna relación como productos vinculados al deporte, indumentaria, etc. Así, en 2012 ya se había consolidado como uno de los *retailer online* más grandes del mundo, lo que hizo que su catálogo de productos se hiciese aún más amplio basado principalmente en el *cross-selling*³, derivando en un aumento de sus beneficios (Smith, 2019). Este cambio en su estrategia se puede apreciar bien en el siguiente y sencillo ejemplo: la empresa, en primer lugar, se dedicaba a la venta online de libros, luego empezó a ofrecer ese libro, pero en versión digital, es decir, en película, y a parte también vendía reproductores DVD. Así pues, la compañía pasó de ser un negocio especializado en una única categoría a tener una amplia diversificación de productos.

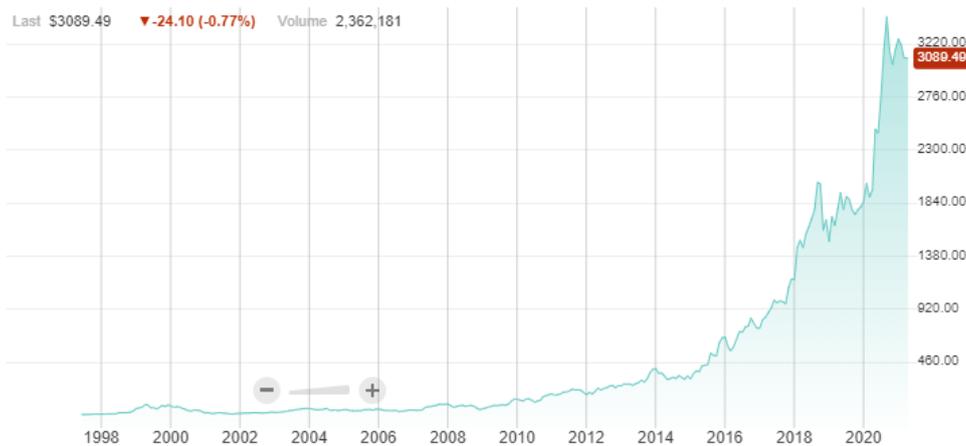
Sin embargo, Amazon no se conformaba con lo que tenía y siguió buscando nuevas estrategias para seguir creciendo. Así, por ejemplo, compró centros de distribución para crear su propia estructura logística y no tener que delegar en otras empresas. En 2012 ya contaba con 46 centros de distribución por todo Estados Unidos (Beetrack, 2019). Tal y como se comentará más adelante, esta integración vertical permitió que el abastecimiento de los productos hasta el consumidor final fuese más corto, además de que el margen de beneficios fuese mayor. Además, esta estrategia tenía otra gran ventaja que era el agilizar los tiempos de entrega pues podían controlar el proceso de abastecimiento desde la salida del producto del almacén hasta que llegase a las manos del consumidor (Beetrack, 2019). Como se puede apreciar en el estudio publicado por (4Webs, 2017) el tiempo de entrega es una pieza fundamental en los negocios online, por lo que no es casualidad que Amazon haya desarrollado el servicio Amazon Prime, un servicio que ofrece una amplia serie de beneficios, siendo el principal que para muchos de productos ofrece la entrega en el mismo día, algo muy valorado por parte de los clientes (Amazon, 2020).

² Long-tail se refiere específicamente a productos de nicho que si bien no cuentan con una gran demanda (en contraposición con aquellos que generalmente suelen acaparar la atención de un público mayoritario), sumados pueden llegar a abarcar una porción bastante significativa de un mercado (Gómez, 2015).

³ El cross-selling (venta cruzada) es un término del marketing que engloba las medidas relacionadas a la venta de productos o servicios complementarios. Es decir, se le ofrecen al cliente/consumidor productos relacionados con el producto o servicio en el que está interesado (Ryte Wiki, 2020).

Amazon empezó a cotizar en Bolsa el 30 de mayo de 1997 en el NASDAQ (“Asociación Nacional de Corredores de Valores Automatizados de Cotización”), y ese mismo día sus acciones tuvieron un valor de 1,5 dólares/acción (1,221 euros/acción), que desde entonces hasta hoy ha sido su cotización mínima histórica. Desde ese momento la cotización ha llevado, en términos generales, un ritmo ascendente, alcanzando un máximo de 86,05 dólares/acción (70,03 euros/acción) entre 1999-2000. Los siguientes tres años sufrió un retroceso en el valor de sus acciones, pero a partir del año 2004 su cotización ha ido aumentando de nuevo de una forma espectacular hasta alcanzar un nuevo pico el 1 de septiembre de 2007 con 93,30 dólares/acción (75,93 euros/acción) (NASDAQ, 2021). Sin embargo, con la gran recesión o crisis económica de los últimos años, los intereses de la empresa sufrieron un duro golpe y su cotización bajó durante unos meses hasta niveles de los años 2005 y 2006. Esto supuso un punto de inflexión y a partir del 2009 el valor bursátil ha ido aumentando paulatinamente, llegando a alcanzar valores récords en su cotización. En concreto, el periodo 2015-2018 son los años en los cuales su valor en bolsa aumenta de una forma tan increíble que llega a sobrepasar el valor de los 1.000 dólares/acción (813,80 euros/acción) en octubre de 2017 y el 12 de marzo de 2018 se volvió a alcanzar un pico en su valor bursátil con 1.598,85 dólares/acción (1.301,15 euros/acción) (NASDAQ, 2021).

Además, algo a destacar es que durante la pandemia sufrida fruto del Covid-19, el comercio electrónico y, Amazon, en particular, no sufrieron ninguna clase de descenso del valor de sus acciones como sí ocurrió con la mayoría de otras grandes empresas (por ejemplo, el IBEX 35 cayó en un 15% respecto al año anterior). Amazon alcanzó un nuevo pico con un valor de 3440,02 dólares/acción (2.877,71 euros/acción) a finales de 2020 y, hoy en día, a primeros de marzo de 2021, su valor se encuentra en 3089,49 dólares/acción (2.584,48 euros/acción) (NASDAQ, 2021). A modo de resumen, en el siguiente Gráfico 4.1 se observa la evolución bursátil de Amazon desde su entrada al parqué estadounidense del NASDAQ.

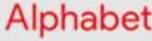
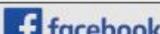
Gráfico 4.1. Evolución de la cotización de Amazon

Fuente: NASDAQ (2021)

Otro aspecto a resaltar es que Amazon desde sus comienzos se ha caracterizado por ser una empresa con una fuerte connotación tecnológica, pues su tienda estaba ubicada en un medio virtual, internet. Por ello, la estrategia tecnológica juega un papel fundamental para el desarrollo de las demás estrategias adoptadas por la compañía (BCG, 2020). La gran importancia de la innovación en tecnología se puede resumir en una frase pronunciada por Werner Vogels, Jefe de Tecnología de Amazon, “*tenemos la sensación de que si paramos de innovar, Amazon morirá en 10 años*” (Martínez, 2017), recalcando que la filosofía de la empresa se basa en la constante búsqueda de innovaciones. Esta filosofía tiene grandes semejanzas con la idea de Schumpeter (1934), basada en que el pilar fundamental del crecimiento, eficacia y eficiencia de una compañía es la innovación, la cual es vital para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Un dato llamativo se dio en el año 2018 cuando Amazon gastó 23.000 millones de dólares en I+D, lo que supuso el doble que Apple, empresa de referencia en el campo, lo que hizo que se vieran impulsados los títulos de la compañía durante ese año aumentando su rentabilidad hasta el 22,8% (BCG, 2020). Sin embargo, más recientemente, en el año 2020, Apple ha superado a Amazon en el ranking de las empresas con una mayor inversión en I+D, cayendo Amazon hasta el tercer puesto (BCG, 2020). El Cuadro 4.1 muestra el ranking elaborado por el Boston Consulting Group (BCG) (2020), de las empresas más innovadoras en el año 2020 en la que participan 1.000 compañías.

Cuadro 4.1. Las empresas más innovadoras en el año 2020

Ranking	Compañía	Sector	País
1	 Apple	Tecnología	EEUU
2	 Alphabet	Tecnología	EEUU
3	 amazon	Bienes de consumo	EEUU
4	 Microsoft	Tecnología	EEUU
5	 SAMSUNG	Tecnología	Corea del Sur
6	 HUAWEI	Tecnología	China
7	 Alibaba	Bienes de consumo	China
8	 IBM	Tecnología	EEUU
9	 SONY	Bienes de consumo	Japón
10	 facebook	Tecnología	EEUU

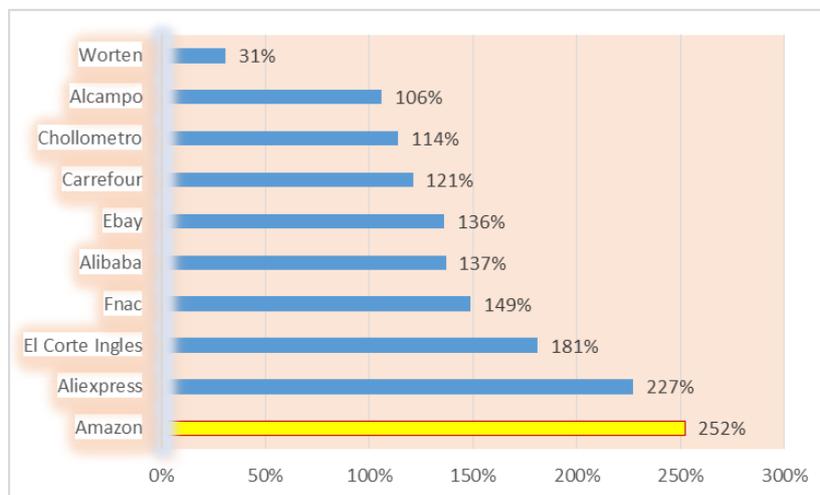
Fuente: Boston Consulting Group (2020)

Recientemente, en el año 2020, Amazon ha tenido que llevar a cabo cambios en la forma de distribución, es decir, en las entregas de los pedidos (invirtiendo en drones para las entregas). Esto ha proporcionado más facilidad a la hora de recibir los pedidos por parte de los clientes con la elección de recogida en una determinada franja horaria (Osorio, 2016). Además, desde 2020 Amazon tiene una colaboración con el laboratorio de Bioinformática Estructural y Biología de Redes del IRB Barcelona para desarrollar una herramienta computacional capaz de analizar, con la aplicación de inteligencia artificial, publicaciones científicas relativas a vacunas, terapias y tratamientos contra el Covid-19 y acelerar así la búsqueda de fármacos contra el virus (Aloy, 2020). En esta misma línea, Amazon Web Services colabora a través de un consorcio con la Organización Mundial de la Salud (OMS) para acelerar la motorización de la evolución del virus, siendo la finalidad mejorar la información sobre los brotes y como frenar su propagación. Para ello, Amazon suministra a la OMS tecnologías avanzadas en la nube y gracias a su experiencia de construcción de grandes series de datos (Mateo, 2020).

Además, aunque el Covid-19 ha traído numerosas consecuencias (negativas) en nuestro día a día, el hecho de tener que permanecer más tiempo en casa, parece haber beneficiado a las empresas del comercio electrónico, como es el caso de Amazon, que han sabido aprovechar las oportunidades del entorno diseñando las estrategias o adoptando las decisiones estratégicas adecuadas. Así, durante la pandemia la categoría de los Marketplace ha sido la menos perjudicada pues la mayor parte de los consumidores han optado por este tipo de comercio, el electrónico. Las compañías que han salido más

reforzadas de esta situación son las siguientes: Amazon, situada como la compañía con una mayor tasa de crecimiento de su tráfico online, experimentando un crecimiento de sus visitas online de un 252,41% durante el periodo comprendido entre 2019 y 2020. En segundo lugar, se sitúa Aliexpress con un aumento del 227,35% y, en tercer lugar, distanciada de las dos, pero con unas cifras también muy positivas, se sitúa El Corte Inglés con un incremento del 181,64% en ese mismo periodo (Gráfico 4.2) (Díaz, 2020). Cabe destacar también la sexta posición de eBay (compañía respecto a cuál se hará una comparativa de Amazon más adelante) en este ranking de empresas que más han crecido, con un 136% (Díaz, 2020).

Gráfico 4.2. Tasa de crecimiento del tráfico online de los Marketplace en España (enero 2019 - septiembre 2020)

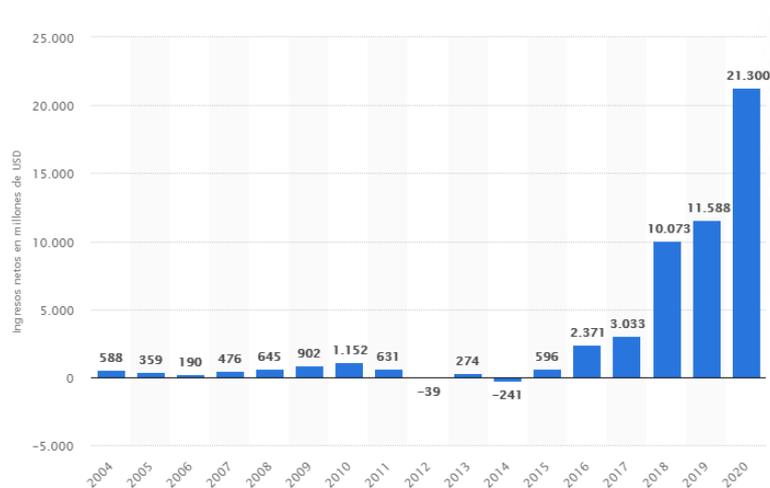


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Díaz (2020)

En consecuencia, tal y como muestra el Gráfico 4.3, y en línea con lo anteriormente comentado sobre su cotización, los ingresos de Amazon en el año 2020 alcanzaron un valor de 21.300 millones de euros, un 84% mayores al año anterior. Dentro de este incremento de los ingresos cabe destacar que, durante este último año donde se ha producido un aumento más importante es en las ventas en la categoría de alimentación. La pandemia del coronavirus y el cambio en los hábitos de los hogares, fruto de las restricciones de hostelería, han hecho que las familias hayan aumentado la compra de alimentos al no poder ir a comer fuera de casa. A ello hay que sumarle el gran pánico que generó la declaración del estado de alarma que hizo que muchas familias se abastecieran de una manera exhaustiva e impulsiva. Las ventas en este sector se llegaron a triplicar en comparación con el segundo trimestre de 2019, a lo que Amazon respondió con un aumento de los puntos de recogida para aportar una mayor facilidad a los clientes (Cain,

2020). Otros productos que también aumentaron su demanda fueron los relacionados con la salud y el cuidado personal frente al virus como pueden ser mascarillas, guantes, termómetros digitales e infrarrojos, y gel de manos. Este fuerte crecimiento de las ventas en esta sección de artículos ha repercutido en un aumento en los costes de mano de obra de la propia empresa por los protocolos de seguridad relacionados con el Covid-19 (uso de mascarillas de los trabajadores, gel hidroalcohólico, toma de temperatura al entrar, desinfección de zonas). Otro aumento a destacar fueron los productos relacionados con el deporte, artículos de gimnasio (esterillas, pesas, etc.) aumentaron en más de un 600% con respecto a años anteriores (Cain, 2020).

Gráfico 4.3. Ingresos de Amazon en el periodo 2004-2020



Fuente: Orús (2021)

4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

El campo de actividad de una empresa según Guerras y Navas (2015, p. 355) es “*el punto de partida de la estrategia al afectar el conjunto de la compañía y a su desarrollo futuro*”. Este concepto toma su significado a partir de las tres dimensiones del modelo de Abell: las necesidades que se van a cubrir a los clientes, el tipo de perfil de los clientes y las tecnologías que se van a utilizar para llevarlo a cabo. Es decir, tal y como muestran Guerras y Navas (2015) en su libro, la empresa concreta su campo de actividad a través de la combinación del ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos:

- *Ámbito*: es una variable con carácter cuantitativo que hace referencia a las necesidades que se van a satisfacer de los clientes, su perfil o las tecnologías empleadas por la empresa. Se puede diferenciar un ámbito estrecho, la compañía satisface con su

actividad a un único grupo de clientes con una tecnología determinada, y, un ámbito amplio, donde se van a cubrir múltiples necesidades a varios grupos de clientes utilizando varias tecnologías.

- *Diferenciación entre segmentos estratégicos:* se refiere a como una compañía trata de una manera diferente a los diversos segmentos de acuerdo a las tres dimensiones básicas de necesidades, grupos de clientes y tecnologías. Dicha diferenciación puede llevarse a cabo de dos formas principalmente: mediante innovación en el producto o mediante un cambio en la estrategia comercial.

Normalmente cuanto más amplio es el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos, el campo de actividad es más complejo y exigente para la empresa. Además, tal y como indican Navas y Guerras (2016) la definición de campo de actividad depende de varios factores: *a)* misión y objetivos de la empresa; *b)* factores del entorno, sobre los cuales la evolución de la tecnología y el comportamiento de los consumidores tienen una gran importancia; *c)* recursos y capacidades en relación con el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos, pues cuanto mayor sean la empresa necesitara un número mayor de recursos y capacidades. Estos factores pueden sufrir alteraciones debido a una modificación del campo de actividad de la compañía, y esto es lo que plantea la necesidad de abordar el análisis de la estrategia de crecimiento y desarrollo de una compañía (Navas y Guerras, 2016).

En el caso de Amazon y a la hora de definir su campo de actividad, se puede considerar que es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios online de almacenamiento en la nube a todos los niveles y cuya sede está en la ciudad estadounidense de Seattle (Estados Unidos).

4.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

En este apartado se procederá a definir el concepto de dirección de desarrollo de manera teórica para después pasar a analizar cada una de ellas en el caso de la compañía objeto de estudio, Amazon. Las direcciones de desarrollo hacen referencia a qué camino debe seguir el desarrollo del negocio, es decir, tomar la decisión si la empresa debe especializarse en su principal campo de actividad, desarrollar otras nuevas actividades o incluso llevar a cabo una reestructuración de sus negocios (Guerras y Navas, 2015). Así,

estas estrategias de desarrollo representan el conjunto de decisiones que conducen a la compañía a mantener o modificar su campo de actividad.

El punto de partida de las diferentes direcciones de desarrollo asociadas a un crecimiento positivo, tal y como indican Riveros y Navas (2006), se encuentra en la matriz de Ansoff (1976), conocida también como matriz producto-mercado, que es una de las principales herramientas en la estrategia empresarial a la hora de determinar la dirección estratégica de crecimiento que va a tomar la compañía. Esta matriz identifica dos estrategias básicas: la *estrategia de expansión* y la *estrategia de diversificación* (Figura 4.1). La estrategia de expansión está basada en la relación de su actividad principal y la situación actual y consiste en intensificar el esfuerzo de la actividad actual de la empresa (productos y mercados tradicionales). Supone así una combinación entre la situación actual a través de los productos tradicionales o de los mercados tradicionales e incluso de ambos a la vez. A su vez, es posible clasificar los tipos de expansión en tres grupos (Navas y Guerras, 2016): penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

Por su parte, la estrategia de diversificación implica romper con su situación actual, buscando tanto nuevos productos como nuevos mercados sumados a los ya existentes (Huertas y Navas, 2006). Así, la estrategia de diversificación, se puede definir como “*la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección*” (García Soto, 2003, p.58).

Figura 4.1. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a través de Ansoff (1976)

Además, un caso concreto de la expansión mediante desarrollo de mercados, es la *internacionalización*, y a partir de la diversificación relacionada es posible identificar la

integración vertical como otra dirección de desarrollo, tal y como se comentará más adelante. Por otro lado, la única dirección de desarrollo que no supone crecimiento empresarial es la *reestructuración*. En los siguientes sub-apartados, se presentan de manera detallada cada una de las direcciones de desarrollo⁴.

4.3.1. Expansión: penetración en el mercado

A continuación, se va a analizar en detalle la estrategia de expansión que, tal y como se ha comentado, se puede definir como aquella que combina el desarrollo de los productos tradicionales en los mercados tradicionales de la empresa. Al existir una estrecha relación con la actividad principal de la compañía, los recursos para el desarrollo de dichos productos serán los mismos que para el desarrollo de la actividad tradicional (Navas y Guerras, 2016). Se trata de una estrategia basada en el crecimiento para la compañía pero que no siempre se va a traducir en la modificación de su campo de actividad (BBVA, 2021). Dentro de la estrategia de expansión, tal y como se ha mencionado anteriormente, existen tres tipos: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

Comenzando con la estrategia de expansión, penetración de mercado, ésta busca un incremento de las ventas, por lo que es una estrategia que conlleva un crecimiento empresarial pues la compañía busca dirigirse a sus clientes habituales con el objetivo de aumentar la frecuencia con la que consumen el producto o servicio, o de atraer a nuevos clientes (Navas y Guerras, 2016). Esta estrategia de desarrollo tiene como finalidad, por un lado, reforzar la ventaja competitiva a través de las economías de escala, efecto experiencia, rutinas organizativas, etc. y, por otro lado, reforzar el valor y diferenciación del producto y la marca respecto al resto de sus competidores (Navas y Guerras, 2016). En todo caso, esta estrategia será beneficiosa siempre y cuando se produzcan las siguientes circunstancias (Navas y Guerras, 2016):

- La industria se encuentra en fase de crecimiento de la demanda.
- Si la industria es madura es posible aplicar este tipo de estrategia siempre y cuando se identifiquen demandas no satisfechas que puedan repercutir en un aumento de nuevos clientes.

⁴ En el caso de la expansión, desarrollo de productos, se comentará dentro del apartado de diversificación, en lugar de en el apartado de expansión propiamente dicho, pues la empresa analizada una vez diversificada opta por abordar en esa una actividad un desarrollo de productos.

- Si la industria se encuentra en declive es probable que se produzca el crecimiento que se busca debido a la salida de otras empresas del mercado que no han soportado la presión de la competencia.

Sin embargo, esta estrategia no está exenta de riesgos que pueden condicionar el devenir en la industria. Así, existe una alta dependencia de las condiciones y evolución del entorno competitivo, pues se pueden producir cambios que dejen a la empresa en una situación en la que no se pueda dirigir hacia una nueva actividad. La alta responsabilidad que tiene la toma de decisiones de carácter estratégico podría suponer una debacle del proyecto empresarial, sobre todo, si la compañía solo se especializa en una determinada actividad. Además, al mantener el campo de actividad se pierde la posibilidad de generar sinergias que se pueden llegar a traducir en la obtención de una rentabilidad adicional (Rivera, 2015).

En el caso de la empresa Amazon, un ejemplo de expansión, penetración en el mercado, pueden ser las promociones/ventajas de Amazon Prime buscando fidelizar a los clientes través de una suscripción mensual. Esta suscripción presenta una amplia lista de ventajas respecto al resto de clientes: envío rápido, seguro y gratuito, tv streaming con Amazon Prime Video que además incluye series y películas, acceso a ofertas 30 minutos antes que el resto de clientes, Prime Reading (tienda de libros online), almacenamiento de fotos ilimitado, contenido exclusivo en Twitch, Prime Music (música online), Prime Day (un día de ofertas exclusivas solo para clientes de esta suscripción) y, por último, Prime Now (compra semanal de productos frescos, aunque no está disponible en todas las ciudades) (Amazon, 2021). Con este tipo de acciones la empresa pretende aumentar su volumen de ventas dirigiéndose a los clientes actuales e incluso con la captación de nuevos clientes pues por un coste de 4€/mes tendría todas las ventajas anteriores (Amazon, 2021). Así, la compañía a través de sus variables comerciales trata de aumentar su penetración en el mercado.

De igual forma, Amazon adquirió a la empresa Kyva Systems en 2012, cuyo nombre cambió a Amazon Robotics. De esta manera, los robots Kyva se usan para recoger los objetos de las estanterías y los llevan a su destino siguiendo rutas óptimas que pueden elegir en tiempo real gracias a los algoritmos que potencian su sistema de inteligencia artificial. Estos robots también son usados en las tiendas de Amazon Go pues éstas carecen de cajeros y sistemas de cobro tradicionales (El Economista, 2012). Con esta

adquisición, se puede considerar que Amazon sigue haciendo lo mismo, pero de manera más eficiente, y reforzando su estrategia competitiva, lo que hace, que pueda aumentar su penetración en el mercado. En 2020, tal y como se ha mencionado en la historia de la empresa, ha tenido también que llevar a cabo cambios en la forma de distribución, en las entregas de los pedidos (invertido en drones para las entregas). Así, ha proporcionado más facilidad a la hora de recibir los pedidos por parte de los clientes con la elección de recogida en una determinada franja horaria. De nuevo, puede haber llevado a cabo este tipo de acciones para reforzar la estrategia competitiva y aumentar, en consecuencia, la penetración en el mercado.

4.3.2. Expansión: desarrollo de mercados

Esta estrategia se basa en la combinación de productos tradicionales en nuevos mercados para así aprovechar la tecnología y las capacidades de producción ya existentes o nuevas para vender sus productos en mercados en los que no opere (Johnson et al., 2006). La elección de estos mercados hacia los que decide introducirse la empresa puede llegar a tener un triple sentido (Guerras y Navas, 2015):

- Aparición de nuevos segmentos de la industria que tengan en común los factores de éxito con aquellos mercados en los que ya se venía operando.
- Nuevas aplicaciones destinadas a esos nuevos productos, de manera que puedan adoptar funciones diferentes de las que ya se ofrecían.
- Descubrimiento de nuevas áreas geográficas, ya sean a nivel local, regional, e incluso internacional, en las que la compañía puede introducir sus productos.

Los motivos por los que una empresa puede optar por este tipo de estrategia son los siguientes (Durán Herrera, 1994; Navas y Guerras, 2016):

- Nuevos canales de distribución con un nivel de costes asequible para la empresa.
- Entrar en nuevos mercados que no tengan un alto volumen de concentración de empresas, siempre y cuando ya se hayan alcanzado los objetivos o el éxito deseado.
- Se puede buscar operar en otros mercados con la intención de aumentar la productividad de las instalaciones productivas que se encuentran infrautilizadas.
- Se cuenta con los recursos necesarios tanto materiales, financieros como humanos que requiere llevar a cabo este tipo de estrategia de expansión.

En el caso de Amazon, comenzó su aventura en un almacén o garaje de Seattle (Washington) con únicamente cuatro trabajadores y hoy en día tiene almacenes por prácticamente todos los Estados Unidos. Por ejemplo, se encuentra en Chattanooga (Tennessee), Chester (Pensilvania), Jeffersonville (Indiana), Middletown (Connecticut), Phoenix (Arizona), San Bernardino (California) y Staten Island (Nueva York) (Garanández, 2017). Ha llevado, por tanto, a cabo un desarrollo de mercados desde el punto de vista geográfico.

4.3.3. Internacionalización

Dentro de la estrategia de expansión, desarrollo de mercados, una estrategia concreta es la internacionalización. En particular, de acuerdo con Villarreal (2005, p. 60) *“definimos la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”*. Por su parte, Pla (2002, p. 1) se refiere a la internacionalización como *“todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”*.

Esta estrategia de desarrollo se basa en un entorno dinámico, que trae como consecuencia un aumento en la presencia en mercados exteriores, siendo el principal factor que la compañía debe tener cuenta el tiempo (Casillas y Moreno, 2014). A su vez, los motivos de por qué una empresa empieza a operar en mercados exteriores se pueden agrupar en dos bloques (Casillas, 1998; Guerras y Navas, 2015): por un lado, los relacionados con la capacidad que tiene la compañía para la toma de decisiones que mejoren su competitividad, razones internas. Y, por otro lado, aquellos que no están en la órbita de operación de la empresa, es decir, razones externas.

□ Razones internas (Guerras y Navas, 2015):

- *Reducción de costes*: los principales motivos son la localización más conveniente de las actividades de la cadena de valor, la reducción del coste de materia prima y la

disminución de las cargas fiscales. Todo esto trae como consecuencia la obtención de economías de escala y de experiencia.

- *Carácter innovador*: una empresa muestra su actitud innovadora cuando tiene la intención de exportar sus bienes o servicios. Es decir, una persistente inversión en I+D+i (Investigación + Desarrollo + inversión) se traduce en una mejora del producto o servicio haciendo que la competitividad de la compañía en los nuevos mercados aumente.

- *Nacionalidad*: es un factor que se podría incluir en las razones externas pues en parte no se encuentra en poder de la empresa. La nacionalidad de la compañía tiene importancia pues a la hora de dar el salto a nuevos mercados, y, por ende, a nuevos países, existen factores culturales, económicos, históricos y políticos que tienen una fuerte influencia para la realización de esta estrategia.

- *Búsqueda de recursos y capacidades inexistentes y aprovechamiento de los ya existentes en el mercado local*: beneficiarse de recursos naturales autóctonos, de la situación geográfica, del factor trabajo especializado y de las infraestructuras del país donde se va a operar. Sumado a ello está la búsqueda de nuevos recursos a los que no se puede acceder en el mercado local como pueden ser activos y recursos específicos, por ejemplo, las capacidades dirección y gestión empresarial.

- *Reducción del riesgo global*: al aumentar los mercados por los cuales se distribuye la actividad del negocio, disminuye el riesgo global de la empresa como consecuencia de una reducción de la dependencia de un solo mercado. Este es un factor primordial respecto a la supervivencia empresarial.

□ *Razones externas* (Guerras y Navas, 2015):

- *Ciclo de vida*: cuando se llega a la fase de madurez de un producto (se ha alcanzado la máxima cuota de mercado) su tendencia es a estabilizarse y, posteriormente, pasar al declive. Ante este problema la solución puede ser la diversificación de productos, internándose en nuevos negocios, o bien una diversificación geográfica.

- *Demanda externa*: si el país donde se opera tiene una demanda potencial insatisfecha se traduce en que las compañías explotan esta situación para incorporarse a otros países.

- *Acompañar al cliente:* esta razón está asociada en especial a las empresas born global⁵ pues actúan como proveedoras y deben acompañar a sus clientes, otras compañías, en su andadura de la estrategia internacional.

- *Presión competitiva:* debido a la paulatina globalización que se está llevando a cabo los negocios se ven “obligados” a ampliar sus actividades a nuevos países para poder ser así competitivos en su país de origen.

- *Globalización de la industria:* se puede afirmar que es la razón más trascendental siendo el motor que estimula la internacionalización. Los negocios buscan la forma más eficiente de llevar a cabo dicha internacionalización para obtener una ventaja de los condicionantes del entorno.

Una vez analizadas teóricamente las razones por las que las empresas toman la decisión de llevar a cabo la estrategia de internacionalización se van a presentar las etapas que constituyen el proceso de internacionalización (Figura 4.2). Tal y como indican Cortés y Ramón (2000, p. 10) “*una vez desencadenada la idea, el proceso puede ser programado y formalizado a través de un plan de internacionalización, en el que podrían distinguirse las siguientes etapas*”.

⁵ Las born global son un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento (Leiva y Darder, 2008).

Figura 4.2. Etapas en el proceso de internacionalización

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortés y Ramón (2000)

Así, otra de las decisiones claves que la empresa debe adoptar es qué factores y características se deben tener en cuenta para la elección del nuevo país de destino (Guerras y Navas, 2015). Un resumen de todas estas decisiones aparece en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Factores y características para la elección del país de destino

FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICACIÓN
CARACTERÍSTICAS DEL PAÍS DE DESTINO	Condiciones macroeconómicas	Estabilidad económica, política y social del nuevo país, sumado al desarrollo o expectativas de dicho país
		Ejemplos: PIB, tasa de desempleo, renta per cápita, etc.
	Perspectiva de crecimiento	Fase en la que se encuentra la industria
		Número potencial de clientes a los que se puede acceder
	Riesgo del país: ámbito económico y político	Posible efecto negativo de la condición cultural, social, política y legal, pudiendo repercutir en la actividad de la empresa
		Riesgo político: seguridad jurídica, conflicto social, corrupción, etc.
Riesgo económico: mercado laboral, nivel de solvencia, política financiera, etc.		
DIFICULTAD PARA LA ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO	Adaptación del producto	Necesidad de adaptar el producto a las características y singularidad del nuevo mercado
	Diferencias culturales	Condicionan los hábitos de consumo y la forma de desarrollo de los negocios
		Ante una mayor similitud entre la cultura de origen y destino, más sencillo será la adaptación
	Condiciones legales	Grado de facilidad para adquirir cuota de mercado
		Ejemplos: poder de negociación, regulación administrativa, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

En el caso de Amazon hoy en día las ventas internacionales representan aproximadamente un 40% del total (247.000 millones de euros) (Galeano, 2019). En Europa tiene presencia en países como Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, España, y en mercados emergentes tales como Asia y Oriente Medio (Japón, China, India, Australia y Singapur). En economías menos desarrolladas, como puede ser el caso de Brasil, es evidente el interés de Amazon por penetrar en estos mercados y expandirse en ellos por las buenas perspectivas macroeconómicas, pero cuenta con la desventaja de enfrentarse a las dificultades particulares de cada país a las que los competidores locales ya están acostumbrados. Estas dificultades son principalmente los altos costes de las importaciones, la compleja estructura fiscal, o el transporte en un país de una dimensión tan grande (Darlington, 2018).

De manera más específica, aunque sus primeros pasos fueron dentro de su país de origen, también se ha extendido hacia otros mercados internacionales, estando presente hoy en día en esta amplia lista de países (Turnes, 2020) (Figura 4.3):

- **Europa:** Austria, Alemania, Luxemburgo, Serbia, Bélgica, Grecia, Malta, Eslovaquia, Bulgaria, Hungría, Mónaco, Eslovenia, Chipre, Islandia, Países Bajos, España⁶, República Checa, Irlanda, Noruega, Suecia, Dinamarca, Italia, Polonia, Suiza, Estonia, Letonia, Portugal, Finlandia, Liechtenstein, Rumanía, Reino Unido, Francia, Lituania, Rusia, San Bartolomé, Andorra, Albania, Croacia, San Marino y Ciudad del Vaticano.
- **Oceanía y Asia:** Malasia, Corea del Sur, Hong Kong, Nueva Zelanda, Taiwán, Kazajistán, Filipinas, Tailandia, Fiji, Macao, Singapur, Nueva Caledonia, Palau, Camboya, Sri Lanka, Islas Marshall e Indonesia.
- **América:** Bermuda, Colombia, México, Uruguay, Brasil, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Canadá, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Guadalupe, Trinidad y Tobago, Barbados, Micronesia, Guayana Francesa, Jamaica, San Martín y Martinica.
- **África y Oriente Medio:** Nigeria, Kenya, Omán, Sudáfrica, Israel, Kuwait, Ghana, Mayotte, Mauritania, Namibia, Reunión, Tanzania y Zimbabwe.

Figura 4.3. Presencia directa de Amazon en el mundo



⁶ En el caso de España, hoy en día hay 28 centros de trabajo. Durante el año 2020 se llevó a cabo la apertura de dos centros logísticos en Dos Hermanas (Sevilla) y en Alcalá de Henares (Madrid) sumado a tres nuevas estaciones logísticas en Leganés (Madrid), Rubí (Barcelona) y Murcia (García, 2021). En total, Amazon cuenta con dos centros logísticos urbanos en Madrid y Barcelona para entregas rápidas en dos horas (Prime Now), dos centros de distribución en Getafe (Madrid) y Barberá del Vallés (Barcelona) y catorce estaciones logísticas distribuidas por toda España para el servicio de entrega (García, 2021). Durante este año 2021 se prevé la apertura de centros en Illescas (Toledo), Murcia, y Siero (Asturias) (ABC, 2021; Erausquin y Cezón, 2021).

Fuente: Amazon (2018)

La compañía ha ido más allá del mercado de Estados Unidos, a través de internet, lo cual ha sido una ventaja para llevar a cabo la internacionalización a mercados de otros países. Uno de los elementos por los que la internacionalización ha tenido un éxito tan rápido ha sido la digitalización de la economía y de la sociedad. Esto se ha traducido en la rotura de barreras que parecían impensables como la distancia, el tiempo, el coste y la eficiencia con la que se actúa, gracias a una fuerte inversión y estudio de los mercados exteriores, entre otros motivos (Amazon, 2018). Conectando la idea anterior con lo defendido por Casillas (1998) o Prieto (2017), se puede afirmar que los motivos por los que la empresa decidió dar el salto a la internacionalización son los siguientes:

- *Omnipresencia mundial:* Amazon tiene presencia física en América, Asia, y Europa, lo cual facilita mantener su buena logística, aunque al tratarse de un Marketplace, su presencia es mundial, estando abierta 24 horas al día, durante los 365 días del año.
- *Necesidad de los consumidores:* debido a la alta variedad en el catálogo de productos, los clientes pueden encontrar de una manera sencilla los productos que desean para así poder satisfacer sus necesidades.
- *Dominio del mercado:* ser referente en el mercado pues la compañía se caracteriza por tener un carácter innovador, lo que influirá en las pautas en el sector, condicionando las estrategias de competidores.
- *Facilidad de compra:* hoy en día, el tiempo libre es algo no muy habitual, por lo que la facilidad de poder comprar sin desplazarse físicamente a la tienda sumada a la rapidez de la entrega del producto, favorece a la compañía.
- *Conexión de empresas con clientes y empresas con empresas:* las Marketplace tienen como fortaleza conectar a empresas con clientes.

4.3.4. Diversificación

De acuerdo con Huertas (2004), la diversificación se puede definir como la entrada de una empresa en nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o de adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos productivos (Ramanujam y Varadarajan, 1989). También se puede entender como las decisiones tendentes a ampliar y/o hacer más diverso el ámbito de actuación de la compañía (Suárez González, 1994).

Así, esta estrategia consiste en añadir nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, lo que se traduce en una modificación del campo de actividad. Esta incorporación a nuevas actividades trae como consecuencia la entrada en nuevos entornos competitivos, traduciéndose en cambios en su estructura organizativa y en los procesos de dirección y sistema de gestión, derivando en una ruptura de su trayectoria anterior (Guerras y Navas, 2015). Los principales motivos que incentivan a las empresas a llevar a cabo esta estrategia son los siguientes (Navas y Guerras, 2016; Suarez González, 1994):

- Alta concentración de compañías en el mercado tradicional: ante una saturación de empresas en su mercado inicial las compañías no pueden conseguir sus objetivos de crecimiento por lo que buscan esta expansión con la diversificación.
- Ampliar el poder de mercado derivando en un aumento de sus beneficios y/o rentas extraordinarias.
- Reducción del riesgo global al diversificarse y no centrarse en una única actividad.
- Nuevas oportunidades de inversión que se traduzcan en un aumento de crecimiento y la rentabilidad.
- Creación de sinergias entre los recursos o interrelaciones estratégicas entre las distintas actividades que afecten positivamente al desempeño del conjunto de los negocios en relación a si se llevan a cabo individualmente.
- Recursos y capacidades excedentes de las necesidades de las actividades tradicionales.

A su vez es posible identificar dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada (Suarez González, 1994), tal y como se explicará a continuación.

□ *Diversificación relacionada*

Se puede hablar de diversificación relacionada en el momento que existen recursos compartidos entre los negocios, por ejemplo, canales de distribución, tecnología, mercados, etc. (Huertas y Navas, 2006), es decir, siempre y cuando sean elementos para la explotación de los factores de producción. Por ello, se puede afirmar que el principal motivo que tienen las compañías para llevar a cabo esta estrategia es la creación de sinergias entre las líneas de negocio, haciendo así que el valor conjunto tenga un valor mayor que la suma del valor de cada negocio por separado (Suárez González, 1994).

Para Guerras y Navas (2015) tomando como referencia las ideas de Thompson y Strickland (2004) el entorno donde se suelen compartir recursos suele ser: creación de sinergias tanto como productivas, comerciales, financieras y/o productivas, actividades de I+D, labores de suministro y fabricación, actividades de marketing, directivas y apoyo o administrativas, y actividades de asignación de recursos financieros. Como reflejan estos mismos autores la principal ventaja de esta estrategia es el potencial para la explotación de los aspectos comunes entre las diferentes líneas de negocio, que tiene como finalidad la creación y explotación de sinergias con el intercambio de habilidades o recursos (Aaker, 1987). De este modo, la incorporación del nuevo negocio será beneficiosa si existen sinergias potenciales, es decir, la conexión de recursos ya sean tangibles (físicos) o intangibles (habilidades), ocasionando así economías de alcance. Esta estrategia solo va a tener un correcto funcionamiento si los recursos están infrautilizados (almacenes, instalaciones, etc.) o si éstos carecen de capacidad de utilización como pueden ser la transmisión de conocimientos y/o habilidades: aprovechar la correlación entre las tradicionales y nuevas actividades con el fin de obtener ventajas competitivas con un coste inferior al que hubiese supuesto obtenerlas directamente (Navas y Guerras, 2016).

En todo caso, los riesgos a los que se enfrentan las empresas al llevar a cabo este tipo de estrategia son los siguientes (Guerras y Navas, 2015; Porter, 1987):

- Costes de coordinación procedentes del sacrificio que debe realizar la compañía para poder transferir recursos y conocimientos.
- Costes de compromiso surgidos por la correlación entre los distintos negocios con la forma de administrarlos al crear sinergias.
- Costes de inflexibilidad que aparecen por la adversidad que le supone a la compañía dar respuesta a los movimientos de sus competidores o por el cierre de alguno de sus negocios al usar recursos comunes.

Así, para que la diversificación relacionada se lleve a cabo correctamente se deben aprovechar las habilidades y recursos para la creación de sinergias siempre y cuando los costes asociados no destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias (Huertas, 2004).

En el caso de Amazon, es una empresa que ha utilizado esta estrategia de diversificación relacionada de una manera exhaustiva, tal y como se explica a continuación. En primer lugar, con la plataforma Amazon Music se introduce en el mundo del *streaming* que hoy en día es el tercer servicio con un mayor número de usuarios. Así, retransmite la NFL, Liga Nacional de Fútbol Americano (Castelló, 2020). Ha adquirido también la plataforma de Twitch, dedicada única y exclusivamente al mundo del streaming, retransmisiones en vivo, y centrada principalmente en el mundo de los *videojuegos* (El País, 2014). Amazon ha creado también una página web para poder ver *series y películas online* (Galeano, 2016). Tanto en el caso del mundo streaming como de series y películas online quizás la compañía puede explotar sinergias de tecnología y de imagen de marca respecto a su negocio tradicional.

Ofrece también dispositivos electrónicos, como, por ejemplo, el Ebook Kindle siendo ahora uno de los tres suministradores de Tablets de ese mercado (Benito, 2021). El lector de libros electrónicos, e-book, llamado Amazon Kindle fue lanzado en 2007, si bien es cierto, que luego se han ido desarrollando diferentes versiones mejoradas del e-book⁷. Por lo que, una vez abordada la diversificación, luego dentro de ella y para este tipo concreto de productos lleva a cabo una estrategia de expansión, y en concreto, desarrollo de productos. Esta estrategia trata de dirigirse a los clientes actuales con el desarrollo de nuevos productos, es decir, ofreciendo características novedosas y diferentes a las ya ofrecidas y que mejoren las prestaciones de los productos tradicionales (Guerras y Navas, 2015). Debido a este desarrollo de productos la compañía puede satisfacer mejor las necesidades de los consumidores como consecuencia de la ampliación de la gama ya existente o tradicional haciendo que sus productos se renueven y no queden obsoletos o anticuados (IOE, 2019).

Ofrece, además, altavoces inteligentes que una persona puede manejar y dar instrucciones con su propia voz, Amazon Echo y Alexa. También están desarrollando auriculares inalámbricos que se podrán compaginar con estos altavoces inteligentes para hacer competencia a los AirPods de Apple (D.A, 2019). Todos estos *dispositivos electrónicos*, tales como, *e-book, altavoces, o auriculares*, son productos nuevos y dirigidos a nuevos mercados, y por eso la empresa crece mediante un proceso de diversificación. El hecho

⁷ Amazon Kindle (2007), Amazon Kindle 2 (2009), Kindle Keyboard (2010), Kindle Touch (2011), Kindle Paperwhite (2012), Kindle Voyage (2014), Kindle Oasis (2016), Nuevo Kindle Oasis (2017), Kindle Paperwhite (2018), Kindle (2019) y Kindle Oasis (2019) (Benito, 2021).

de poder quizás compartir la imagen de marca o alguna tecnología, podría explicar que se considere en concreto una diversificación relacionada.

Por su parte, Amazon Fresh es una sección de productos de *alimentación*, principalmente frescos. También tiene una sección de *servicios de limpieza, fontanería, y jardinería* (Rossignol, 2021). Estos servicios los ofrece bajo el nombre de Amazon, en el caso de limpieza con Amazon Home Assistants, la fontanería y jardinería con Amazon House Services, y también bajo este nombre ofrece *reparación de electrodomésticos* y aparatos electrónicos. De nuevo, el hecho de poder quizás compartir la imagen de marca en estos negocios (alimentación, limpieza, fontanería, jardinería, reparaciones), podría explicar que se considere de nuevo una diversificación relacionada.

Finalmente, Amazon Destinations se centraba en el *sector turístico* aunque posteriormente, tal y como se comentará más adelante, fracasó debido a que no pudo hacer frente a la competencia, por lo que se tuvo que cerrar esta sección (El Economista, 2015). De nuevo, se trata de productos y mercados diferentes, lo que hace pensar en diversificación. Adicionalmente, aunque es cierto que estos productos no tienen nada de ver con la actividad inicial, es posible, que gracias a compartir la imagen de marca se puedan explotar algunas sinergias, lo que justificaría de nuevo un proceso de diversificación relacionada.

□ *Diversificación no relacionada*

La diversificación no relacionada constituye un mayor grado de ruptura con la situación actual, pues los nuevos productos y mercados no guardan ningún tipo de relación con los actuales. Por lo que si una compañía decide optar por llevar a cabo esta estrategia debe adquirir nuevos conocimientos, habilidades o recursos (Huertas y Navas, 2006). A diferencia de la diversificación relacionada, en este tipo solo se pueden generar sinergias financieras y directivas (Huertas y Navas, 2006). Las empresas que deciden optar por esta estrategia de desarrollo tienen como motivo las siguientes razones (Guerras y Navas, 2015; Tamayo y Piñeros, 2007):

- Lograr adquirir financiación para algunas líneas de negocio con el cash-flow generado por otras compañías.
- Compensar los beneficios de una división con las pérdidas o gastos de otra.

- Alentar el crecimiento para la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de los propietarios, directivos, etc.
- Diversificar riesgos al servir a mercados diferentes, al no existir relación entre los negocios, el riesgo de la incertidumbre de los beneficios tiende a decrecer.
- Mejorar la rentabilidad y flexibilidad de la empresa.
- Desarrollar el acceso al mercado de capitales y la estabilidad de los beneficios.
- Creación de sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios, con una reducción del coste al acudir a los mercados financieros para abastecer de fondos a los negocios deficitarios.

A pesar de ello, es obvio que, como todas las estrategias de desarrollo, la diversificación no relacionada también tiene riesgos que hacen que a veces no sea tan atractiva para las compañías (Navas y Guerras, 2016):

- La escasez de sinergias hace que la entrada al nuevo negocio no suponga un mejor funcionamiento de la empresa en su conjunto, por lo que resulta difícil crear valor.
- La dispersión de intereses como consecuencia de la diversidad entre negocios.
- Impedimentos a la hora de la gestión y coordinación del conjunto de actividades al haber poca relación entre sí.
- Las barreras de entrada que existen al entrar en una nueva industria que se deben superar para aprovechar las oportunidades de inversión.

En nuestro caso de estudio, Amazon llevó a cabo en el año 2017 la adquisición de la empresa Whole Foods, una cadena de supermercados estadounidense, que cuenta con más de 450 tiendas conocidas por *vender productos orgánicos*. Realizó esta operación con la intención de encargarse Amazon de la distribución de los productos, es decir, utilizará la infraestructura de esta cadena de supermercados para llevar el servicio de reparto de sus propios productos a todos los Estados Unidos.

También se está intentando introducir en el mundo de la *moda* gracias a una asociación con Vogue y CFDA que permitió lanzar “Common Threads”, una sección para marcas pequeñas de ropa y accesorios de lujo (Lacombe, 2020). Además, la empresa Zappos fue también comprada en 2009 para incluirse en el mercado de la moda, más concretamente en el sector de los *zapatos*, pero el funcionamiento al igual que su cultura sería la misma que antes de la adquisición llevada a cabo por Amazon (Jiménez, 2009). Otro ejemplo de

diversificación no relacionada tuvo lugar cuando Quidsi fue comprada en 2010 por Amazon al estar centrada en *productos para bebés* y el hogar además de la *belleza y parafarmacia* (Expansión, 2010).

Finalmente, otra forma de diversificación no relacionada fue la entrada en la *industria sanitaria*. Para ello, compró PillPacks en 2018 que se encarga de la distribución con un servicio que opera todos los días del año, las 24 horas del día.

4.3.5. Integración vertical

La estrategia de integración vertical consiste en incorporar en la acción productiva de la compañía actividades nuevas que guarden relación, y sean complementarias con su bien o servicio, pudiendo ser por encima de la cadena como por debajo de la misma. Su principal objetivo es lograr una disminución de los costes de producción y de transacción con un aumento de la eficiencia gracias al control de suministros y una mayor calidad del bien o servicio (Tamayo y Piñeros, 2007). Dentro de esta estrategia, por tanto, se pueden distinguir dos tipos de integración vertical (Tamayo y Piñeros, 2007):

- Integración vertical hacia atrás: se considera este tipo de estrategia cuando la inclusión de las nuevas actividades se encuentra hacia arriba en la cadena productiva de la empresa; de manera más concreta se refiere a la incorporación de la actividad de manufactura de los suministros o materias productivas en el proceso de producción de la compañía. También se puede definir como nos indican Tamayo y Piñeros (2007, p. 34) *“esta integración puede ser beneficiosa para las compañías al permitir el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costes de producción y/o de transacción permitiendo acortar el tiempo de respuesta”*.

- Integración vertical hacia adelante: consiste en la incorporación en la cadena productiva de la empresa de nuevas actividades que estén debajo de su actividad principal, obteniendo unas ventajas de mayor eficiencia económica sumadas a un mejor acceso y específico al consumidor. Dentro de este tipo se incluyen las labores que tengan presenten una correlación con la comercialización y distribución del bien.

Las principales ventajas que se pueden obtener con la integración vertical, independientemente de su tipo, se generan por la obtención de una mayor rentabilidad

mediante la reducción de costes o por el logro de una posición competitiva fuerte en el mercado (Guerras y Navas, 2015). En el Cuadro 4.3 se pueden apreciar las distintas vías por las que se pretende lograr, por un lado, la reducción de costes y, por el otro, mejorar la posición competitiva o estratégica de la compañía (Guerras y Navas, 2015).

Cuadro 4.3. Formas para reducir los costes y mejorar la posición competitiva con la integración vertical

REDUCCIÓN DE COSTES	MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA
Un mejor aprovechamiento de los recursos, que derivan en economías de alcance	Ayuda a la tecnología clave, sin tener que prestarla a los proveedores
Simplificación del proceso productivo con la reducción de los procesos intermedios	Mayor poder de control de los mercados, esto será más fácil de conseguir cuando el grado de concentración de empresas sea bajo (oligopolio)
Reducción de los costes de transacción, al no contratar proveedores o clientes externos	Fluidez en el acceso de suministro de factores o salida para sus productos, lo que tiene importancia si hay un elevado poder de los proveedores o clientes
Asumir el margen de beneficio que corresponden a los proveedores y/o clientes	Protección de la diferenciación del producto, por ejemplo, a través de su calidad e imagen
	Manipulación de precios reduciendo por debajo del nivel mínimo el margen de una empresa competidora no integrada (" <i>squeeze de precios</i> "). Puede generar la aparición de barreras de entrada

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Guerras y Navas (2015)

Sin embargo, se debe tener en cuenta que si la empresa decide llevar a cabo una estrategia de integración vertical se enfrenta a una serie de riesgos, que pueden traducirse en fracaso o resultados contrarios a lo esperado, conduciendo a una desintegración vertical. Estos peligros son (Guerras y Navas, 2015): *a*) creación y reforzamiento de barreras de salida al poseer un volumen más amplio de activos involucrados en las etapas del proceso productivo; *b*) aumento del riesgo global pues la compañía tiene concentrados un mayor volumen de recursos en el ciclo completo del producto. Así, un declive del mercado de dicho bien o servicio tendrá como repercusión una decadencia del resto de actividades al disminuir su demanda.

Nuestra empresa objeto de estudio, Amazon, está llevando a cabo un servicio de logística para el reparto de paquetes. Se trata de una integración vertical hacia atrás con el servicio picking y packing que consiste en que aquellas compañías que quisiesen vender a través de su canal almacenasen sus productos en ellos. Además, se ha integrado verticalmente

hacia adelante con el servicio de Shipping with Amazon con el que se convierte en su propio distribuidor con el envío de paquetes a sus clientes (Supply Chain, 2017).

Adicionalmente, ha realizado una fuerte inversión en el año 2019 para la construcción de un Aeropuerto, en Cincinnati, Ohio, el cual se prevé que esté finalizado en 2021. Estará dedicado única y exclusivamente para el hub comercial, buscando dejar de depender de otras compañías de reparto aéreo, que le han llegado a perjudicar debido a la alta demanda de trabajo que encaran y, con ello, reducir así los periodos de entrega. Amazon cuenta con una flota propia, llamada Amazon Air, la cual facilita la entrega de paquetes de modo más rápido, que es uno de sus principales objetivos con esta estrategia. Se trata, por tanto, de un ejemplo de integración vertical hacia adelante (La Vanguardia, 2019).

4.3.6. Reestructuración de negocios

Como reflejan Navas y Guerras (2016) la reestructuración de negocios se entiende como la modificación o redefinición del campo de actividad de la compañía sumado a un posible abandono de al menos uno de los negocios. A través de esta dirección de desarrollo se puede aumentar el rendimiento y la creación del valor con una reducción del nivel de diversificación y una amplia especialización corporativa (Blanco Callejo et al., 2009). Es, por tanto, como se ha mencionado anteriormente, la única dirección de desarrollo que no va acompañada de crecimiento. En la reestructuración empresarial se puede diferenciar entre la estrategia de saneamiento y la reestructuración de la cartera en su conjunto (Blanco Callejo et al., 2009).

En primer lugar, en el saneamiento o abandono de un negocio, a lo que se enfrenta la compañía es a una situación en la cual un negocio no cumple con sus expectativas, lo que hace que se replantee si seguir o no con dicho negocio. Tal y como indican Guerras y Navas (2015) tomando como referencia las ideas de Hill y Jones (2005), las situaciones que acarrear unos malos resultados de una actividad suelen tener como causa una dirección poco eficiente, el abuso de la rapidez de crecimiento, una estrategia competitiva inapropiada, fuertes costes internos, la aparición de nuevos competidores o cambios inesperados en la demanda.

Normalmente, los malos resultados suelen estar ligados a un fuerte endeudamiento debido a la utilización de fuentes de financiación ajenas, por no poder obtener beneficios para cubrir sus necesidades financieras (Guerras y Navas, 2015). Frente a esta situación, las

empresas tienen dos alternativas (Guerras y Navas, 2015). Por un lado, llevar a cabo un saneamiento, es decir, seguir con el negocio siempre y cuando existan posibilidades reales de rescatar la rentabilidad (Thompson y Strickland, 2004); el negocio es vital en la cartera de actividades de la compañía o la dirección puede reconducir la situación corrigiendo las causas que provocan los malos resultados. Si se toma como decisión llevar a cabo esta opción se podrán adoptar alguna de las siguientes medidas: sustitución del equipo directivo, venta de activos, recorte de gastos o cambio de la estrategia corporativa. Por otro lado, está la opción de abandonar el negocio, en caso de existir un interés en el negocio o si se considera que no hay posibilidades de ser saneado (Hill y Jones, 2005).

En segundo lugar, en lo relativo a la reestructuración de la cartera hay tres opciones (Guerras y Navas, 2015):

- Estrategia de cosecha: tiene como objetivo maximizar los flujos financieros a corto plazo a través del cese de las inversiones en el negocio sumado al aprovechamiento de las ocasiones de rentabilidad aún existentes. El riesgo al que se enfrenta la empresa al utilizar esta estrategia es el posible declive del negocio si los trabajadores o el mercado notan la actitud de la compañía.
- Estrategia de liquidación: esta estrategia es muy estricta al suponer el cese de las actividades del negocio y la venta de los activos, lo que la convierte en la menos atractiva a llevar a cabo. El problema al que se enfrenta la compañía es que la dirección debe reconocer su fracaso, algo que no es muy común, lo que podría generar resistencia.
- Estrategia de venta: permite el rescate de la inversión realizada en el negocio, lo que hace a esta estrategia como la más atractiva. La venta se puede realizar a inversores independientes a través de una oferta pública de venta de acciones, a los propios directivos mediante la compra apalancada (*management buy-out*) o a otra empresa con un encaje del negocio en su cartera.

Tal y como se ha comentado, Amazon comenzó una nueva línea de negocio, bajo el nombre de Amazon Destinations en 2015, destinado al sector hostelero, aunque únicamente operaba en Estados Unidos. Consistía en una plataforma online que permitía reservar escapadas para potenciar el turismo los fines de semana pues el 40% de los viajes domésticos en Estados Unidos son de corta duración. En esta web cada persona planificaba y reservaba fácilmente un viaje, obteniendo descuentos en las reservas, lo que permitía a Amazon competir con las empresas que tienen un fuerte potencial en este

mercado como, por ejemplo, Booking. Sin embargo, todo esto no fue suficiente y en octubre de ese mismo año se vieron obligados a cerrar la plataforma. Es, por tanto, un ejemplo, de reestructuración por el cierre de ese negocio.

Además, en el año 2012 Amazon llevó a cabo una reducción de su plantilla que afectó a cientos de empleo principalmente en su sede central, Seattle, y que también tuvo su repercusión en el resto del mundo. Estos despidos se dieron en las categorías de juguetes, libros y productos comestibles, y comercio minorista. Con ello se perseguía el objetivo de priorizar los negocios que se encuentran en crecimiento como son Amazon Web Services o el entrenamiento digital (IT User, 2018).

4.4. MÉTODOS DE DESARROLLO

Una vez analizadas las direcciones de desarrollo que puede llevar a cabo una empresa, a continuación, se van a estudiar los distintos métodos mediante los cuales se busca alcanzar los objetivos de dichas estrategias de desarrollo. En este sentido, es necesario diferenciar principalmente entre crecimiento interno y crecimiento externo.

4.4.1. Crecimiento interno

Como nos indican Guerras y Navas (2015) el crecimiento interno se lleva a cabo mediante inversiones en la estructura propia, consiguiendo así un aumento del tamaño a través de la construcción de nuevas instalaciones, la ampliación de maquinaria, la contratación de nuevos bienes de equipo, etc. Todo esto hace que su capacidad productiva se vea aumentada acompañada de un crecimiento de la empresa.

En nuestra compañía caso de estudio, este método ha sido elegido en las promociones/ventajas ofrecidas a los clientes a través de Amazon Prime (asociado a la expansión, penetración en el mercado). Este método ha sido también el utilizado en el desarrollo de Amazon Roboticks mediante inversión en I+D (penetración en el mercado), para mediante la utilización de drones entregar los productos, y en su expansión por todo el territorio americano (desarrollo de mercados geográfico) y en algunas ocasiones también en su proceso de internacionalización.

El desarrollo del Ebook, Amazon Kindle, junto a la innovación de altavoces inteligentes como Alexa o Amazon Echo y desarrollo de sus auriculares inalámbricos (ejemplos de diversificación relacionada), también han sido realizados con este método. La

incorporación al mundo de la música con Amazon Music, la retransmisión de NFL, y la emisión de series y películas online también ha sido con recursos propios (todo asociado a la diversificación relacionada). Además, la creación de Amazon Fresh centrada en la alimentación, Amazon Home Assistants para la limpieza, Amazon House Services para jardinería y reparaciones de electrodomésticos, y Amazon Destinations en el sector turístico (asociadas todas a la diversificación relacionada), se llevó a cabo también con sus propios recursos.

La empresa además utiliza sus propios recursos en su proceso de integración vertical hacia atrás (actividades de Picking y Packing), la creación del servicio de Shipping para el reparto de sus propios paquetes (integración vertical hacia adelante) y el proyecto de la creación del aeropuerto comercial en Ohio con su propia flota de aviones bajo el nombre de Amazon Air (integración vertical hacia adelante).

4.4.2. Crecimiento externo

Se entiende por desarrollo externo el que la compañía realiza por medio de la adquisición, participación, asociación o control de otra compañía o de activos de otras empresas ya existentes. De esta manera, aumenta su tamaño gracias a la incorporación de capacidad productiva perteneciente a la empresa o activos integrados a su patrimonio (Guerras y Navas, 2015). En este método se puede diferenciar tres tipos de crecimiento externo (Navas y Guerras, 2016):

- **Fusión de empresas:** consiste en la integración de dos o más compañías de forma que desaparezca al menos una de los originales (Navas y Guerras, 2016). Se pueden diferenciar entre tres tipos diferentes de fusión (Guerras y Navas, 2015): *a) Fusión pura:* dos o más compañías llegan a un acuerdo de crear una nueva empresa a la cual aportan todos sus recursos haciendo que las empresas primitivas desaparezcan; *b) Fusión por absorción:* una empresa, la absorbente, integra en su patrimonio todos los recursos de otra empresa, la absorbida, la cual desaparece; *c) Fusión por aportación total de activos:* este tipo se da cuando una sociedad aporta una parte de su patrimonio a otra empresa con la que se fusiona, ya sea a una nueva sociedad, o a otra sociedad ya existente aumentando el tamaño de ésta. Para que esta fusión se produzca la sociedad que aporta parte de sus activos no se debe disolver.

▪ **Adquisición de empresas:** consiste en la compra y control de una compañía por parte de otra que se define como compradora (Marín y Ketelhöhn, 2008). Cuando la compañía compradora tiene un cierto control sobre la adquirida se puede considerar que la adquisición se ha llevado a cabo (Marín y Ketelhöhn, 2008). El principal motivo para utilizar este método es el aumento de poder de la empresa en el mercado. Las alternativas que se utilizan para llevar a cabo las adquisiciones de empresas son (Vallejo y Torres, 2013): a) *Contrato de compraventa tradicional*; b) *Apalancamiento financiero*: adquisición de una compañía a través del endeudamiento, quedando dicha deuda asegurada por el patrimonio de la compañía compradora más los activos y los flujos de caja de la empresa adquirida (Guerras y Navas, 2015); c) *Oferta pública de adquisición de acciones (OPA)*: consiste en una operación financiera en la que se da a conocer a los accionistas de una compañía cotizada en bolsa la intención de llevar a cabo la adquisición para su posterior control (Mascarenas, 2011).

En lo relativo a nuestra empresa de análisis, ha recurrido a esta modalidad de crecimiento externo vía adquisición en varias ocasiones. En 2009 Amazon llevo a cabo la compra de Zappos introduciéndose en el mundo de la moda, más concretamente, en el sector de los zapatos (diversificación no relacionada). Además, Amazon llevo a cabo una adquisición de la empresa Kyva Systems en 2012, que desapareció y pasó al nombre de Amazon Robotics (expansión, penetración en el mercado). En 2014 adquirió Twitch para introducirse en el mundo de los videojuegos (diversificación relacionada). Finalmente, en 2018 compró PillPacks entrando en la industria sanitaria (diversificación no relacionada). Todas estas adquisiciones se han llevado a cabo mediante el contrato de compraventa tradicional.

▪ **Cooperación o alianza entre empresas:** se produce cuando dos o más compañías crean vínculos relacionados entre sí mediante acuerdos explícitos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguna de ellas (Navas y Guerras, 2016). Este acuerdo a largo plazo consiste en que los recursos, capacidades y conocimientos son compartidos con el objetivo de mejorar las ventajas competitivas entre las partes que conformen dicho acuerdo (Muñoz y Montoro, 2007). En el Cuadro 4.4 aparecen las principales ventajas de este método de desarrollo.

Cuadro 4.4. Ventajas e inconvenientes de la cooperación entre empresas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Mayor facilidad para el acceso a recursos y capacidades	Ausencia de compromiso y confianza
Avance en el aprendizaje debido a la mayor facilidad para transferir conocimientos	Posibilidad de tensión en los acuerdos
Consecución de economías de escala	Asimetrías en la organización
Mayor calidad en la toma de decisiones	Inestabilidades en los acuerdos
Refuerzo del poder competitivo con la entrada en nuevos negocios y mercados	Aparición del problema cooperación-competición
Reducción de los costes de producción y aumento de eficiencia	
Aumento de la satisfacción del cliente	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de González del Campo y Jiménez Estévez (2007)

Una vez que se han analizado las principales ventajas e inconvenientes de la cooperación se van a comentar los distintos tipos de acuerdos. En este sentido, aunque existen varios criterios para clasificar las alianzas, el más destacado es el basado en la forma del acuerdo entre los socios, por lo que podemos diferenciar los siguientes tipos (Navas y Guerras, 2016):

- **Acuerdos contractuales:** no se lleva a cabo el intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna compañía ya existente (Guerras y Navas, 2015). El tipo más común son los *contratos de larga duración* en los cuales los socios acuerdan la realización de determinadas actividades en común (Navas y Guerras, 2016). Sin embargo, existen otros métodos de acuerdos contractuales como pueden ser: *a) Franquicia:* acuerdo entre dos o más empresas legalmente independientes, una de ellas pasa a ser el franquiciado y la otra el franquiciador (Navas y Guerras, 2016); *b) Licencia:* contrato mediante el cual una empresa (licenciante) permite utilizar sus derechos de propiedad industrial a otra (licenciataria) (Guerras y Navas, 2015); *c) Subcontratación:* una compañía (contratista) contrata a otra (subcontratista) para que realice determinadas actividades o preste servicios en su nombre (Senise et al., 2005); *d) Consorcio:* acuerdo de varias empresas a través de un contrato con el que se lleva a cabo una relación a largo plazo y una organización mutua integrada por todas ellas (Menguzzato y Renau, 1995); *e) Spin off:* alianza para la constitución de una empresa ya existente. La compañía convence a parte de sus trabajadores para que emprendan creando su propia empresa (Guerras y Navas, 2016).

- **Acuerdos accionariales:** consiste en la compra de acciones de una compañía por parte de al menos de uno de los socios participantes. Dicha adquisición se lleva a cabo con el fin de la creación de una nueva empresa (joint venture) o para el apoyo del proyecto de otra compañía en el que se está interesada a través de participaciones minoritarias (Navas y Guerras, 2016): a) *Empresa conjunta* o joint venture: dos o más empresas crean una nueva empresa, con personalidad jurídica propia para desarrollar una actividad cooperativa (Guerras y Navas, 2015); b) Acuerdos accionariales mediante *participaciones minoritarias*: acuerdo mediante el intercambio de acciones de una empresa por parte de otra; dicho intercambio debe ser de carácter minoritario para que las compañías aliadas conserven el control de su sociedad (Guerras y Navas, 2015).

- **Redes interorganizativas:** se trata de una unión entre el mercado y la empresa caracterizada por la diversidad de acuerdos de cooperación entre empresa, la variedad de socios y la complejidad de las relaciones. Tienen como principal objetivo apoyarse entre las compañías en la realización de diversas actividades (Navas y Guerras, 2016).

En el caso de Amazon, coopera con empresas de diferentes países dándoles la posibilidad de ofertar sus productos en la página web, haciendo así Amazon de intermediario. Esta cooperación por medio de acuerdos contractuales (subcontratación), en la mayoría de los casos, con compañías de determinados países hace que sea posible que Amazon opere en muchos lugares. Por lo tanto, ha utilizado este método de desarrollo para abordar su proceso de internacionalización. La asociación con Vogue y CFDA para lanzar “Common Threads” una nueva marca de ropa y accesorios de lujo (dentro de su proceso de diversificación no relacionada) se llevó a cabo también mediante un acuerdo contractual entre las tres empresas.

En el Cuadro 4.5 se muestra un resumen de las diferentes direcciones de desarrollo de Amazon y los métodos de desarrollo utilizados en cada una de ellas.

Cuadro 4.5. Resumen de las direcciones y métodos de desarrollo

Dirección	Métodos
Expansión: penetración mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amazon Prime ▪ Robots Kyva ▪ Drones de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento interno ▪ Adquisición de Kyva Systems ▪ Crecimiento interno
Expansión: desarrollo productos (Desarrollos del e-book)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento interno
Expansión: desarrollo mercados (Desde el punto de vista geográfico por los Estados Unidos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento interno
Internacionalización (Presente en 250 países aprox.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos de cooperación contractuales ▪ Crecimiento interno
Diversificación relacionada: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Streaming (Música, NFL) ▪ Series y películas online (Amazon Prime Video) ▪ Dispositivos electrónicos (E-book, altavoces inteligentes y auriculares inalámbricos) ▪ Alimentación (Amazon Fresh) ▪ Limpieza (Amazon Home Assitants) ▪ Fontanería, jardinería y reparación electrodomésticos (Amazon House Services) ▪ Turismo (Amazon Destinations) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento interno
Diversificación no relacionada: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de productos orgánicos ▪ Moda y calzado ▪ Belleza y parafarmacia ▪ Industria sanitaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de Whole Foods ▪ Adquisición de Zappos; Acuerdo de cooperación contractual con Vogue y CFDA ▪ Adquisición de Quidsi ▪ Adquisición de PillPacks
Integración vertical <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacia atrás (Picking y Packing) ▪ Hacia adelante (Shipping, Aeropuerto) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento interno ▪ Crecimiento interno
Reestructuración de negocios (Amazon Destinations y reducción de plantilla)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinversiones

Fuente: Elaboración propia

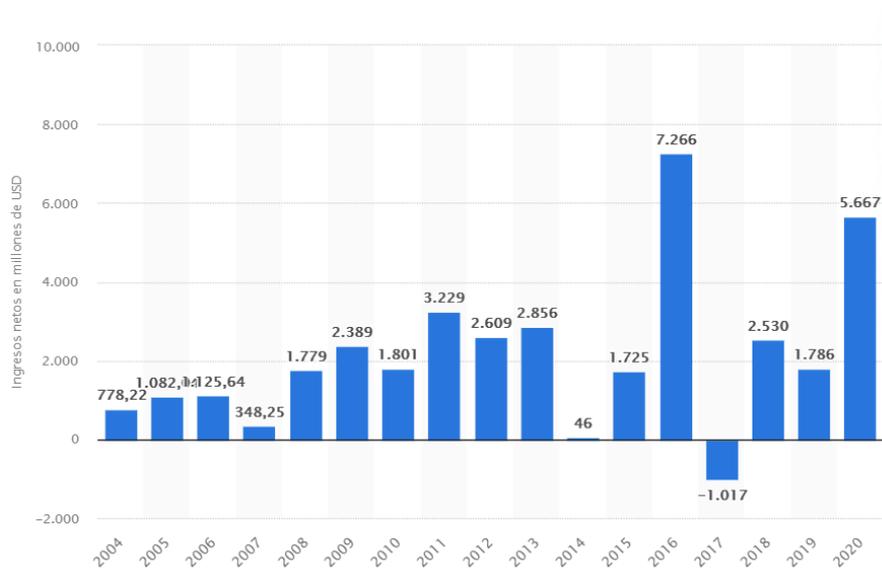
4.5. Breve comparativa de las estrategias de desarrollo de Amazon y su principal competidor

A continuación, y para terminar la presentación de las estrategias de desarrollo de la empresa Amazon se va a comparar su forma de crecimiento con la de su mayor competidor en el comercio electrónico, eBay. En concreto, se van a analizar las direcciones de desarrollo llevadas a cabo por eBay reflejando las diferencias con Amazon, para entender el porqué del crecimiento tan rápido de la empresa objeto de estudio frente al crecimiento más moderado por parte de eBay.

eBay fue constituida por Pierre Omydiar el año en 1995 en California (Estados Unidos) y su modelo de negocio está basado en la subasta a través de internet, es decir, vía web ofrece una gran diversidad de secciones de artículos. Además, también consta de una tienda online por lo que cualquier usuario puede poner en venta sus artículos mediante un precio fijo o subasta (lo más habitual) durante un periodo de tiempo de 10 días (Gutiérrez, 2007). Así, las principales fuentes de ingresos que obtiene esta empresa son las comisiones, que suelen variar entre el 1,5%-5% del precio final del producto, y los anuncios que van desde 5 céntimos hasta un euro. Desde el punto de vista histórico el crecimiento que ha sufrido eBay ha sido muy notorio. Así, hubo un gran incremento en el número de subastas en un solo año, pues en 1996 el número de subastas era de 250.000 y en 1997 se incrementó hasta los 2.000.000, un aumento del 800%, lo que se reflejó en un fuerte aumento de los ingresos por parte de la compañía (eBay, 2021).

En 2002 llevo a cabo la adquisición de la plataforma financiera PayPal convirtiéndola en su principal método de pago lo que supuso un paso gigante para desarrollar sus actividades vía web. Por su parte, en 2005 adquirió la compañía de telefonía móvil, Skype lo que repercutió en un aumento de los clientes pues esta plataforma contaba con 54 millones de usuarios que se pudieron ver atraídos por eBay (Guzmán, 2015).

Gráfico 4.4 Ingresos netos anuales de eBay 2004-2020



Fuente: Statista (2020)

Como se puede apreciar en el Gráfico 4.4 la tendencia de los ingresos de eBay siempre han seguido una línea ascendente, a pesar de que en algunos años haya caído dicha tendencia llegando a tener hasta una pérdida de más de 1.000 millones como fue en el año

2017. Otro dato a destacar fue que, en el año de 2020, como ocurrió con Amazon, la empresa obtuvo unos resultados notables (2º máximo histórico de la empresa), lo que muestra que a pesar de la pandemia del Covid-19 esta compañía (sector) a diferencia de otros sectores se vio favorecida.

Las grandes similitudes en las estrategias de desarrollo de las dos empresas son las siguientes. Al igual que Amazon, eBay ha llevado a cabo una estrategia de expansión, penetración en el mercado a través del método del crecimiento interno, ofreciendo una suscripción que proporciona una serie de ventajas a los clientes. Por un lado, una mayor cantidad de anuncios gratuitos, una asignación mensual de anuncios en formato precio fijo para los clientes que venden productos en la web y una serie de facilidades tanto de ventas como de promociones por parte de los consumidores de productos (Guzmán, 2015). Además, eBay al igual que Amazon, tiene una amplia gama de productos ofertados pues cuenta en su web con más de 18.000 productos diferentes, lo que supone en conjunto una diversificación no relacionada (realizada mediante crecimiento externo). Por ejemplo, ha adquirido SalesPredict y Corrigan empresas basadas en Inteligencia Artificial, Skype software para llamadas de voz y video, y Laboratorios de moda PhiSix (crecimiento externo) (Naveira, 2020).

Sumado a esto, se añade la fuerte internacionalización que ha llevado a cabo con proyectos como “Abierto 24 horas en eBay” (mediante el método de crecimiento interno principalmente) con el que pretende eliminar barreras entre el comercio online y el tradicional, apoyando a las pymes para que puedan comercializar sus productos y ayudando a su internacionalización mediante acuerdos contractuales con ellas. Así, se encuentra presente en Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Malasia, México, Países Bajos, Filipinas, Polonia, Singapur, España, Suecia, Taiwan, Tailandia, Turquía, Reino Unido, Estados Unidos y Vietnam. Destacar que esta lista es incluso más amplia al tener una gran variedad de acuerdos regionales con muchos más países principalmente de Sudamérica (Naveira, 2020). Finalmente, otra similitud entre Amazon y eBay es la reestructuración de negocios pues ambas compañías han afrontado una reducción de sus plantillas para disminuir su estructura organizativa y con ello lograr una reducción de costes y centrarse en los negocios más rentables, aumentando su poder de mercado y poder competir la una con la otra.

Por el otro lado, la principal diferencia que ha marcado el devenir de eBay y Amazon, en lo que a direcciones de desarrollo se refiere, ha sido que Amazon ha optado por la integración vertical con el objetivo de reducir sus costes y poder así vender más barato (crecimiento interno). Sin embargo, eBay no ha realizado inversión en esta dirección de desarrollo lo que ha supuesto una gran desventaja para competir en la reducción de costes. Adicionalmente, dentro de la expansión, penetración de mercado (crecimiento interno), eBay ha llevado a cabo una competencia distintiva en los métodos de pago, pues sus métodos de pago no presentan la posibilidad de financiación (eBay, 2021). Esto es una gran diferencia frente a Amazon pues esta última ofrece a sus clientes diversas opciones de financiación, lo que presenta una mayor facilidad para ellos (Amazon, 2018).

Otra de las diferencias, pero en este caso a favor de eBay, es la posibilidad de subastar productos, lo cual hace que muchos clientes opten por esta opción pues en algunos casos se trata de productos exclusivos o de coleccionista (eBay, 2021). Amazon se centra en una amplia gama de productos independientemente de su rentabilidad de venta mientras que eBay se ha centrado en ofrecer solo los productos que presentan una mayor rentabilidad tanto para sus vendedores como para la propia empresa. Esta situación beneficia a ambas empresas, por un lado, a Amazon pues ofrece una mayor variedad de productos respecto a su competidora, y, por el otro lado, beneficia a eBay ofreciendo una mayor rentabilidad haciendo así más atractivo tanto a los consumidores como a los vendedores la utilización de su plataforma (Amazon, 2021; eBay, 2021).

En resumen, ambas compañías han optado por crecer mediante la expansión (penetración en el mercado), la internacionalización, la diversificación y han acometido procesos de reestructuración cuando así ha sido necesario. Destacar también que los métodos que han utilizado para llevar a cabo estas direcciones han sido prácticamente idénticos tanto en el caso de Amazon como en el de eBay. Sin embargo, eBay no ha considerado la integración vertical como forma de crecimiento, mientras que Amazon sí, y otra diferencia entre ambas, es la forma de penetrar en el mercado, pues eBay utiliza un sistema de pago diferente que puede perjudicarle pues ofrece menos opciones a los clientes a la hora de afrontar los costes de los productos, lo que hace que éstos puedan llegar a optar por otras páginas que presenten unas mejores condiciones u ofrezcan mayores facilidades para costearlos.

5. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este Trabajo Fin de Grado ha sido analizar las estrategias corporativas o de crecimiento empresarial de la compañía: Amazon. Esta empresa se ha caracterizado por intentar obtener siempre una buena posición y cuota de mercado. Así, en los últimos años se ha consolidado como pionera en su sector debido a la adopción de varias estrategias o direcciones de desarrollo, tales como una expansión mediante el desarrollo de productos o de mercados tanto a nivel nacional como fuera de su país de origen (internacionalización), una integración vertical tanto hacia atrás como hacia delante y un proceso de diversificación no relacionada. Esta última dirección de diversificación, tanto con actividades vinculadas a la actividad inicial (diversificación relacionada) como a otras más alejadas, derivando así en conjunto en un proceso de diversificación no relacionada, parece ser la estrategia que más prima en su crecimiento. Sin embargo, en los últimos años se ha visto también obligada a realizar un proceso de reestructuración con el cierre de uno de sus negocios, Amazon Destinations.

En lo relativo a los métodos de desarrollo ha utilizado tanto crecimiento interno, es decir, un crecimiento con sus propios recursos, como un crecimiento externo a través de adquisiciones (sobre todo para la dirección de desarrollo más arriesgada, la diversificación no relacionada) y acuerdos de cooperación de naturaleza contractual. A modo de resumen, el análisis descriptivo realizado ha demostrado que el modelo de negocio seguido por Amazon parece ser un acierto tanto en el ámbito tecnológico, corporativo e internacional, traduciéndose todo ello en una imagen de marca prestigiosa y en buenos resultados económicos y financieros.

Se ha realizado también un breve análisis de los efectos que ha tenido la pandemia del Covid-19 en la empresa objeto de estudio durante el año 2020. En este sentido, se ha constatado un claro crecimiento en este periodo gracias a que su sector basado en el comercio electrónico no se ha visto afectado por los confinamientos, cierres de establecimientos, etc. En el contexto actual, una gran parte de la población ha optado estos meses por este tipo de comercio, lo que ha aumentado su número de clientes y sus beneficios. Adicionalmente, se ha hecho una comparativa entre Amazon y su gran competidor en el mercado, eBay, analizando las estrategias de desarrollo que han usado cada uno, tanto las comunes como las que han podido marcar la diferencia de la posición del mercado entre estas dos compañías. Entre las principales semejanzas se encuentran la

expansión a través de una penetración en el mercado mediante crecimiento interno, y el proceso de diversificación no relacionada a través de diversas adquisiciones. En todo caso, es cierto que Amazon tiene más desarrollada su diversificación, estando presente en más mercados y ofreciendo más productos que eBay, y ésta última frente a Amazon ha optado por otro tipo de venta, la subasta, frente a la compra-venta clásica que utiliza Amazon.

En el futuro, para consolidar su posición en el mercado global, pues seguramente aparecerá un sinfín de nuevos competidores, debería seguir expandiéndose internacionalmente, pues, aunque tiene una amplia presencia en el mundo, aún hay en mercados de economías emergentes en las que no opera o se encuentra con restricciones de estos países hacia las empresas estadounidenses como puede ser el caso llamativo de China y Japón. Quizás esta compañía debería llevar a cabo negociaciones para poder ofrecer sus productos libremente, pues estamos hablando de la primera potencia económica del mundo. Además, podría estudiar la idea asociada a la apertura de una serie de tiendas físicas que además de ser puntos venta de productos puedan serlo de recogida, lo cual haría aún más breve si cabe, el tiempo de entrega de sus productos. Aunque la diversificación es quizás una de sus principales direcciones de desarrollo, debe seguir también explotando al máximo las sinergias en las actividades relacionadas y aumentando su catálogo de productos y servicios, para disponer así en conjunto de una cartera de negocios que le permita reducir el riesgo global. Un ejemplo podría ser el desarrollo de productos de telefonía móvil, más concretamente, *smartphones*, pues no sería una inversión muy arriesgada dado su éxito con productos relacionados con la tecnología como puede ser el e-book Amazon Kindle, lo que haría que los clientes tuvieran una buena referencia sobre lo que podría encontrarse con estos productos.

En cuanto a una valoración personal, considero que estudiar a esta compañía ha sido útil para mí a pesar de tener algo de conocimiento previo sobre ella, pues, aun así, ha sido sorprendente ver la importancia de esta compañía en el comercio mundial y su elevado volumen de ventas. Este éxito es y será caso de estudio tanto por instituciones como por investigadores pues debido a su trayectoria y expansión no hay ningún precedente que se le parezca. Por otro lado, su futuro tiende a ser esperanzador pues si sigue introduciéndose en más sectores, y los datos siguen la tendencia actual, continuará con sus buenos resultados, aumentando así su crecimiento.

Para finalizar, es necesario mencionar que entre las posibles limitaciones del estudio se encuentran su carácter descriptivo, al haber realizado el estudio de un único caso o empresa, o no haber considerado el impacto de su actividad empresarial en la economía en su país de origen, entre otras. Todo ello, abren puertas a futuros estudios.

6. BIBLIOGRAFIA

4Webs (2017, agosto 16). La importancia de las entregas puntuales por parte de las tiendas online – 4webs. *4 webs el blog*. <https://www.4webs.es/blog/la-importancia-las-entregas-puntuales-parte-las-tiendas-online>

Aaker, D.A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Hispano Europa.

ABC (2021, abril 23). Amazon abrirá un nuevo centro en Illescas y creará 1.200 empleos fijos. *ABC*. https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/toledo/pueblos/abci-nuevo-centro-logistico-amazon-illescas-creara-1200-empleos-fijos-202104231327_noticia.html

Aloy, P. (2020, abril 3). El IRB Barcelona colabora con Amazon para desarrollar una herramienta computacional que acelere la búsqueda de fármacos contra la COVID-19. *IRB News Barcelona*. <https://www.irbbarcelona.org/es/news/el-irb-barcelona-colabora-con-amazon-para-desarrollar-una-herramienta-computacional-que-acelere>

Amazon (2018). *Presencia directa de Amazon en el mundo*. <https://www.amazon.es/Acerca-Amazon-Descubre-Nuestra-Empresa-Nuestra-Tecnologia/b?ie=UTF8&node=1323175031>

Amazon (2020). *Amazon announces financial results and ceo transition*. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/q4/Amazon-Q4-2020-Earnings-Release.pdf

Amazon (2021). *Amazon Prime*. *Amazon Prime*. <https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6LDPN7YJHYKH2J6>

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Orbis.

BBVA (2021). *Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa*. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/expansion-diversificacion.html>

BCG (2020, junio 1). Los innovadores logran mejores resultados en tiempos de recuperación económica. *BCG*. <https://www.bcg.com/en-es/press/1july2020-innovators-achieve-better-results-in-times-of-economic-recovery>

Beetrack (2019). Estrategias logísticas de transporte exitosas. *Beetrack*. <https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-distribucion-logistica>

Benito, I. (2021, enero 29). La evolución del eReader Kindle (Amazon): todos los modelos de Kindle (2007-2021). *GouForit*. <https://gouforit.com/la-evolucion-del-e-reader-kindle-amazon/>

Blanco Callejo, M.A., Forcadell Martínez, F.J. y Guerras Martín, L.A. (2009). La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor. El caso grupo Uralita. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(4) 29-48.

Cain, Á. (2020). Las ventas de comida de Amazon se triplicaron durante el confinamiento. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/ventas-comida-amazon-triplicaron-durante-confinamiento-688031>

Canals, J. (2001). How to think about corporate growth? *European Management Journal*, 19(6), 587-598.

Casillas, J.C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 91-108.

Casillas, J.C. y Moreno, A.M. (2014). Speed of the internationalization process: the role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85-101.

Castello, J.I. (2020, octubre 4). Amazon España emitirá fútbol americano cada jueves. *Crónica Global*. https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/amazon-espana-emitira-futbol-americano-cada-jueves_90950_102.html

CEUPE (s.f.). Las estrategias de crecimiento empresarial. *Blog Ceupe*. <https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>

Cortés, E. y Ramón, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario.

D.A. (2019, septiembre 24). Amazon planea lanzar unos «AirPods con Alexa» de 100 dólares. *Hipertextual*. <https://hipertextual.com/2019/09/amazon-planea-lanzar-unos-airpods-con-alexa-100-dolares>

Darlington, S. (2018, diciembre 28). Brasil en la mira de Amazon: ganancias y problemas del tamaño de un continente. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2018/12/28/espanol/america-latina/amazon-brasil-negocios.html>

Díaz, J. (2020) Amazon.es se convierte en el marketplace mas visitado por los españoles en 2020. *El Programa de la felicidad*. <https://www.programapublicidad.com/amazon-es-marketplace-mas-visitado-por-espanoles/>

Durán Herrera, J.J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, 75, 21-42.

eBay (2021). *Política sobre las formas de pago*. <https://www.ebay.es/help/accepted-payments-policy/default/politica-sobre-las-formas-de-pago?id=4269>

eBay (2021). *Historia de eBay*. http://www.cad.com.mx/historia_de_ebay.htm

El Economista (2012, marzo 20). Amazon compra la empresa robótica Kiva Systems

por 775 millones de dólares. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/3833220/03/12/Amazon-compra-la-empresa-robotica-Kyva-Systems-por-775-millones-de-dolares.html>

El Economista (2015, octubre 19). El fracaso de Amazon con Destinations, cierra su plataforma hotelera. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/tecnologia-internet/noticias/7081268/10/15/Amazon-cierra-Destinations-su-plataforma-de-reservas-hoteleras.html>

El País (2014, agosto 26). Amazon compra la web de videojuegos Twitch por 735 millones de euros. *El País*.
https://elpais.com/economia/2014/08/26/actualidad/1409043776_719283.html

Erausquin, N. y Cezón, J. (2021, enero 30). El centro de Amazon en Siero, con 2.000 empleos, uno de los mayores en Europa. *El Comercio*.
<https://www.elcomercio.es/economia/trabajo/centro-amazon-siero-2000-empleos-mayores-europa-20210130002326-ntvo.html>

Expansión (2010, noviembre 8). Amazon compra Quidsi por 500 millones de dólares, Empresas. *Expansión*.
<https://www.expansion.com/2010/11/08/empresas/digitech/1289239648.html>

Galeano, S. (2016). Amazon Prime video compite en la carrera del vídeo streaming. *Marketing ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/amazon-prime-video-compite-en-video-streaming/>

Galeano, S. (2019). Cuánto vende Amazon al año (2019): El marketplace supera al eCommerce | Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. *Marketin Ecommerce MX*. <https://marketing4ecommerce.mx/cuanto-vende-amazon-marketplace-supera-ecommerce-2019/>

Garanández, B. (2017, julio 28). Jeff Bezos, otro visionario que empezó en un garaje. *El correo*. <https://www.elcorreo.com/economia/visionario-empezo-garaje-20170728212027-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

García, R. (2021, enero 17). *Dónde están los almacenes de Amazon en España y centros logísticos*. <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/almacenes-amazon-espana/>

García Soto, M.G. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: Evidencia en las cajas de ahorros españolas. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Gómez, D. (2015, febrero 11). Qué significa «Long Tail» en marketing. *Blog Bien Pensado*. <https://bienpensado.com/que-significa-el-concepto-de-long-tail/>

González del Campo, J.D.S. y Jiménez Estévez, P. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento. *XX Congreso anual de AEDEM*, Palma de Mallorca.

Guerras, L. y Navas, J.E. (2015). *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Civitas.

Gutiérrez, M. (2007, noviembre 5). ¿Qué es eBay y cómo utilizarlo? *La Vanguardia*.

<https://www.lavanguardia.com/internet/20071105/53409016290/que-es-ebay-y-como-utilizarlo.html>

Guzmán, E. (2015). *20 años de eBay a través de su historia, anécdotas y curiosidades*. <http://www.malavida.com/es/analisis/20-anos-de-ebay-a-traves-de-su-historia-anecdota-y-curiosidades-005505#gref>

Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (11ª ed.). Cengage Learning.

Huertas, P. (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Huertas, P. y Navas, J.E. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14(3), 213-228.

Imagen Radio (2015, julio 16). 20 datos que no sabías de Amazon en sus 20 años. <https://www.imagenradio.com.mx/20-datos-que-no-sabias-de-amazon-en-sus-20-anos>

IOE (2019, julio 30). Desarrollo de producto, estrategias y ventajas. *Grupo IOE*. <https://www.grupoioe.es/desarrollo-producto/>

IT User (2018, febrero 13). Amazon emprende una reestructuración que afecta a «cientos de empleos». *IT User*. <https://www.ituser.es/actualidad/2018/02/amazon-emprende-una-reestructuracion-que-afecta-a-cientos-de-empleos>

Jiménez, M. (2009, julio 24). Amazon se pone de moda con Zappos. *El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/07/24/empresas/1248442792_850215.html

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Pearson.

La Vanguardia (2019, mayo 15). Amazon construye un aeropuerto para no depender de otros aeropuertos. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20190515/462260445841/amazon-aeropuerto-hub-cincinnati-ohio-reparto-aviones.html>

Lacombe, G. (2020). Amazon, Vogue y el CFDA se unen para crear una tienda digital y apoyar a los diseñadores estadounidenses. *Fashion Network*. <https://mx.fashionnetwork.com/news/Amazon-vogue-y-el-cfda-se-unen-para-crear-una-tienda-digital-y-apoyar-a-los-disenadores-estadounidenses,1216160.html>

Leiva, G. y Darder, F. (2008). Empresas de acelerada internacionalización. *Tec Empresarial*, 2(2), 9-19.

Marín, J.N. y Ketelhöhn, W. (2008). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. Cengage Learning.

Martínez, J. (2017). Amazon cuyo nombre está inspirado en Amazonas. *Course Hero*. <https://www.coursehero.com/file/54562130/AMAZONdocx/>

Mascarenas, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de Empresas* (5ª ed.). Editorial del Economista.

Mateo, J. (2020, julio 13). Amazon ayuda a la OMS a lanzar una App en respuesta al COVID-19. *Linkedin*. <https://es.linkedin.com/pulse/amazon-ayuda-la-oms-lanzar-una-app-en-respuesta-al-covid-19-mateo>

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* (1ª ed.). Ariel.

Muñoz, J. y Montoro, M.Á. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 141-163.

NASDAQ (2021, marzo 25). *Amazon.com, Inc. Common Stock (AMZN) Stock Quotes / Nasdaq*. <https://www.nasdaq.com/es/market-activity/stocks/amzn>

Navas, J.E. y Guerras, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2ª ed.). Civitas.

Naveira, A. (2020, junio 1). Historia de eBay: nacimiento y evolución de uno de los mayores marketplaces del mundo. *Marketing4ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/historia-ebay-espana/>

Orús, A. (2021, febrero 4). Beneficios mundiales de Amazon 2004-2020. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/635563/amazon-ingresos-netos-anuales-mundial/>

Osorio, V.M. (2016, agosto 7). Las claves del éxito de Amazon. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/07/08/577ea714e5fdea4c028b4627.html>

Pla, J. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 802, 1-22.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Esic Editorial.

Prieto, M. (2017, febrero 17). Amazon: así ha construido Bezos el gran imperio del comercio electrónico. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/02/17/58a61e98268e3e264b8b459f.html>

Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100603>

Rivera, M.R. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid.

Rodríguez Herrera, D. (2015, marzo 22). ¿Cómo nació Amazon? *Libertad Digital*. <https://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/internet/2015-03-22/como-nacio-amazon-1276543668/>

Rosignol, P. (2021, febrero 21). *Empieza Amazon Fresh, el nuevo servicio de entrega*

a domicilio que compite con los grandes supermercados. *El Periodico Economía*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20210202/amazon-fresh-servicio-entrega-domicilio-supermercados-11493958>

Ryte Wiki (2020). [Definición de] cross selling. Ryte Wiki, la Enciclopedia del marketing digital 2020. <https://es.ryte.com/wiki/Cross-Selling>

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Senise, O., Barrio, M. y Parras, R. (2005). Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 51, 237-268.

Smith, J. (2019, septiembre 4). *Why is Amazon so successful in doing the Cross-selling?* <https://www.businessmodulehub.com/blog/why-is-amazon-so-successful-in-doing-the-cross-selling/>

Statista (2020). Ingresos netos anuales de eBay 2004-2020. *Statista* <https://es.statista.com/estadisticas/636144/ingresos-netos-anuales-de-ebay-2004/>

Suárez González, I. (1994). Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española. *Revista de Economía Aplicada*, 2(4), 103-128.

Supply Chain. (2017). Picking almacén: la capacitación de Amazon. *EAE Business School*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/picking-almacen-la-capacitacion-en-tiempo-record-de-amazon/>

Tamayo, M.P. y Piñeros, J.D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11(4), 1-19

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica* (6ª ed.). Mc GrawHill.

Turnes, N. (2020). En qué países vende Amazon (y a cuáles no envía sus productos). *Marketing Ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/en-que-paises-vende-amazon-y-a-cuales-no-envia-sus-productos/>

Universo Abierto (2016, abril 4). Amazon y el concepto de Long Tail. *Universo Abierto*. <https://universoabierto.org/2016/11/04/amazon-y-el-concepto-de-long-tail/>

Ventura, J. (1995). El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales. *Revista Asturiana de Economía*, 3, 135-153.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-82.