



JOHN R. WELLS

GALEN DANSKIN

GABRIEL ELLSWORTH

Amazon.com, 2018

El 1 de febrero de 2018, Amazon.com (Amazon) anunció ganancias operativas del 2017 de \$ 4,1 mil millones en ventas de \$ 178 mil millones, y los mercados respondieron con entusiasmo. (Consulte los **Anexos 1 y 2**).¹ Durante años, el fundador y CEO, Jeffrey Bezos, había priorizado el crecimiento y la inversión en nuevas áreas de negocio sobre las ganancias. (Véase el **Anexo 3**). En respuesta, los accionistas habían llevado a la acción a nuevas alturas, convirtiendo a la compañía en la segunda más valiosa del mundo después de Apple y por encima de Alphabet (Google).² En el proceso, Bezos se convirtió en el hombre más rico del mundo.³ Sin embargo, no todos estaban contentos con el progreso de Amazon. Muchos minoristas tradicionales en los Estados Unidos iban a la bancarrota, mientras que competidores importantes como Walmart y Best Buy se vieron obligados a invertir agresivamente en la venta minorista en línea para evitar que su cuota de mercado se erosionase. El presidente Donald Trump estaba arremetiendo contra la compañía por explotar el Servicio Postal de EE. UU. al pagar tarifas bajas por la entrega de paquetes.⁴ En junio del 2017, la compra de Whole Foods Market por parte de Amazon por 13,700 millones de dólares generó muchas preguntas en el Congreso y mucha especulación entre los observadores acerca de las intenciones de la empresa en los supermercados.⁵ El anuncio de Amazon en enero del 2018 de que se trataba de una empresa conjunta con JPMorgan Chase & Co. y Berkshire Hathaway para reducir los costos de la atención sanitaria causó commoción en todo el sector.⁶ Mientras tanto, la ciudad de Seattle, donde se encontraba la sede de Amazon, debía imponer un impuesto laboral para ayudar a financiar viviendas de bajo costo para ayudar a compensar los aumentos de alquileres locales.⁷ Por su parte, Amazon estaba en conversaciones con 20 ciudades de América del Norte que pretendían ser anfitriones de "HQ2", la segunda sede de la compañía.⁸ ¿Podría algo detener el ascenso inexorable de Amazon?

Historia

Bezos comenzó su carrera como programador para firmas comerciales de Wall Street y fondos de cobertura. Después de trabajar para el fondo de cobertura D. E. Shaw en inversiones en compañías de tecnología, Bezos comenzó a explorar la idea de fundar un minorista de Internet. Consideró más de 20 categorías de productos para su empresa y, finalmente, optó por centrarse en los libros.

El caso de LACC número 718-S08 es la versión en español del caso HBS número 9-716-402. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 1998 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

El negocio de los libros

En la década de 1990, el negocio minorista de libros era muy fragmentado, complicado y propenso a problemas de inventario y devolución. El mercado minorista tradicional de libros estaba compuesto por cadenas nacionales y librerías independientes. Las dos principales cadenas fueron Barnes & Noble y Borders. Estas cadenas colectivamente tenían más de 2, 000 tiendas en todo Estados Unidos y, por lo general, ofrecían descuentos del 10% al 30% en los libros populares. También había 5,500 librerías independientes en los Estados Unidos que operaban 7,000 tiendas.⁹ Este número ha estado cayendo en la década de 1990, en parte como resultado de la competencia de precios de las cadenas de tiendas. Los comerciantes masivos (por ejemplo, Wal-Mart y Kmart), los clubes mayoristas (por ejemplo, Sam's Club y Costco), las tiendas de comestibles y otras tiendas que no son de librerías fueron otra fuente principal de competencia, representando casi la mitad de las ventas de libros.¹⁰

Para que un libro de autor llegara a una tienda minorista, el libro generalmente tenía que pasar por cuatro intermediarios: agentes, editores, distribuidores y mayoristas. Primero, un agente aceptaría un libro y lo comercializaría a un editor. Algunas de las principales editoriales en la década de 1990 fueron Penguin Books, Harper Collins, Random House y Simon & Schuster. Los 20 principales editores representaron el 88% de las ventas en América del Norte. Si un editor aceptaba el libro, gestionaría la publicación, el marketing y las ventas. Para distribuir el libro, el editor contrataría a un distribuidor. La principal responsabilidad de un distribuidor era actuar como intermediario entre el mayorista y el editor. Los distribuidores enviarían y devolverían los libros del mayorista al editor, y les daría a los editores más pequeños el poder de negociación para que sus libros sean almacenados por un mayorista importante. Los mayoristas fueron el vínculo clave entre los minoristas y el mundo editorial. Ingram era el distribuidor mayoritario y controlaba el 50% del mercado de EE. UU. Los mayoristas distribuirían catálogos a librerías y cumplirían con las órdenes de los libros colocados por los minoristas. Para garantizar que pudieran satisfacer la demanda minorista, los mayoristas mantendrían inventarios de los libros de las editoriales y los enviarían a librerías a pedido. Si un vendedor minorista calculó mal el número de copias que se vendería, una librería podría devolver el libro al mayorista (que luego lo devolvería al editor) para obtener un reembolso completo (menos los costos de envío). De esta forma, los libros se vendían en consignación y tenían altas tasas de devolución y altos costos de inventario para el editor. Los editores solían recibir más del 30% de su ejecución inicial de libros.¹¹

Barnes & Noble y Borders obtuvieron gran parte de su inventario directamente de los editores, eliminando a los mayoristas y distribuidores, y almacenaron su inventario en los centros de distribución propiedad de la compañía. En 1996, el 40% del inventario de Barnes & Noble fue presionado directamente por los editores, y la compañía esperaba que esta cifra aumentara al 50% en 1998. Tomaba varias semanas obtener un libro directamente del editor, y Barnes & Noble and Borders podían enviar un libro desde sus propios centros de distribución a una tienda minorista en dos o tres días.¹²

El ingreso de Amazon

En 1994, Bezos dejó su trabajo en D. E. Shaw y condujo a través del país a Seattle, Washington. Eligió Seattle por tres razones: su clúster de tecnología; su proximidad a Ingram, el mayorista de libros más grande; y su falta de impuesto a las ventas.¹³ Donde quiera que Bezos enviara un libro en los Estados Unidos, no tendría que cobrar impuestos a las ventas, lo que lo colocaba en una ventaja inmediata sobre las librerías locales. El impuesto a las ventas varió de estado a estado, pero promedió alrededor del 6% de las ventas. Bezos comenzó Amazon fuera de su garaje. El nombre de la compañía reflejaba sus ambiciones para la empresa: como el río Amazonas, tenía la intención de ser el más

grande del mundo. Después de un año de desarrollo de software con un equipo de 10 empleados, el sitio web de Amazon se lanzó en julio de 1995.¹⁴

Desde el principio, Amazon se centró en hacer que el comercio electrónico fuera atractivo, seguro y fácil para los compradores por primera vez en línea. Los clientes solo necesitaban una dirección de correo electrónico, una tarjeta de crédito y una contraseña para realizar un pedido. Amazon enumeró más de 1 millón de títulos en su base de datos, y los precios a menudo fueron muy rebajados en comparación con los minoristas físicos. En la primera carta de Amazon a los accionistas, Bezos señaló:

Desde el principio, nuestro objetivo ha sido ofrecer a nuestros clientes un valor convincente. . . . Por lo tanto, nos propusimos ofrecerles a los clientes algo que simplemente no podían obtener de otra manera, y comenzamos a brindarles libros. Les trajimos mucha más selección de la que era posible en una tienda física. . . y se presentó en un formato útil, fácil de buscar y fácil de buscar en una tienda abierta los 365 días del año, las 24 horas del día.¹⁵

Para septiembre de 1995, Amazon generaba ventas semanales de \$ 20,000.¹⁶ Para 1995, las ventas anuales fueron de \$ 511,000.¹⁷ Para acomodar la creciente demanda, la compañía se mudó del sótano de Bezos a la sede en Seattle y construyó un centro de distribución de 50,000 pies cuadrados.¹⁸

En julio de 1996, la compañía lanzó Amazon Associates, que permitió a las personas insertar enlaces a Amazon en sus propios sitios web, escribir reseñas o recomendaciones, y obtener una comisión del 3% al 8% sobre los libros comprados a través de estos enlaces. No había ningún costo para unirse al programa, y los asociados podían inscribirse a través de Amazon y comenzar a vender productos a través de su sitio en cuestión de horas. Esta red de vendedores ayudó a dirigir el tráfico al sitio de Amazon. Mientras que la típica empresa de Internet recientemente lanzada gastó el 119% de las ventas en publicidad a fines de la década de 1990, el marketing de Amazon fue del 10% de las ventas.¹⁹ En 1996, Amazon registró ventas de \$ 15.7 millones y una pérdida operativa de \$ 6.0 millones.²⁰

Apertura a la bolsa y crecimiento (1997-1999)

En mayo de 1997, Amazon empezó a cotizar en la bolsa vendiendo sus primeras acciones en \$18 dólares, recaudó \$54 millones y se valuó en \$438 millones.²¹ En diciembre del mismo año, las acciones habían subido a \$59 la unidad. La compañía registró ventas de \$148 millones y pérdidas operacionales de \$29 millones.²²

El éxito de la oferta pública inicial (OPI) de Amazon no era un caso aislado para la época. A partir de enero de 1997, las acciones de compañías de Internet empezaron a alcanzar niveles de valoración astronómicos. Según CNN, "Los inversionistas comprarían cualquier acción de las empresas aun remotamente asociadas a internet, independiente de su valorización... se sentían empujados por informes alcistas de analistas de ventas de valores y pronósticos de mercado hechos por entidades de investigación en el área de la informática."²³ En total, las ciber empresas recaudaron mil millones de dólares a través de 34 OPIs en 1997, dos mil millones a través de 45 en 1998, y 24,100 millones a través de 292 OPIs el año 1999.²⁴ De esta manera, en enero del 1999, Amazon aprovechó el continuo optimismo para emitir 1,25 mil millones de dólares en bonos, lo que le proveyó a la compañía un fondo de seguridad considerable.²⁵

La rápida expansión de Amazon en el año 1997 fue estimulada en parte por otras ciber empresas similares a Amazon Afiliados como Yahoo, American Online y Netscape. Al siguiente año, Amazon

inauguró Amazon.com Advantage, que se enfocaba en las ventas de los autores y editoriales independientes. Pocos meses después, Amazon estrenó Amazon.com Kids que publicitaba libros para adolescentes y niños.²⁶ Simultáneamente, Amazon comenzó a expandirse a otros países luego que comprara Bookpages (Reino Unido) y Telebook (Alemania) en 1998.

En 1998, Amazon se embarcó en otra categoría al comprar IMDB (The Internet Movie Database), una base de datos online que contiene información y reseñas de películas y series. Para fines de ese año, Amazon llevaba la delantera como minorista online. Sucedió lo mismo con los CDs de música. Puso a disposición 125,000 títulos de los que existían en 1998 y con rapidez lideró la categoría.

En 1999, Amazon entró con ímpetu a nuevas categorías, incorporando juguetes y electrónicos a su catálogo en julio; artículos para hágalo usted mismo, herramientas, videojuegos y softwares en noviembre; y muebles de jardín y utensilios de cocina en diciembre.²⁷

Aparte de estas nuevas categorías, Amazon lanzó un nuevo mercado en línea llamado zShops en 1999. En este sitio, Amazon arrendaba espacio por un monto fijo de \$9,99 al mes a los vendedores pequeños quienes pagaban una pequeña comisión variable según el precio final de venta; la comisión oscilaba entre el 2,5 y el 5%. Los vendedores administraban el almacenamiento y despacho mientras que Amazon procesaba las transacciones a través del sistema de pago de un clic, garantizaba los reembolsos para proteger de fraudes a los compradores, y contenía las reseñas de cada producto.²⁸ Cassar, un analista del Dow Jones señaló: "Amazon no es el único sitio que alberga a negocios pequeños. Lo que hace que sea especial es la cantidad de compradores que atrae, mayor a cualquier otro de la web... y que provee un espacio común en el que muchos compradores transitan."²⁹

En esta época, Amazon también invirtió significativamente en su infraestructura de distribución y logística. A comienzos del año 2000, Amazon operaba 10 centros de distribución (en Seattle, Delaware, Georgia, Kansas, Kentucky, Nevada, Dakota del Norte, el Reino Unido y Alemania) que sumados se extendían por 42 hectáreas con una capacidad de 10 mil millones en ventas, el quíntuplo de los ingresos de Amazon en 1999.³⁰ Además, la compañía contaba con seis centros de atención al cliente en Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido.

Los centros de distribución y servicio al cliente se conectaban a través de una red virtual mundial para coordinar las operaciones.³¹ Así, más del 99% de los pedidos fueron entregados con puntualidad durante las festividades de diciembre. En su informe anual del año 1999, Bezos señaló que lo invertido en infraestructura digital y física marcó "un punto de inflexión para Amazon que les permitió lanzar nuevos espacios a través de la plataforma para comercializar en línea de una manera más rápida, y de esta manera, se mejoró la calidad de la experiencia del cliente, se bajaron los costes, aumentó el porcentaje de éxito y se trazó un camino más claro hacia la extensión y la rentabilidad que en comparación tal vez a cualquier otra compañía".³²

En 1999, las ventas llegaron a estar cerca de los \$1600 millones de dólares y las pérdidas operacionales a los \$606 millones. *Time* otorgó a Bezos el premio "Persona del año." Sin embargo, los inversionistas eran reacios debido a la atención que daba Bezos a la bolsa de valores y a los ingresos sobre la rentabilidad. El artículo que anunciaba el reconocimiento para Bezos describía como los "detractores le llamaban el Amazon.org"³³ (El .org es un dominio reservado a organizaciones sin fines de lucro)

El desplome del PuntoCom y la presión por ser rentables (2000–2003)

En febrero del 2000, Amazon firmó un acuerdo con Living.com para garantizar el suministro exclusivo de productos para Hogar en Amazon.com. Gracias a este acuerdo, Amazon compró un 18% de las acciones de Living.com por \$10 millones.³⁴ Amazon concretó acuerdos parecidos con otras nuevas start-ups que tenían potencial. Se asociaron con Greenlight, un servicio en línea para comprar autos con el fin de vender los productos directamente por Amazon. También lo hicieron con Drugstore.com para enlistar productos farmacéuticos. El *Wall Street Journal* dijo que Amazon era "el abuelito de las compras por internet" y que la compañía "jugó un rol de promotor para otros minoristas electrónicos al canalizar millones de dólares y un sin fin de sus clientes hacia las start-ups."³⁵

En agosto del 2000, Living.com se declaró en bancarrota bajo el Capítulo 7 de la Ley de Quiebras y clausuró el sitio. Otros minoristas electrónicos también presentaron ciertas dificultades. Algunos volvieron a negociar contratos que habían firmado con Amazon hacia solo unos meses. Greenlight negoció pagar \$15,25 millones por dos años en vez de \$82,5 por los siguientes 5 años. Drugstore.com recortó los pagos de \$40 millones a \$15 millones a Amazon. Bezos respondió: "Lo que hace a un buen socio es la manera en cómo se comporta cuando las circunstancias cambian, si tratan de ayudarse entre sí".³⁶ Debido a que Amazon estaba aceptando acciones en vez de efectivo, su cartera de inversión cayó de \$370 millones en diciembre de 1999 a \$300 millones en junio del 2000. Tom Courtney, un analista de Bank of America, señaló: "No creemos que esas inversiones generen retornos significativos".³⁷ En junio, Ravi Suria, un analista de bonos de Lehman Brothers, publicó un informe que cuestionaba la capacidad de Amazon para sobrevivir, y el precio de las acciones de Amazon se redujo en una quinta parte.³⁸ A fines del 2000, el precio de las acciones de la compañía cayó por debajo de \$ 20, por debajo de un máximo de más de \$ 100 a principios de año. Bezos perdió el 80% de su patrimonio neto, pero se mantuvo optimista sobre el futuro de la empresa. Señaló: "Ha sido un gran año comercial".³⁹ Además, explicó que Amazon terminaría el año 2000 con alrededor de \$ 1 mil millones en efectivo y luego se volvería rentable después del primer trimestre de 2001.⁴⁰

A pesar de los desafíos que trajo la extendida burbuja tecnológica, Amazon se dedicó ese año a expandirse a Japón y Francia, y hacer crecer su base de clientes de 13 a 25 millones de usuarios.⁴¹ En noviembre de 2000, Amazon lanzó Amazon Marketplace, que permitió a los vendedores vender artículos nuevos y usados junto a la selección de productos de Amazon en lugar de hacerlo por separado a través de zShops. En un año, Marketplace representó el 5% del total de unidades vendidas.⁴² Amazon también comenzó a ofrecer envíos gratis para pedidos superiores a \$ 100.⁴³ Además, la compañía fortaleció el equipo de gestión, contratando a Joseph Galli de Black y Decker como presidente, Jarren Kesnon de Delta Air Lines como director general, y Jeffrey Wilker de AlliedSignal como director de logística.⁴⁴ Bezos recalcó que había fallado en crear un proceso de planificación estratégica más formal antes del 2000 y que "todos habían trabajado prudentemente, aunque con base en su propia experiencia, bajo lo que les parecía más adecuado a sus propios ojos y no con astucia. Ahora bien, no porque no contaran con personas inteligentes ni diligentes, sino que lo que más necesitaban era un proceso".⁴⁵

El nuevo equipo comenzó a estructurar operaciones. A principios del 2001, Amazon despidió a 1,300 empleados, aproximadamente un 15% del total de su fuerza laboral, y cerró un centro de distribución. Además, creó una política que denominó "Get the Crap Out" (deshaciéndose de lo inservible), la cual estaba diseñada para eliminar del sitio Web todos los productos que no fueran rentables.⁴⁶ La compañía descubrió que "más del 10 por ciento de los productos vendidos en los departamentos de electrónica, cocina y herramientas perdieron dinero, mientras que el 5% de los productos multimedia y de los libros significaban pérdidas".⁴⁷ Bezos explicó: "Administraremos

agresivamente los productos de tal forma que vendamos solo lo que genere ganancias . . . la caja de clavos de 15 kilogramos tendrá un corto final".⁴⁸ Aparte de eliminar artículos, Amazon se concentró en rentabilizar la línea de producción con medidas tales como: vender artículos en lotes para abaratar los costos de envío, reducir los niveles de inventario, presionar a los proveedores para que entregaran más descuentos y subir los precios.⁴⁹

En el año 2001, la compañía se reorganizó en cuatro segmentos operacionales:⁵⁰

Libros, Música, y DVD/Video en EE. UU. En este segmento, se vendían \$1.690 millones de dólares en el 2001 incluyendo la comisión de los productos nuevos y usados, Amazon Marketplace y el Syndicated Stores Program.

Electrónica, Herramientas y Cocina en EE. UU. En este segmento, se vendían \$547 millones incluyendo la venta de aparatos electrónicos, computadores, cámaras y artículos de fotografía, softwares, computadoras, videojuegos, teléfonos celulares, herramientas y materiales, artículos para actividades al aire libre, menaje y electrodomésticos, juguetes, y consolas de videojuego. Se incluye tanto las ventas por Amazon como las comisiones de Amazon Marketplace y Merchant@amazon.com.

Segmento de servicios. En este segmento, se vendían \$225 millones en el 2001. El valor consistía en comisiones, cargos y otros montos obtenidos de la sociedad con otras empresas, entre todos estos acuerdos estaban Auctions, zShops, Payments y Merchant@amazon.com.

Internacional. En este segmento, se vendían \$661 millones en el año 2001. Amazon tenía cuatro sitios internacionales, el del Reino Unido, Alemania, Francia y Japón. Estos sitios tenían su propio servicio al cliente, centros de ejecución de transacciones y redes de terceros.

La compañía reportó información financiera para estos cuatro segmentos durante dos años solamente. A partir del 2003, informó solo para dos segmentos: América del Norte e Internacional.

Amazon también comenzó a ofrecer "soluciones de comercio electrónico" a minoristas tradicionales a través de tres programas: Merchant@amazon.com, Merchant Program y Syndicated Stores Program. En Merchant@amazon.com, los productos de una empresa se integraron en el sitio web de Amazon y los clientes compraron productos a través del proceso de "un clic" de Amazon. El tercero pagaría a Amazon una tarifa fija y una comisión de ventas, y la empresa le ofrecería la opción de entregar y almacenar productos para el comerciante. ToysRUs, Target, Circuit City, Gap y Land's End fueron todos parte de este programa. En el Programa de comerciantes, un tercero utilizaría el software y la tecnología de Amazon, pero el sitio web se ubicaría bajo su propia URL. Target migró a este sistema en el 2002. En el Syndicated Stores Program, el sitio de un vendedor externo utilizaría los servicios de comercio electrónico de Amazon y ofrecería la selección de sus productos, con la empresa controlando todo el cumplimiento y el pago. Este programa fue una extensión de Amazon Associates, y el librero Borders lo utilizó para su sitio web.⁵¹

Amazon no reveló los ingresos de estas relaciones, pero los analistas estimaron que el 14% de los productos vendidos en el 2002 eran de terceros. Jeetil Patel, analista de Deutsche Bank, calculó que Amazon cobró una comisión del 10% al 15% sobre productos de terceros y que la mayor parte de esta comisión fue una ganancia, lo que arroja un margen bruto estimado de más del 70% para este tercer segmento de servicios.⁵² Por el contrario, los márgenes estimados para los productos que Amazon tenía que almacenar y enviar eran de alrededor del 22%.⁵³

Cuando estuvo bajo presión en el año 2000, la compañía redujo discretamente el descuento en libros. En el 2001, subieron nuevamente los precios y, como consecuencia, se detuvo su crecimiento. Con el propósito de reactivar las ventas, la empresa entregó descuentos entre el 15% y 30% para todos los libros, en abril del 2002. En junio, rebajaron a \$49 dólares el requisito para beneficiarse del despacho gratuito. Las ventas de libros, música y video subieron hasta llegar a representar un 17% el tercer trimestre del 2002.⁵⁴ Volvieron a reducir a \$25 dólares en noviembre el monto mínimo a comprar para beneficiarse del despacho gratuito.⁵⁵

En el 2002, las ventas llegaron a los \$3.900 millones y Amazon anunció su primera utilidad operacional anual de \$64 millones y una pérdida neta de \$149 millones. Sus acciones ascendieron un 75% el 2002 a pesar de que la de los mercados bursátiles bajaban.⁵⁶ En el 2003, Amazon anunció su primera utilidad neta anual de \$35,3 millones y utilidades operacionales de \$267 millones por ingresos de \$5.200 millones. Las acciones subieron a \$55, de \$20 al principio del año 2003. El *Wall Street Journal* escribió el día que se anunciaron las nuevas utilidades: "El Amazon de Seattle se ha transformado, quien otrora fuera el mayor representante del arquetipo de empresa que buscaba crecer sin importarle el obtener utilidades, se ha convertido en uno de los sobrevivientes más tenaces de la red".⁵⁷

En lo que respecta a la rentabilidad, Amazon ingresó a una serie de nuevas categorías que incluyen prendas de vestir y accesorios (2002), deportes y actividades al aire libre (2003), y salud y cuidado personal (2003).⁵⁸

Expansión de categoría

Habiendo alcanzado el punto de equilibrio, Amazon continuó expandiéndose a nuevas categorías de productos y aumentando la cuota de mercado en sus categorías establecidas. (Véanse los **Anexos 3a y 3b**). Por ejemplo, en el 2004, Amazon ingresó al mercado de joyería fina. Bezos señaló: "Los márgenes en los minoristas de joyería típicos son tan altos que puede ahorrarle a la gente una cantidad significativa de dinero".⁵⁹ Amazon eligió controlar el inventario y el envío del negocio de la joyería en lugar de asociarse con un minorista. La compañía anunció planes para contratar a un equipo de gemólogos con licencia y para hacer una instalación de almacenamiento seguro para almacenar "millones de dólares" de joyas.⁶⁰

En el 2006, Amazon se basó en su negocio de indumentaria adquiriendo el minorista de moda en línea Shopbop. En el 2007, lanzó Endless, un sitio web de zapatos y bolsos. En el 2008, adquirió Fabrics.com, un minorista de artículos para manualidades. En el 2009 compró Zappos, un minorista de calzado en línea, por \$ 1.1 mil millones.⁶¹ En el 2011, la compañía lanzó MyHabit, vendiendo modas de diseñadores a precios muy rebajados. Al año siguiente, Amazon consideró comprar el minorista líder de moda en línea U.K. ASOS, pero decidió no hacerlo.⁶² En cambio, lanzó varias de sus propias líneas de marca privada mientras intentaba cortejar a las principales marcas, que eran reacias a vender en Amazon. Finalmente, en el 2016, Amazon cerró MyHabit. En el 2017, la marca líder Nike finalmente acordó vender ropa en Amazon.⁶³ Ese año, Amazon se convirtió en el mayor minorista de ropa en los Estados Unidos, según el banco de inversión Cowen.⁶⁴

En el 2006, Amazon abrió la tienda de comestibles, marcando su entrada en el negocio de comestibles secos, compitiendo con Kroger y Walmart. El año siguiente, lanzó AmazonFresh en Seattle, ofreciendo entregas de alimentos perecederos y no perecederos. AmazonFresh se expandió a Los Ángeles y San Francisco en el 2013. A partir del 2018, AmazonFresh estaba disponible solo para los miembros Prime en ciertos mercados, que pagaban \$ 14.99 por mes por la entrega en el mismo día y temprano en la mañana de productos frescos, y más de 500,000 otros artículos (desde juguetes hasta

artículos para el hogar). Amazon cumplió parte de la oferta por sí mismo y se asoció con comerciantes locales para proporcionar el resto.⁶⁵ En el 2018, los competidores incluyeron Instacart (un servicio nacional de entrega de comestibles dirigido a 150 mercados de EE. UU.) y Peapod, un servicio de entrega centrado en Stop & Shop.

En el 2010, Amazon adquirió Diapers.com (Quidsi), una compañía de suministros para bebés en línea, por \$ 540 millones, después de una brutal guerra de precios en la que la empresa redujo sus precios de pañales en un 30% y lanzó Amazon Mom, que ofrecía envío gratuito de pañales y otros suministros para bebés.⁶⁶

En junio del 2017, Amazon adquirió el minorista de alimentos naturales Whole Foods Market por \$13,7 mil millones. Los precios de las acciones de Walmart y Kroger cayeron bruscamente. Whole Foods operaba 460 tiendas de alimentos naturales de lujo, muchas en barrios ricos. En el momento de la compra, Whole Foods trabajó con Instacart en la entrega a domicilio.⁶⁷

En el 2017, Amazon lanzó dos marcas de muebles: Rivet y Stone & Beam.⁶⁸

Contenido digital

En el 2005, Amazon pasó al contenido digital al lanzar un servicio en línea que permitía a los usuarios explorar capítulos de libros antes de la publicación. Este servicio se convirtió en uno preliminar de compra de libros electrónicos, que permitía a los usuarios comprar historias cortas y capítulos de libros.⁶⁹ En el 2007, Amazon lanzó su plataforma de texto digital.⁷⁰ Más tarde renombrado Kindle Direct Publishing, proporcionó a los autores la capacidad de autopublicarse.⁷¹ Los autores recibieron el 70% de las regalías de la venta de estos libros electrónicos, el control de los derechos retenidos y pudieron ver sus libros electrónicos disponibles en el sitio de Amazon dentro de las 24 a 48 horas posteriores a la presentación. Amazon también operó su propio brazo editorial, Amazon Publishing, que comenzó en el 2009, con 14 imprentas centradas en diversos géneros. Los principales competidores en este sector incluyen Random House, Pearson, Hachette y Harper Collins. Para el 2011, Amazon vendía más libros digitales que libros físicos.⁷² En el 2017, Amazon representó el 83% del mercado de libros electrónicos de EE. UU.⁷³

En el 2006, Amazon se asoció con todos los principales estudios cinematográficos de Hollywood excepto Walt Disney, y lanzó un servicio llamado Amazon Unbox que vendía películas para descargar por \$ 7.99 a \$ 14.99. Esta oferta incluía nuevos lanzamientos y populares programas de televisión.⁷⁴ Amazon lanzó Prime Instant Video, un servicio de transmisión de video gratuito para los miembros Prime, en el 2011, con 5,000 títulos.⁷⁵ El mismo año, la empresa completó la adquisición de Lovefilm, una empresa de alquiler de DVD y video en línea con sede en el Reino Unido en la que invirtió por primera vez en el 2008.⁷⁶ En el 2017, Instant Video de Amazon Prime fue el segundo servicio de transmisión de video más popular en los Estados Unidos detrás de Netflix y por delante de Hulu.⁷⁷

En mayo del 2007, Amazon compró Brilliance Audio, el mayor editor independiente de audiolibros en los Estados Unidos.⁷⁸ La compañía también comenzó a negociar contratos de derechos de autor y desarrollar una tienda de música digital, que se lanzó en septiembre del 2007.⁷⁹ El servicio de transmisión Prime Music, gratuito para los miembros Prime, se lanzó en el 2014.⁸⁰ En marzo del 2018, Amazon Music fue el séptimo en los Estados Unidos con 12.7 millones de usuarios mensuales. Los líderes fueron Apple Music, con 49.5 millones de usuarios, y Spotify con 47.7 millones.⁸¹

En el 2010, Amazon lanzó Amazon Studios para comenzar a producir su propio contenido. En el 2013, lanzó 14 pilotos originales de programas de televisión.⁸² El año siguiente, lanzó *Transparent*, una serie original que le valió a Amazon Studios sus primeros premios Golden Globe.⁸³ La película de Amazon Studios 2016, *Manchester by the Sea*, se convirtió en la primera película de un servicio de streaming en recibir una nominación al Premio de la Academia a la Mejor Película.⁸⁴

En el 2011, Amazon lanzó Amazon Appstore para Android con 3,800 aplicaciones. El Google Android Market ofreció 200,000 aplicaciones en ese momento.⁸⁵ A principios del 2018, la oferta de Amazon se había expandido a 433,000 aplicaciones.⁸⁶ La tienda Google Play ofreció 3.6 millones.⁸⁷ Apple ofreció 2.1 millones.⁸⁸

En el 2014, Amazon adquirió Twitch, el sitio de reproducción de juegos líder en el mundo, por \$ 970 millones en efectivo.⁸⁹ El sitio permitió a los jugadores compartir videos de sus momentos de juego más interesantes e incluso ganarse la vida haciendo eso. Los competidores incluyeron HitBox, Beam, Azubu, Bio Live y YouTube Gaming.⁹⁰ Twitch se fundó en el 2011. La respuesta de Google, YouTube Gaming, se lanzó en el 2015.⁹¹ Twitch atrajo a 15 millones de usuarios diarios en el 2017 para ver clips de videojuegos.

Hardware

En noviembre del 2007, Amazon lanzó los Kindle, dispositivos que permitían a los usuarios descargar y leer libros, periódicos y revistas. Un Kindle costaba \$399, y la primera tirada se acabó en seis horas.⁹² Bezos explicó porque habían invertido en hardware: "Hemos vendido libros electrónicos por mucho tiempo, y usted necesitaba ocupar una lupa para encontrar buenas ofertas. Los clientes necesitan un dispositivo que hiciera que la compra y lectura de libros fuera completamente amigable. Queríamos proveer una experiencia eficiente y transversalmente integrada; por lo tanto, necesitábamos desarrollar un conjunto de destrezas completamente nuevas."⁹³ A finales del año 2008, Amazon ofrecía 125, 000 libros digitales.⁹⁴ En el 2009, el monto ascendía a los 290,000. La mayoría costaba \$9,99 dólares o menos, posiblemente menos de lo que Amazon pagaba a los editores.⁹⁵

En el 2011, Amazon lanzó el Kindle Fire, una versión en tablet del Kindle que aspiraba a competir con el iPad de Apple. El Fire costaba \$199 dólares, mientras que el iPad costaba \$499 dólares y uno podía navegar por internet, ver videos y jugar. En el 2014, el Kindle Fire se actualizó a alta definición y con un precio de \$ 99 dólares.⁹⁶ En el 2015, Amazon redujo el precio de su tableta Fire estándar a \$49.99 dólares y comenzó a venderla en paquetes de seis por menos de \$ 250.⁹⁷ Rápidamente se convirtió en el artículo más popular en Amazon.com.⁹⁸ Un estudio de marca de Consumer Intelligence Research Partners descubrió que los clientes de Amazon que poseían un Kindle gastaron \$ 443 dólares más que los clientes sin un producto Kindle.⁹⁹ En el cuarto trimestre del 2017, Kindle representó el 15.6% de las ventas mundiales de tabletas, detrás de Apple con el 26.6%. Para el año, Apple se mantuvo a la cabeza, pero Samsung ocupó el segundo lugar y el tercero fue de Amazon, ya que sus ventas estuvieron más concentradas en el cuarto trimestre.¹⁰⁰

En el 2014, Amazon lanzó el Fire Phone, un smartphone de gama baja. No obtuvo mucha convocatoria por parte del mercado.¹⁰¹ Apple y Samsung dominaron el mercado de teléfonos inteligentes en ese momento.¹⁰²

El Amazon Fire TV, un reproductor digital de medios que costaba \$99 dólares tuvo más éxito. Permitía a los usuarios reproducir en línea audio y video en una televisión con conexión. Los usuarios también pueden comprar videos de una lista de más de 200,000 episodios de películas y de

televisión y jugar juegos desarrollados por el propio Game Studio de Amazon. Se podía comprar una versión más básica por \$39 dólares, el Fire TV Stick. Fire TV competía directamente con Apple TV (\$69), Roku (\$79), y Google Chromecast (\$35).¹⁰³

Dave Limp, vicepresidente de Kindle, señaló: "Tenemos la filosofía de que tratamos de ponerle precio a nuestros dispositivos lo más cerca posible del punto de equilibrio. En ese sentido, no nos hemos beneficiado en absoluto. [Una vez que el consumidor tiene un Fire TV en su sala de estar] alguien puede comprar contenido a la carta, películas, programas de TV. Alguien podría inscribirse en Prime. . . queremos estar realmente alineados con el cliente, solo ganamos dinero cuando usan nuestros productos, no cuando los compran".¹⁰⁴

Amazon Dash Wand se lanzó en abril del 2014 y fue gratuito para los usuarios de Prime Fresh. El seguidor Dash les permitió a los clientes escanear los artículos comestibles en sus estantes y ordenarlos de inmediato a través de AmazonFresh.¹⁰⁵ Amazon Dash Button se lanzó en marzo del 2015. El botón Dash también fue gratuito para los usuarios de Prime Fresh. Actuaba como un botón de pedido físico con un solo clic de modo que los usuarios podían quedarse en su casa (por ejemplo, al lado de su cafetera). Los botones fueron marcados según el producto. Los artículos elegibles incluían papel higiénico, productos de limpieza, jugos y alimentos para perros.¹⁰⁶

El 6 de noviembre del 2014, Amazon lanzó Amazon Echo, un dispositivo de comando de voz que respondía preguntas, reproducía música y actuaba como asistente personal, Alexa. El Echo tenía un precio de \$ 99 dólares para los miembros de Amazon Prime, y de \$ 199 para los miembros que no eran Prime. Apple ofreció su servicio Siri en el iPhone de forma gratuita.¹⁰⁷ En el 2017, los dispositivos compatibles con Alexa fueron algunos de los artículos más vendidos en Amazon, por lo que el año fue un récord para las ventas de hardware de Amazon. Los desarrolladores de terceros habían creado más de 30,000 habilidades para Alexa, y los clientes podían controlar más de 4,000 dispositivos inteligentes para el hogares usando el sistema.¹⁰⁸

Amazon Prime

En el 2005, Amazon lanzó Amazon Prime, un servicio de entrega de dos días para 1 millón de productos elegibles por una tarifa plana anual de \$ 79 dólares, con una actualización de entrega de un día por \$ 3,99.¹⁰⁹ La oferta de video gratuita se agregó a la oferta Prime en el 2011.¹¹⁰ La membresía Prime creció rápidamente, llegando a "decenas de millones" para el 2013, momento en el que más de 20 millones de artículos fueron elegibles.¹¹¹ La tarifa se elevó a \$ 99 en el 2014, y se agregó la transmisión de música gratuita.¹¹² A los miembros principales también se les proporcionó acceso gratuito a la Biblioteca de préstamos para propietarios de Kindle. Para el 2015, 10 años después del lanzamiento, más de 30 millones de artículos vendidos en el sitio web de Amazon eran aptos para la entrega Prime, se había agregado la entrega del domingo y se ofrecían entregas gratuitas el mismo día en cientos de miles de artículos en 35 ciudades en todo el mundo.¹¹³ Tom Szkutak, CFO, señaló que "los miembros Prime compran mucho más que los no miembros Prime".¹¹⁴ Scot Wingo de los consultores ChannelAdvisor estimó que los miembros Prime gastaron cuatro veces la cantidad de miembros no Prime y representaron la mitad de todos los gastos en Amazon.¹¹⁵

En diciembre del 2014, Amazon lanzó Prime Now en Manhattan, Nueva York, ofreciendo a los miembros Prime una gama de 25,000 elementos esenciales diarios para entregar en dos horas de forma gratuita o en una hora por un cargo de \$ 7.99. Se extendió rápidamente a las principales ciudades del mundo. A fines del 2015, se ofreció en más de 30 ciudades.¹¹⁶ Los conductores independientes hicieron las entregas utilizando sus propios vehículos, convocados en una aplicación

móvil de la misma manera que Uber ofreció viajes en taxi. Este experimento se amplió para incluir artículos no-Prime a principios del 2016.¹¹⁷

Después de la adquisición de Whole Foods por parte de Amazon, a los miembros de Prime se les ofrecieron descuentos especiales cuando compraban en la tienda, agregando otro beneficio a la larga lista de beneficios disponibles.¹¹⁸

A fines del 2017, los miembros de Prime superaron los 100 millones en todo el mundo y adquirieron 5 mil millones de artículos durante el año. Más de 100 millones de artículos fueron elegibles para la entrega Prime en los Estados Unidos. Prime Free Same Day y Prime Free One-Day estuvieron disponibles en 8,000 ciudades, y Prime Now en 50 ciudades.¹¹⁹ En mayo del 2018, la tarifa anual se elevó de nuevo a \$ 119 dólares.¹²⁰ Este movimiento provocó mucho debate sobre lo que valía el paquete de servicios. Creditcards.com estimó los beneficios anuales en \$ 1,166 dólares.¹²¹

Amazon Marketplace

Iniciado para los vendedores de terceros en el 2000, Amazon Marketplace representó el 5% de las unidades vendidas en Amazon en un año, y creció rápidamente.¹²² A fines del 2005, los analistas estimaron que la empresa incluyó productos de más de 1 millón de minoristas de terceros.¹²³ En el 2006, Amazon lanzó un servicio para almacenar y completar pedidos para usuarios del mercado llamado Fulfillment by Amazon (FBA), que resultó ser muy popular. Los productos de FBA solían ser elegibles para el envío gratuito Prime de dos días. Según una encuesta de Amazon, el 71% de los miembros de FBA informaron que las ventas de unidades aumentaron en más del 20% después de unirse a FBA.¹²⁴ Para el 2009, había 1,9 millones de vendedores activos en Amazon Marketplace, y representaban el 30% de todas las unidades vendidas.¹²⁵ Para el 2014, esta cifra había aumentado a más del 40% de todas las unidades vendidas, más de 2 mil millones durante el año.¹²⁶ En el 2015, Amazon comenzó a ofrecer préstamos para ayudar a los vendedores a crecer.¹²⁷ En el 2017, las unidades de Marketplace superaron el 50% de todas las ventas de unidades en Amazon por primera vez.¹²⁸

Según algunos analistas, los márgenes de ganancia de Amazon en ventas de terceros fueron más altos que sus propias ventas.¹²⁹ Upstream Commerce, una compañía de investigación, afirmó que Amazon monitoreaba las ventas de terceros y usaba la información para vender productos populares y rebajar los precios de los vendedores.¹³⁰

Servicios web de Amazon

En el 2006, la compañía lanzó Amazon Web Services. La compañía se interesó por primera vez en el soporte de desarrolladores en julio del 2002 cuando lanzó datos de productos a sus afiliados de terceros, que respondieron de manera muy positiva.¹³¹ En el 2003, Andy Jassy (MBA 1997) fue seleccionado para comenzar a desarrollar un plan de negocios para lo que se convertiría en Amazon Web Services (AWS). En marzo del 2006, se lanzó oficialmente AWS con un producto, Simple Storage Service (S3), que permitió a los usuarios almacenar y recuperar datos por alrededor de \$ 0.12 a \$ 0.15 por gigabyte por mes. En agosto, AWS lanzó Elastic Compute Cloud (EC2), un servicio que permitía a los desarrolladores ejecutar en el entorno informático de Amazon. Esto permitió a los sitios web utilizar el servidor y el espacio informático de Amazon en función de las necesidades a un precio mucho más bajo de lo que tradicionalmente estaba disponible. Jeffrey McManus, un residente de 40 años de San Francisco, señaló: "La clave del servicio de almacenamiento de Amazon es que se trata de un servicio de pago por uso. No tenemos que hacer esta inversión gigante por adelantado".¹³² Otras

opciones de AWS incluían Simple DB (almacenamiento de base de datos), Simple Queue Service, Amazon Flexible Payment Service, Amazon Premium Support y Amazon Elastic Block Store.¹³³

AWS agregó cientos de nuevas funciones de servicio cada año y redujo los precios agresivamente, 51 veces en los primeros 10 años de operación.¹³⁴ En reconocimiento de su papel más importante en la cartera, en el 2015 Amazon comenzó a publicar finanzas por separado para AWS. Los ingresos crecieron rápidamente, llegando a \$ 17,5 mil millones en el 2017 (9.8% de las ventas totales, frente al 7.4% en el 2015).

Los principales competidores en este sector fueron Microsoft, Google, IBM, HP, VMware y Rackspace.¹³⁵

Logística

Para llegar a los clientes más rápidamente, Amazon continuó invirtiendo en centros de despacho de pedidos y otras instalaciones en todo el mundo. Para principios del 2018, operaban 265 centros de cumplimiento en 17 países y se planeaban 49 más. También operaba otras 471 instalaciones, incluidas 276 estaciones de entrega y 73 centros de clasificación. Uno de sus mayores compromisos fue India, donde operaba 42 centros de despacho de pedidos, 25 centros de clasificación y 150 estaciones de entrega.¹³⁶ Aquí, Amazon compitió con el líder local Flipkart. En mayo del 2018, Walmart adquirió el 77% de Flipkart por \$ 16 mil millones. Flipkart fue fundada en el 2007 por dos ex empleados de Amazon.¹³⁷

A medida que se expandió en los Estados Unidos, Amazon perdió su ventaja de no estar obligado a imponer un impuesto a las ventas sobre las compras de los clientes. A partir del 1 de abril del 2017, se recaudaron impuestos en todos los estados de EE. UU. que tenían un impuesto a las ventas. Este cambio no afectó a los vendedores de terceros en Marketplace.¹³⁸

Para mejorar la productividad de sus operaciones de almacén, Amazon adquirió el fabricante de robots Kiva Systems en el 2012.

A finales del 2015, el *Wall Street Journal* informó que Amazon estaba en conversaciones para arrendar aviones para suministrar su propia carga aérea.¹³⁹ Esta noticia provocó rumores de que Amazon tenía la intención de construir su propia red logística en competencia con UPS, FedEx y el Servicio Postal de EE. UU., que contaban a Amazon entre sus clientes más importantes.¹⁴⁰ En agosto del 2016, la empresa presentó su primer avión, la marca Prime Air, y anunció que arrendaría un total de 40.¹⁴¹ En febrero del 2017, anunció que iba a construir un centro de carga aérea en Kentucky por \$1,5 mil millones.¹⁴² En marzo del 2017, demostró la viabilidad de su sistema de entrega de drones de 30 minutos en California con el permiso especial de la FAA. El desarrollo del servicio dependió de la introducción de sistemas apropiados de control del tráfico aéreo.¹⁴³

Tiendas físicas

En un giro inesperado, Amazon comenzó a abrir librerías físicas en el 2015, con la primera en Seattle. Las tiendas mostraron una cantidad limitada de libros junto con el hardware de Amazon. La séptima tienda física se abrió en Nueva York en mayo del 2017.¹⁴⁴ La compañía agregó una serie de librerías "sin libros" en los campus universitarios donde los estudiantes podían pedir libros de texto y artículos para amueblar las habitaciones de los dormitorios que se recogerían más tarde en la tienda. Los estudiantes recibieron un descuento del 50% en la membresía Prime.¹⁴⁵

La compra de Whole Foods a mediados del 2017 marcó un aumento significativo en el compromiso de Amazon con las tiendas físicas, agregando 460 ubicaciones a su cartera.

En enero del 2018, la compañía abrió al público una tienda de conveniencia de Amazon Go sin cajas registradoras. Esta tienda introdujo el concepto de compras Just Walk Out (JWO). Los clientes simplemente retiraban los productos de los estantes y salían. Se usaron sensores para cargarlos automáticamente por sus compras.¹⁴⁶

Las ventas de la tienda física fueron de \$ 4.5 mil millones en el último trimestre del 2017 (12.8% de las ventas de la tienda en línea, frente al 4.8% del trimestre anterior).¹⁴⁷

Empleados

Para respaldar la construcción de su infraestructura logística, Amazon contrató a casi 130,000 personas en el 2017, con lo que la fuerza de trabajo total asciende a 566,000 empleados a tiempo completo y medio tiempo. Además, tenía una serie de programas implementados para atraer empleados de alta calidad. La compañía pagó el 95% de la matrícula para que los empleados realicen cursos en campos de demanda y ayudarles, de este modo, a encontrar trayectorias profesionales satisfactorias a largo plazo. La compañía también adoptó una política llamada *Pagar para salir*, que ofreció a los empleados entre \$ 2,000 y \$ 5,000 dólares (dependiendo de la duración del empleo) para renunciar. El programa estaba destinado a alentar a los empleados insatisfechos a irse. Amazon también comenzó a ser pionera en un concepto llamado Virtual Contact Center, que permitiría a los empleados trabajar desde casa.¹⁴⁸

En agosto del 2015, el *New York Times* publicó una exposición en Amazon, sugiriendo que la compañía estaba "llevando a cabo un experimento poco conocido sobre hasta qué punto se podía presionar a los trabajadores de cuello blanco".¹⁴⁹ Los empleados cumplían con los estándares que la empresa describió como "irracionalmente alto", y el directorio telefónico interno señalaba a los empleados cómo enviar comentarios confidenciales a los jefes de los demás. Un ex empleado recordó: "Casi todas las personas con las que trabajé, las vi llorar en su escritorio". La reclutadora de Amazon, Susan Harker, comentó: "Esta es una empresa que se esfuerza por hacer cosas realmente grandes, innovadoras, y esas cosas no son tan fáciles. Cuando te diriges a la luna, la naturaleza del trabajo es realmente desafiante. Para algunas personas no funciona". Bezos refutó la historia y dijo que Amazon no toleraría las "prácticas de gestión sorprendentemente insensibles" que describía.¹⁵⁰

Finanzas

Con ganancias netas por primera vez en el 2003, Amazon invirtió fuertemente en hardware, contenido digital, servicios de software e infraestructura, y las ganancias fueron escasas. A mediados del 2006, los inversores estaban cada vez más impacientes con el costo de la tecnología y las inversiones de desarrollo de Amazon. El precio de las acciones cayó a \$ 26 dólares en julio del 2006, lo que provocó que la compañía bajara la tasa de crecimiento de su gasto de tecnología.¹⁵¹ Los ingresos de Amazon continuaron creciendo en dos dígitos, y el precio de las acciones se recuperó a \$ 50.10 en el 2007.¹⁵²

A través de la recesión de los años 2008-2009, las ventas de Amazon continuaron creciendo de \$ 19.2 mil millones en el 2008 a \$ 24.5 mil millones en el 2009, y \$ 34.2 mil millones en el 2010.¹⁵³

En 2014, Amazon registró ventas de \$ 89 mil millones y ganancias operativas de \$ 178 millones. La compañía incurrió en pérdidas en el segundo y tercer trimestre, y el precio de la acción cayó de poco menos de \$ 400 a \$ 309 al final del año. Durante este tiempo, el S & P ganó casi un 20%

En el 2015, las ganancias aumentaron significativamente. Los primeros tres trimestres del año fueron todos rentables, la primera vez que la empresa logró esto en tres años. Además, las ganancias del tercer trimestre fueron un récord, pero los accionistas no se impresionaron. En el anuncio, las acciones cayeron 15% en operaciones posteriores al cierre. Los años 2016 y 2017 tuvieron niveles mucho más altos de rentabilidad, y las acciones alcanzaron niveles récord. El primer trimestre del 2018 también demostró ser sólido, llevando el precio de las acciones a nuevas marcas y convirtiendo a la compañía en la segunda empresa más valiosa a nivel mundial después de Apple, con una capitalización bursátil de más de \$ 750 mil millones. Como resultado, Bezos se convirtió en el hombre más rico del mundo.

El camino por recorrer

Mientras que los accionistas de Amazon estaban encantados con los resultados, la compañía estaba recibiendo críticas al más alto nivel en los Estados Unidos: la Casa Blanca. El 29 de marzo del 2018, el presidente Trump atacó a Amazon al tuitear que la compañía no pagaba los impuestos suficientes y dio a entender que podría usar el poder de la presidencia para intervenir en el éxito de la compañía. También la acusó de sacar del negocio a los minoristas y usar su poder de negociación para pagarle al Servicio Postal de los EE. UU. menos del costo de la entrega de paquetes. Este no fue el primer ataque del presidente Trump, quien había estado señalando su disgusto con la compañía desde el 2015. Algunos sugirieron que el Presidente estaba motivado por la propiedad de Bezos del *Washington Post*, que lo había criticado públicamente.¹⁵⁴ El ataque de marzo provocó una caída del 6% en el precio de la acción.¹⁵⁵

Lo que sea que el presidente Trump sentía acerca de Amazon, sus argumentos no carecían de mérito. Amazon no estaba recaudando impuestos sobre las ventas de los proveedores de Marketplace, incluso aquellos que usaban Fulfillment, lo que los ponía en ventaja tanto para la compañía como para todos los demás minoristas. Los minoristas iban a la bancarrota en todo el mundo frente al ataque de Amazon; y algunos analistas de Wall Street estimaron que la compañía pagó al Servicio Postal de EE. UU. el 50% de lo que tendrían que pagar a UPS para entregar el mismo paquete.¹⁵⁶ Sin embargo, no estaba claro qué podría hacer el Presidente al respecto, ya que las medidas antimonopolio tendrían que provenir de la Comisión Federal de Comercio no partidista o del Departamento de Justicia.¹⁵⁷ Cualquiera que haya sido el punto de vista del Presidente, la visión del mercado era clara: Amazon registró resultados récord para el primer trimestre y el precio de las acciones subió a niveles récord.

La ciudad de Seattle también estaba tomando una excepción al éxito de Amazon debido al rápido aumento de los alquileres locales para acomodar su creciente base de empleados. Propuso un impuesto de \$ 500 por empleado a todos los grandes empleadores para financiar viviendas asequibles.¹⁵⁸ Mientras tanto, Amazon había recibido ofertas de 240 ciudades de América del Norte que competían por ser sede de la segunda central de la compañía (HQ2), y estaba en conversaciones con 20 finalistas para entender qué incentivos ofrecerían.¹⁵⁹

Parecía que nada detendría el ascenso inexorable de Amazon. (Ver los **Anexos 4, 5, 6 y 7**)

Anexo 1a Aspectos financieros de Amazon, 1996-2006 (en millones de dólares)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos totales	16	148	610	1,640	2,762	3,122	3,933	5,264	6,921	8,490	10,711
Costo de bienes vendidos	(12)	(119)	(476)	(1,349)	(2,106)	(2,324)	(2,940)	(4,007)	(5,319)	(6,451)	(8,255)
Utilidades brutas	3	29	134	291	656	799	993	1,257	1,602	2,039	2,456
Gastos generales y adm de ventas.	(7)	(46)	(149)	(488)	(700)	(604)	(630)	(726)	(887)	(1,109)	(1,395)
Ingresos operacionales	-6	-29	-62	-598	-664	-231	106	271	431	472	389
Ingresos netos	-6	-28	-125	-720	-1,411	-567	-149	35	588	359	190
Utilidades brutas (% de ingresos)	22.0%	19.5%	21.9%	17.7%	23.7%	25.6%	25.2%	23.9%	23.1%	24.0%	22.9%
Ventas y Adm. Gral (% de Ingresos)	45.2%	30.8%	24.4%	29.8%	25.3%	19.4%	16.0%	13.8%	12.8%	13.1%	13.0%
Ingreso operacional (% de Ingresos)	-38.1%	-19.8%	-10.1%	-36.4%	-24.0%	-7.4%	2.7%	5.1%	6.2%	5.6%	3.6%
Efectivo total & Inversiones a corto plazo	6	125	373	706	1,101	997	1,301	1,395	1,779	2,000	2,019
Inventario	1	9	30	221	175	144	202	294	480	566	877
Total de activos circulantes	7	137	424	1,012	1,361	1,208	1,616	1,821	2,539	2,929	3,373
Total de activos	8	149	648	2,472	2,135	1,638	1,990	2,162	3,249	3,696	4,363
Total pasivos circulantes	5	44	162	739	975	921	1,066	1,253	1,620	1,929	2,532
Deuda a largo plazo	-	77	348	1,445	2,114	2,096	2,233	1,924	1,847	1,511	1,247
Total pasivos	5	121	510	2,205	3,102	3,078	3,343	3,198	3,476	3,450	3,932
Capital de Trabajo	2	94	263	273	386	287	550	568	919	1,000	841
Total patrimonio	3	28	139	266	-967	-1,440	-1,353	-1,036	-227	246	431
Efectivo operacional	-2	4	31	-91	-130	-120	174	392	567	733	702
Gastos de Capital	(1)	(7)	(28)	(287)	(135)	(50)	(39)	(46)	(89)	(204)	(216)
Adquisiciones en efectivo	-	-	(19)	(370)	-	-	-	-	(71)	(24)	(32)
Efectivo desde inversión	(1)	(23)	(262)	(922)	164	(253)	(122)	237	(318)	(778)	(333)
Emisión de capital ordinario	0.2	50	14	64	45	116	122	163	60	66	35
Deuda neta emitida	-	75	248	1,075	665	-10	-15	-495	-157	-259	-285
Cambio neto en efectivo	5	104	24	91	689	-282	198	364	200	-290	9
Empleados tiempo completo	151	614	2,100	7,600	9,000	7,800	7,500	7,800	9,000	12,000	13,900
Ingresos por empleado (\$000s)	104	241	290	216	307	400	524	675	769	708	771

Fuente: Autor de casos en base a aspectos financieros de Amazon, Capital IQ, Inc., una división de Standard & Poor's.

Notas: Años fiscales de Amazon finalizados al 31 de diciembre. Amazon recaudó \$50 millones en una OPI en 1997; todas las demás emisiones fueron para empleados.

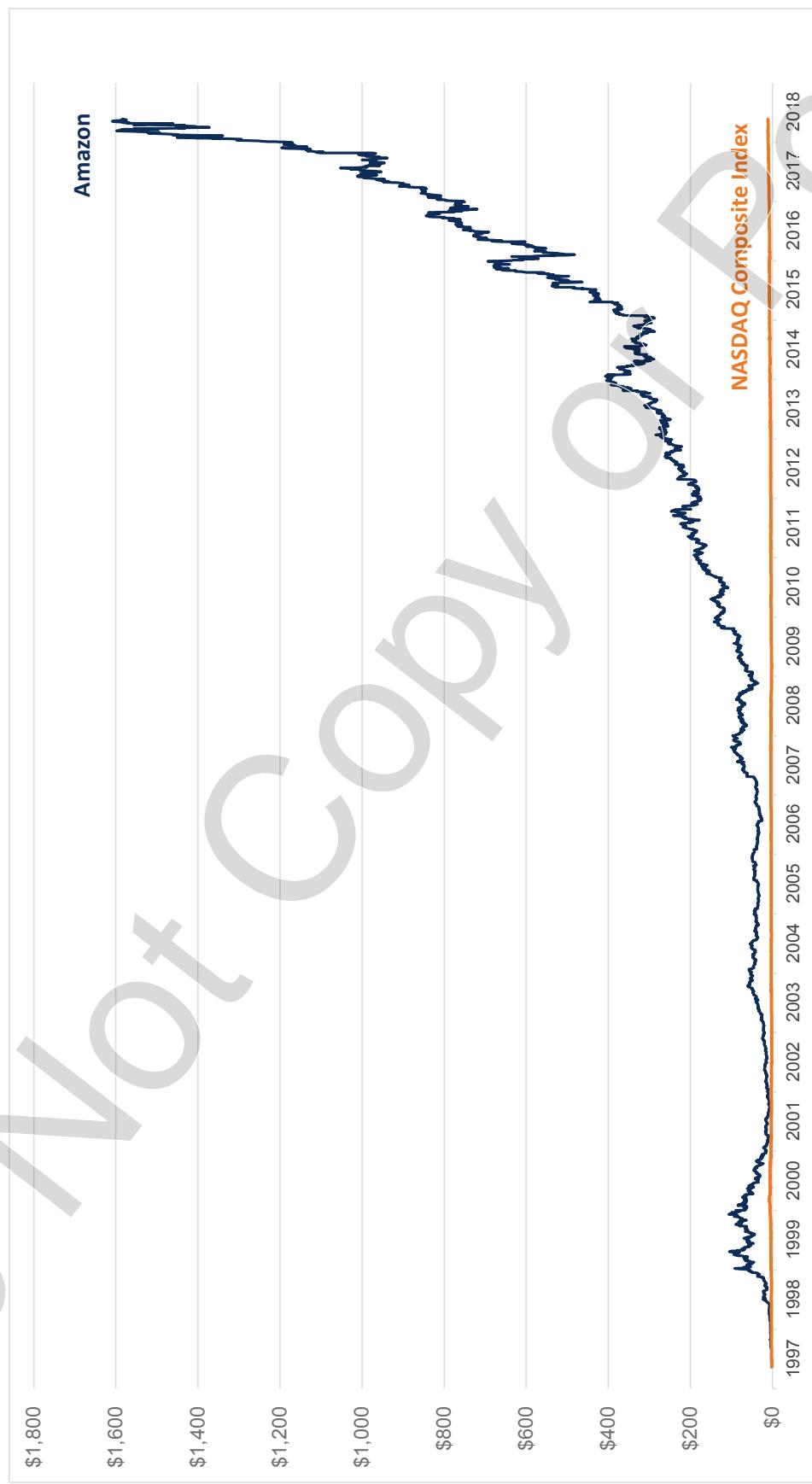
Anexo 1b Aspectos financieros de Amazon, 2007-2017 (en millones de dólares)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	14,835	19,166	24,509	34,204	48,077	61,093	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866
Costo de bienes vendidos	(11,482)	(14,896)	(18,978)	(26,561)	(37,288)	(45,971)	(54,181)	(62,752)	(71,651)	(88,265)	(111,934)
Utilidades brutas	3,353	4,270	5,531	7,643	10,789	15,122	20,271	26,236	35,355	47,722	65,932
Gastos generales y adm. de ventas	(1,871)	(2,419)	(3,060)	(4,397)	(6,864)	(9,723)	(12,847)	(16,650)	(20,411)	(27,284)	(38,992)
Ingresos operacionales	655	789	1,180	1,406	862	676	745	178	2,233	4,186	4,106
Ingresos netos	476	645	902	1,152	631	-39	274	-241	596	2,371	3,033
Utilidades brutas (% de ingresos)	22.6%	22.3%	22.6%	22.3%	22.4%	24.8%	27.2%	29.5%	33.0%	35.1%	37.1%
Ventas y Adm. Gral (% de Ingresos)	12.6%	12.6%	12.5%	12.9%	14.3%	15.9%	17.3%	18.7%	19.1%	20.1%	21.9%
Ingreso operacional (% de Ingresos)	4.4%	4.1%	4.8%	4.1%	1.8%	1.1%	1.0%	0.2%	2.1%	3.1%	2.3%
Efectivo total & Inversiones a corto plazo	3,112	3,727	6,366	8,762	9,576	11,448	12,447	17,416	19,808	25,981	30,986
Inventario	1,200	1,399	2,171	3,202	4,992	6,031	7,411	8,299	10,243	11,461	16,047
Total de activos circulantes	5,164	6,157	9,797	13,747	17,490	21,296	24,625	31,327	36,474	45,781	60,197
Total de activos	6,485	8,314	13,813	18,797	25,278	32,555	40,159	54,505	65,444	83,402	131,310
Total pasivos circulantes	3,714	4,746	7,364	10,372	14,896	19,002	22,980	28,089	33,899	43,816	57,883
Deuda a largo plazo	1,282	409	109	184	255	3,084	3,191	8,265	8,235	7,694	24,743
Total pasivos	5,288	5,642	8,556	11,933	17,521	24,363	30,413	43,764	52,060	64,117	103,601
Capital de Trabajo	1,450	1,411	2,433	3,375	2,594	2,294	1,645	3,238	2,575	1,965	2,314
Total patrimonio	1,197	2,672	5,257	6,864	7,757	8,192	9,746	10,741	13,384	19,285	27,709
Efectivo operacional.	1,405	1,697	3,293	3,495	3,903	4,180	5,475	6,842	11,920	16,443	18,434
Gastos de Capital	(224)	(333)	(373)	(979)	(1,811)	(3,785)	(3,444)	(4,893)	(4,589)	(6,737)	(11,955)
Adquisiciones en efectivo	(75)	(494)	(40)	(352)	(705)	(745)	(312)	(797)	(795)	(116)	(13,972)
Efectivo desde inversión	42	(1,199)	(2,337)	(3,360)	(1,930)	(3,595)	(4,276)	(5,065)	(6,450)	(9,876)	(27,819)
Emisión de capital ordinario	91	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda neta emitida	-50	-268	-385	-78	-267	2,790	-617	4,426	-3,882	-3,740	9,860
Cambio neto en efectivo	1,517	230	675	333	1,492	2,815	574	5,899	1,333	3,444	1,188
Empleados tiempo completo	17,000	20,700	24,300	33,700	56,200	88,400	117,300	154,100	230,800	341,400	566,000
Ingresos por empleado (\$000s)	873	926	1,009	1,015	855	691	635	577	464	398	314

Fuente: Autor de casos en base a aspectos financieros de Amazon, Capital IQ, Inc., una división de Standard & Poor's.

Notas: Años fiscales de Amazon finalizados al 31 de diciembre. Amazon recaudó \$50 millones en una OPI en 1997; todas las demás emisiones fueron para empleados.

Anexo 2 Precio de la acción de Amazon



Fuente: Autos de casos en base a datos de Capital IQ, Inc., una división de Standard & Poor's.

Notes: Los valores se muestran desde el 15 de mayo de 1997 hasta el 22 de mayo de 2018. Las cifras del Nasdaq están indexadas al precio de las acciones ajustadas por división de Amazon en su IPO (15 de mayo de 1997 = \$1.96).

Anexo 3a Cronología corporativa de Amazon

Año	Evento
1995	Julio - Se lanzó Amazon oficialmente el 16 de julio de 1995. Julio - Amazon.com vende su primer libro: <i>Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought</i> , de Douglas Hofstadter.
1996	Julio —Amazon.com lanzó su Programa de Asociados que permite a los usuarios vincularse al sitio de Amazon y ganar una comisión por las ventas generadas.
1997	Mayo —Amazon anuncia una OPI. Amazon empieza a cotizar en la bolsa NASDAQ bajo el símbolo AMZN a un precio de \$18 por acción. Septiembre - Amazon presenta Compras en un solo clic, lo que permite a los usuarios realizar sus compras de esa modalidad.
1998	Febrero - Amazon lanza el Programa Advantage. Octubre - Se lanzan los primeros sitios internacionales: Amazon.co.uk (En el Reino Unido) y amazon.de (en Alemania) Noviembre - Abre su tienda DVD / Video.
1999	Marzo — Se lanza Subastas Amazon.com Octubre - Se lanza la tienda de cámaras y fotografía. Septiembre - Amazon.com lanza las zShops. Diciembre - Jeff Bezos fue nombrado por la revista Time: «Hombre del año»
2000	Mayo — Se abre la tienda de cocina. Agosto - Amazon anuncia su alianza con Toys «R» Us que dio inicio a la tienda de juguetes de Amazon. Noviembre - Se lanza el Mercado Amazon. Amazon.com presenta la primera oferta de envío gratis super ahorro (Pedidos por sobre \$100).
2001	Abril - Amazon anuncia su alianza con el Borders Group Alliance en que el Amazon puede completar pedidos realizados a través de Borders.com. Agosto - Amazon.com presenta la modalidad de retiro en tienda (para Toys «R» Us, Borders y otras alianzas). Septiembre - Se abre la tienda Amazon.com Viajes Septiembre - anuncia su alianza con las tiendas Target.
2002	Junio - Se lanza Amazon.ca Julio - Se lanzan los Servicios Amazon Web Agosto - Bajan su límite mínimo de envío gratis super ahorro a \$25. Noviembre - Se abre la tienda de accesorios y vestuario.
2003	Septiembre - Se abre la tienda de deportes y aire libre Diciembre - se abre la tienda de salud y cuidado personal.
2004	Abril - se abre la tienda de joyería Septiembre - Amazon compra Joyo.com Ltda e ingresa al mercado de China
2005	Febrero - Amazon lanza Amazon Prime (envíos express ilimitados por \$79 al año) Mayo - Amazon presenta Amazon Novios

Año	Evento
2006	Febrero - Amazon compra Shopbop.com. Marzo - Lanza el Servicio S3 de almacenamiento sencillo Julio - Amazon.com lanza su tienda de abarrotes Septiembre - Se hace disponible el servicio Amazon Unbox, un servicio de descarga de videos digitales con calidad DVD. Amazon.com lanza Fulfillment by Amazon (FBA) para pequeñas y medianas empresas.
2007	Enero - Amazon lanza Endless.com, un sitio de zapatos y carteras que ofrece 15.000 estilos y envíos gratuitos en menos de 24 horas en todos sus productos. Septiembre - Se lanza Public Beta de Amazon MP3. Noviembre - Amazon presenta su primera Kindle.
2008	Enero - Amazon compra Audible.com por 300 millones.
2009	Julio - Amazon compra Zappos.com por \$1.200 millones de dólares, presenta AmazonWireless y lanza su tienda Entretenimiento al aire libre. Octubre - Amazon lanza Entrega express local. Noviembre - Anuncia la expansión de Servicios Amazon Web a Asia.
2010	Noviembre - Lanza Amazon Studios y presenta Verificador de precios. Diciembre - Amazon invierte \$175 millones en sitio de compras con descuentos LivingSocial.
2011	Enero - Amazon.com adquiere LoveFilm International Limited. Febrero - Amazon.com anuncia videos instantáneos prime, un nuevo beneficio para miembros preferenciales. Marzo - Presenta Amazon Cloud Drive, Amazon Cloud Player para Web y Amazon Cloud Player para Android. También se hace disponible Amazon Appstore para Android. Abril - Se anuncia la aplicación de ofertas Amazon. Mayo - Amazon.com vende ahora más libros en formato Kindle que en impreso. Junio - Se lanza AmazonLocal. Septiembre - Amazon lanza Kindle Fire Kindle Touch y Kindle Touch 3G. Amazon lanza Amazon Silk, un buscador web desarrollado para Kindle Fire. Noviembre - Amazon presenta la biblioteca de préstamos de dueños de Kindle
2012	Marzo - Amazon.com acuerda la adquisición de Kiva por un monto informado de \$775 millones. Junio - Amazon Publishing adquiere Avalon Books.
2013	Agosto - Se lanza Amazon Arte.
2014	Junio - Se lanza Amazon Fire Phone y música prime. Agosto - Adquiere Twitcht, un servicio de streaming de video juegos. Septiembre - Se lanza la primera serie de televisión, <i>Transparente</i> . Octubre - Se lanza el dispositivo Amazon Fire TV, un dispositivo para streaming de videos. Diciembre - Se lanza Prime Now: entrega en una hora de productos básicos diarios.
2015	Enero - anuncia una asociación para construir un parque eólico para impulsar los servicios web de Amazon. Inicia Amazon WorkMail, un correo electrónico empresarial y servicio de calendario basado en la nube.

Año	Evento
	Marzo - anuncia los botones de Amazon Dash para reabastecimiento de productos domésticos con un solo toque.
	Abril -Lanza Amazon Business, un mercado en línea diseñado para clientes comerciales.
	Diciembre -Amazon Studios lanza su primera película original, <i>Chi-Raq</i> , en cines.
2016	Octubre —Prime se lanza en China
	Diciembre — Prime Air realiza su primera entrega a un cliente por drones en Cambridgeshire, Inglaterra.
2017	Junio — Anuncia la adquisición de Whole Foods Market.
	Setiembre — Anuncia planes para HQ2 (segunda sede), solicitando propuestas de las ciudades.
	Noviembre — Agrega marcas de muebles de marca privada Rivet y Stone & Beam. Anuncia Alexa para los negocios
2018	Enero — Anuncia una asociación con Berkshire Hathaway y JPMorgan Chase para mejorar la atención médica para los empleados. Amazon Go, una tienda de comestibles sin cajeros, se abre al público en Seattle.

Fuente: Gráfico de autor de casos modificado de «Historia y Cronograma», Sala de prensa de Amazon, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?p=irol-corporateTimeline&c=176060>, visitado en junio 2015; y otras fuentes publicadas.

Anexo 3b Cuota de mercado de Amazon en categorías seleccionadas

Categoría	Geografía	Año	Acción de Amazon
Libros electrónicos	EE.UU.	2017	83.3%
Asistentes digitales (i.e., Alexa)	A nivel Mundial	2017	62%
Venta minorista por Internet	EE.UU.	2017	45.8%
Transmisión por video	EE.UU.	2016	40.5%
Indumentaria y calzado a través de venta minorista por Internet	EE.UU.	2017	35.3%
Computación en la nube	A nivel Mundial	2016	8.2%
Venta al por menor	EE.UU.	2017	5.9%
Supermercados	EE.UU.	2017	3.0%
Electrónica de consum	EE.UU.	2017	4.3%
Venta al por menor	A nivel Mundial	2017	2.4%

Fuente: Compilado de Amazon.com Inc Company Shares, Euromonitor International, consultado en mayo del 2018. eMarketer, "Parte de los usuarios de Amazon Instant Video entre los usuarios de servicios de video over-the-top (OTT) en los Estados Unidos desde 2015 hasta 2020", a través de Statista, visitada en mayo del 2018. AutorEarnings, "Distribución de ventas de unidades de libros electrónicos en los Estados Unidos a partir de febrero del 2017, por minorista", vía Statista, consultado en mayo del 2018. IHS, "Participación en el mercado mundial de asistentes inteligentes / digitales en 2017 y 2020, por producto", vía Statista, visitada en mayo del 2018. ITCandor, "Distribución de los ingresos del mercado de computación en nube en todo el mundo en 2015 y 2016, por proveedor", vía Statista, consultado en mayo del 2018.

Anexo 4a Tamaños del mercado de minoristas en EE. UU. y sus principales canales, 2003-2017 (en millones de dólares)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Retailing	1,992	2,102	2,212	2,315	2,384	2,412	2,359	2,433	2,540	2,642	2,719	2,817	2,932	3,031	3,110
Retail por tiendas	1,818	1,910	2,002	2,086	2,135	2,157	2,104	2,154	2,230	2,302	2,352	2,420	2,489	2,535	2,555
Retail sin tienda	175	192	211	229	249	255	256	279	309	340	367	398	443	496	554
Desglose sin tienda															
Retail Internet	43	54	68	85	102	110	116	134	158	182	212	240	275	315	366
Compras desde casa	100	105	109	110	113	112	110	116	121	129	125	126	136	149	157
Ventas directas	27	27	28	29	27	26	25	24	25	25	26	27	27	27	26
Expendedoras	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6
Canales de Internet															
seleccionados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juego en Internet puro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Minoristas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retail Móvil Internet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Tamaños del mercado retail, Euromonitor International, visitado en mayo del 2018.

Anexo 4b Acciones de minoristas líderes en Estados Unidos, 2008–2017 (%)

Clasificación 2017	Nombre de la compañía	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Walmart Inc	12.0	12.5	12.1	11.9	11.9	11.8	11.7	11.6	11.6	11.6
2	Amazon.com Inc	0.4	0.6	0.8	1.2	1.6	2.1	2.6	3.3	4.3	5.9
3	CVS Health Corp	2.7	3.1	3.0	3.1	3.3	3.3	3.5	3.6	3.9	3.8
4	Kroger Co	2.7	2.8	2.8	2.9	2.8	2.9	3.1	3.3	3.3	3.2
5	Walgreens Boots Alliance Inc	2.4	2.7	2.8	2.8	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.9
6	Costco Wholesale Corp	1.7	1.8	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2	2.2	2.2
6	Target Corp	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.6	2.6	2.5	2.3	2.2
8	Home Depot Inc, The	1.7	1.6	1.6	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8
8	Albertsons Cos Inc	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.8	0.9	1.9	1.9	1.8
10	Express Scripts Holding Co	1.2	1.3	1.6	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5
11	Lowe's Cos Inc	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.4
11	Ahold Delhaize	1.7	1.8	1.6	1.6	1.6	1.6	1.5	1.5	1.4	1.4
13	Best Buy Co Inc	1.4	1.5	1.4	1.4	1.3	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1
13	Publix Super Markets Inc	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
15	Apple Inc	0.4	0.4	0.5	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9
15	eBay Inc	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9
15	TJX Cos Inc, The	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9
18	Rite Aid Corp	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.8
18	Macys Inc	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.8	0.8
18	Dollar General Corp	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.8

Fuente: Autor de casos en base a Acciones de Compañías de Retail, Euromonitor International visitado en mayo del 2018.

Nota: Esta tabla incluye todas las compañías que estuvieron entre las primeras 20 en el 2017.

Anexo 4c Acciones de mercado de minoristas líderes sin tienda en Estados Unidos, 2008-2017 (%)

Clasificación 2017	Nombre de la compañía	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Amazon.com Inc	4.0	5.4	7.3	10.1	12.6	15.4	18.5	22.1	26.0	30.3
2	CVS Health Corp	5.9	6.6	6.1	6.1	6.8	6.8	7.9	8.6	8.7	8.4
3	Express Scripts Holding Co	11.5	12.1	13.6	13.3	11.3	10.2	9.7	9.2	8.8	8.2
4	eBay Inc	3.5	3.8	4.0	4.2	4.6	5.3	5.8	5.6	5.2	4.9
5	Walmart Inc	0.9	1.0	1.2	1.3	1.6	1.8	1.9	2.0	2.1	2.9
6	Apple Inc	1.2	1.4	1.6	1.9	2.4	2.8	2.8	2.8	2.5	2.6
7	Liberty Interactive Corp	1.9	2.0	1.8	1.7	1.6	1.5	1.5	1.7	1.5	1.9
8	Walgreens Boots Alliance Inc	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6	1.4
9	Macys Inc	0.3	0.4	0.4	0.5	0.7	0.9	1.2	1.3	1.3	1.3
10	Best Buy Co Inc	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	1.0	1.1
11	Home Depot Inc, The	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
12	Wayfair LLC	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.6	0.7
12	Nordstrom Inc	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7
12	Costco Wholesale Corp	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
15	Target Corp	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6
15	Kohl's Corp	0.1	0.2	0.3	0.3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
17	Wish	-	-	-	-	-	0.0	0.1	0.2	0.4	0.5
17	Williams-Sonoma Inc	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5
19	Lowe's Cos Inc	0.0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4
19	Gap Inc, The	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
19	Newegg.com Inc	0.8	0.8	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4
19	Sears Holdings Corp	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.4
19	PetSmart Inc	-	-	-	-	-	0.0	0.1	0.1	0.2	0.4

Fuente: Autor de casos en base a Acciones de Compañías de Retail, Euromonitor International visitado en mayo del 2018.

Notas: Esta tabla incluye todas las compañías que estuvieron entre las primeras 20 en el 2017. Categoría «Retail sin tienda» de Euromonitor que incluye expendio, venta directa, compras desde casa y retail Internet.

Anexo 4d Acciones de mercado de minoristas líderes por Internet en EEUU, 2008–2017 (%)

Clasificación 2017	Nombre de la compañía	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Amazon.com Inc	9.2	12.0	15.3	19.7	23.6	26.7	30.7	35.6	41.0	45.8
2	eBay Inc	8.1	8.4	8.4	8.3	8.7	9.1	9.5	9.0	8.2	7.4
3	Walmart Inc	2.0	2.3	2.5	2.5	2.9	3.0	3.1	3.1	3.3	4.3
4	Apple Inc	2.7	3.1	3.3	3.7	4.5	4.8	4.7	4.6	3.9	3.9
5	Macys Inc	0.7	0.8	0.9	1.0	1.3	1.5	1.9	2.1	2.1	2.0
6	Liberty Interactive Corp	1.1	1.2	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1	1.6	1.4	1.8
7	Best Buy Co Inc	1.3	1.5	1.5	1.5	1.4	1.4	1.5	1.5	1.5	1.7
8	Home Depot Inc, The	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	1.0	1.2	1.3	1.4	1.4
9	Wayfair LLC	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.4	0.7	0.9	1.0
9	Nordstrom Inc	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0
9	Costco Wholesale Corp	1.8	1.5	1.4	1.2	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
9	Target Corp	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.9	1.0	1.0
13	Kohl's Corp	0.3	0.4	0.5	0.6	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9
14	Wish	-	-	-	-	-	0.0	0.1	0.4	0.7	0.8
15	Williams-Sonoma Inc	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7
16	Lowe's Cos Inc	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6
16	Gap Inc, The	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.7	0.6
16	Newegg.com Inc	1.8	1.8	1.7	1.3	1.2	1.0	0.9	0.8	0.7	0.6
16	Sears Holdings Corp	1.0	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.0	0.8	0.6
20	PetSmart Inc	-	-	-	-	-	0.1	0.1	0.2	0.3	0.5
20	Overstock.com Inc	0.7	0.8	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5
20	L Brands Inc	1.2	1.0	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.7	0.6	0.5
20	JC Penney Co Inc	1.3	1.3	1.1	1.0	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
20	Dell Inc	3.2	2.6	2.1	1.7	1.2	0.9	0.7	0.7	0.6	0.5

Fuente: Autor de casos en base a Acciones de Compañías de Retail, Euromonitor International visitado en mayo del 2018.

Nota: Esta tabla incluye todas las compañías que estuvieron entre las primeras 20 en el 2017.

Anexo 4e Acciones de mercado de marcas líderes de reproductores portátiles en los Estados Unidos, 2008–2017 (%)

Marca	Nombre de la compañía	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Amazon	Amazon.com Inc	-	-	-	-	-	-	0.1	7.3	12.6	19.1
Kindle	Amazon.com Inc	0.7	3.9	13.7	23.7	17.4	18.7	20.0	17.5	12.6	9.9
iPod	Apple Inc	42.0	41.6	37.6	30.4	32.8	25.9	17.9	13.5	9.0	6.6
JBL	Samsung Corp	-	-	-	-	-	1.7	3.6	5.0	6.4	6.4
Google Home	Alphabet Inc	-	-	-	-	-	-	-	-	0.7	5.3
Bose	Bose Corp	-	-	-	-	-	1.3	2.9	3.8	4.8	4.6
Ultimate Ears	Logitech International SA	-	-	-	-	-	1.2	2.7	3.5	4.3	4.2
Sony	Sony Corp	5.5	4.8	5.9	5.8	6.4	7.1	6.6	5.4	4.4	3.7
Kobo	Rakuten Inc	-	-	-	1.3	2.4	4.2	4.2	3.5	2.5	1.9
SanDisk	Western Digital Corp	7.5	7.2	6.0	5.1	4.7	4.8	4.5	2.9	1.9	1.4
Beats	Apple Inc	-	-	-	-	-	0.4	0.6	0.8	0.9	0.9
Samsung	Samsung Corp	4.2	2.5	2.7	3.0	4.3	3.4	3.0	1.8	1.1	0.8
Sonos	Sonos Inc	-	-	-	-	-	0.3	0.5	0.6	0.7	0.6
Nook	Barnes & Noble Inc	-	0.5	3.2	3.7	4.7	3.5	2.0	0.9	0.5	0.3
Philips	Koninklijke Philips NV	2.8	2.5	1.2	0.8	0.8	0.7	0.6	0.4	0.3	0.2

Fuente: Autor de casos en base a Acciones de marca de reproductores portátiles, Eurmonitor International visitado en mayo del 2018.

Nota: Categoría «Reproductores portátiles» de Euromonitor que incluye e-readers y reproductores portátiles de medios

Anexo 5a Competidores de Amazon: Aspectos financieros (en millones de dólares)

Compañía	Ingresos	Volumen bruto de mercado	Utilidades operacionales	Margen operacional	Ingresos netos	Capitalización de mercado	Servicios
Amazon	177,866	257,217	4,106	2.3%	3.033	767,338	Amazon era principalmente un minorista en línea y un mercado para minoristas de terceros. También fabricó y distribuyó hardware, libros publicados y otros medios, ofreciendo servicios de datos y computacionales, servicios de pago y publicidad y presentando servicios de streaming.
Walmart	500,343	502,343 (~½ grocery)	20,437	4.1%	9,862	246,148	Walmart era un minorista de descuento masivo que también ofrecía servicios financieros y combustible. En el 2016, adquirió el sitio de comercio electrónico Jet.com. Operaba 11,718 tiendas en 28 países y sitios web de e-commerce en 11 países y regiones.
Apple	229,234	No aplicable	61,344	26.8%	48,351	919,917	Apple diseñó, fabricó, comercializó y distribuyó dispositivos tales como teléfonos móviles, tablets, computadoras y reproductores digitales de medios. También vendió software, servicios incluyendo almacenamiento en la nube y pago de móviles, accesorios y contenido digital.
Microsoft	89,950	No aplicable	22,326	24.8%	21,204	749,112	Microsoft desarrolló, patentó y comercializó software, servicios y hardware. La oferta incluye teléfonos, Windows Store para aplicaciones, publicidad y tiendas retail. Obtuvo la licencia de productos de servidor y sistemas operacionales y entregó servicios en la nube.
Alphabet (Google)	110,855	No aplicable	26,146	23.6%	12,662	744,908	La mayor parte de los ingresos por Alphabet de Google provenían de Google lo que dio publicidad a las empresas que tenían como objetivo a buscadores de Internet. Gestión el sistema operacional móvil Android y ofreció video a través de YouTube, procesamiento de pago, aplicaciones Google y hardware incluyendo computadores.
Best Buy	42,151	No aplicable	1,843	4.4%	1,000	21,275	Best Buy distribuyó productos y aparatos electrónicos de consumo a través de 1,500 tiendas en América del Norte, así como a través de su sitio web. También entregó servicios.
JD.com	55,686	199,000	-128	-0.2%	-23	51,894	JD.com era un retailer online chino y un mercado de terceros con finanzas y fulfillment para terceros.
Facebook	40,653	No aplicable	20,203	49.7%	15,934	532,033	Facebook operó su sitio de medio social epónimo así como Instagram y WhatsApp. También desarrolló tecnología de realidad virtual a través de Oculus.
Alibaba	39,894	768,000	11,128	27.9%	10,217	503,284	Alibaba operaba en varios mercados en línea. También entregó servicios B2B incluyendo marketing, publicidad, gestión de datos,

Compañía	Ingresos	Volumen bruto de mercado	Utilidades operacionales	Margen operacional	Ingresos netos	Capitalización de mercado	Servicios
<i>eBay operó plataformas comerciales electrónicas incluyendo el mercado de terceros eBay.com Fue dueño de PayPal hasta el 2015.</i>							
eBay	9,567	88,000	2,265	23.7%	-1,016	37,543	computación en nube y pagos.
Netflix	11,693	No aplicable	839	7.2%	559	144,153	Netflix ofrece películas y shows de TV a subscriptores por Internet y correo electrónico.

Fuente: Autor de casos en base a descripciones de negocios y aspectos financieros, Capital IQ, Inc, una división de Standard & Poor's y fuentes publicadas (ventas brutas de mercancías)

Notas: Los datos de capitalización son a partir del 22 de mayo del 2018. La información financiera es para el año fiscal más cercano al año calendario 2017, excepto por Microsoft (Fin del Año Fiscal (FYE) 30 de junio del 2017).

Anexo 5b Competidores Amazon: Sectores de competencia

Compañía	minorista a Online	Mercado de terceros	Descargas de música	Streaming de video / descargas	Diseño de hardware / fabricación	Procesamiento de pago
Amazon	Sí	Mercado Amazon	Amazon Music	Amazon Prime ofrecía streaming gratuitos de videos para miembros, streaming pagados para nuevos lanzamientos y descargas pagadas.	E-readers, tablets, reproductores digitales de medios, dispositivos por comando de voz y teléfonos móviles.	Pagos Amazon
Walmart	Sí	Mercado Walmart	Discontinued in 2011	Walmart adquirió Vudu en el 2010 lo que les permitió tener streaming directo a TV	Reproductor de medios Spart Streaming Vudu	Pago Walmart
Apple	Sí	No	iTunes (Apple Music for streaming)	iTunes ofrecían shows de TV y películas para descarga o arriendo	Teléfonos móviles, tablets, computadores, reproductores de medios digitales, relojes y accesorios	Pago Apple
Microsoft	Sí	No	No	No	Consolas de juego de video, teléfonos móviles, computadores, tablets	Aquí por pago PayPal
Alphabet (Google)	Sí	Compras Google permitió a los consumidores comparar precios y hacer clic directamente hacia los sitios web de otros retailers.	Google Play Chromecast	Telefonos móviles, reproductores de medios digitales, computadores	Google Wallet	
Best Buy	Sí	Mercado BestBuy cerrado en 2016	No	BestBuy liquidó CinemaNow en el 2014	Igualos productos de marca privada	No (Apple Pay y Android Pay aceptados)
JD.com	Sí	Sí	No	No	No	Yes
Facebook	No	Facebook Marketplace se cerró en el 2014 y se relanzó en el 2016	No	No	No	Los usuarios podían enviar sus pagos a través de un mensaje Facebook.
Alibaba	No	Sí	Xiami	Se lanzó Tmall Box Office en 2015	No	Alipay
eBay	No	Sí	No	No	No	eBay y PayPal se separaron en el 2015 pero eBay sigue aceptando PayPal
Netflix	No	No	No	Sí	No	No

Fuente: Autor de caso, en base a descripciones de negocios, Capital IQ, Inc. una división de Standard & Poor's y fuentes públicas.

Anexo 6 Recuento de artículos Amazon y datos de venta de terceros

SKUs totales, Abril 2016	525,946,546
Artículos aptos para envío prime	36,615,488

Ventas brutas de mercancías 2015 (billones)

Propio	\$93.8
Terceros	\$131.8

Unidades en venta en Amazon.com: Desglose por categoría, Q1 2016		Porcentaje de artículos vendidos por terceros ^a	
Teléfonos celulares y accesorios	18%	Total	83%
Hogar y Cocina	15%	Computadores, electrónica y software	99%
Libros	13%	Patio, exteriores y jardín	90%
Música MP3	11%	Electrodomésticos	89%
Ropas y accesorios	7%	Herramientas y Hágalo Usted Mismo	87%
Deportes y aire libre	6%	Automotriz	86%
Electrónica (Incluyendo computadores)	5%	Instrumentos musicales	81%
Industria, empresas y ciencia	5%	Artículos para Mascotas	79%
Artículos de colección	4%	Tarjetas de regalo	63%
Automotriz	4%		
Herramientas y Hágalo Usted Mismo	2%		
Música	2%		
Productos de oficina	2%		
Juguetes y juegos	1%		
Salud y cuidado personal	1%		
Tienda Kindle	1%		
Patio, exteriores y jardín	1%		
Otros	3%		

Las 10 principales categorías por cantidad de productos, enero del 2018

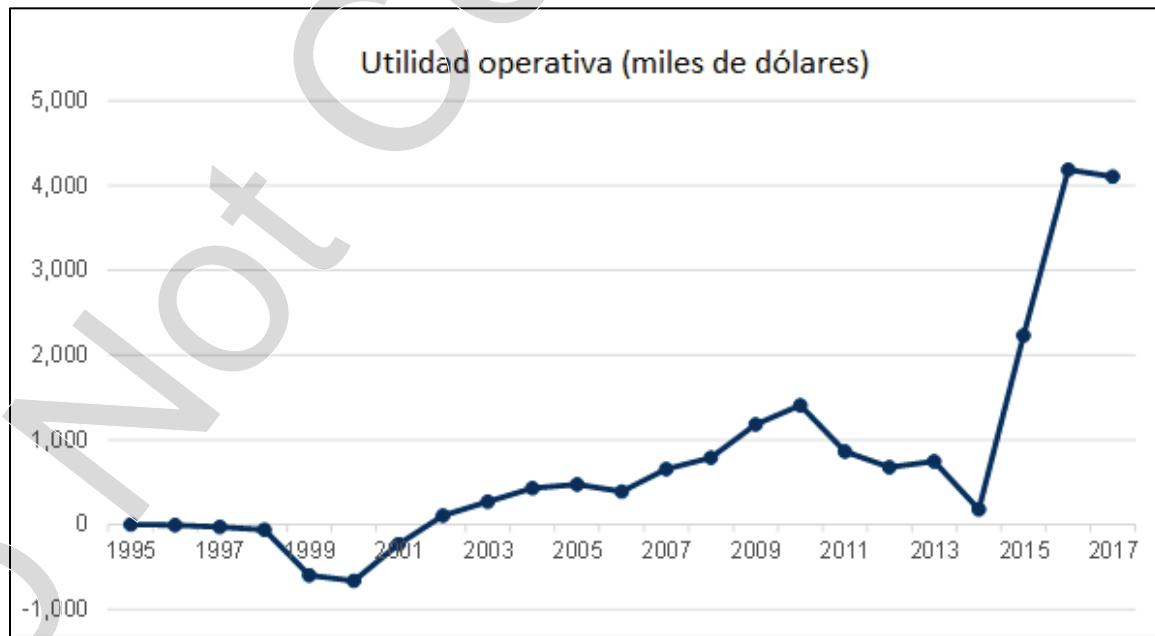
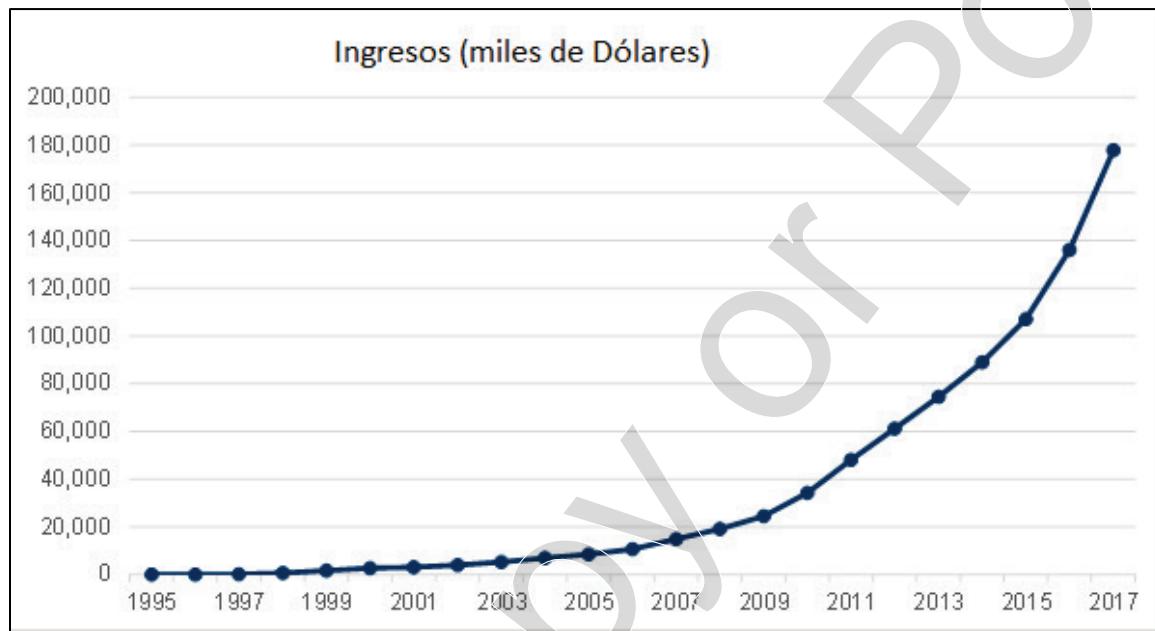
Ropa, zapatos y joyas	166,280,000
Hogar y cocina	86,090,000
Libros	53,380,000
Electrónica	37,780,000
Deportes y aire libre	27,290,000
Partes y accesorios automotrices	24,750,000
Teléfonos celulares y accesorios	23,030,000
Industria y ciencia	20,080,000
Herramientas y Hágalo Usted	16,150,000

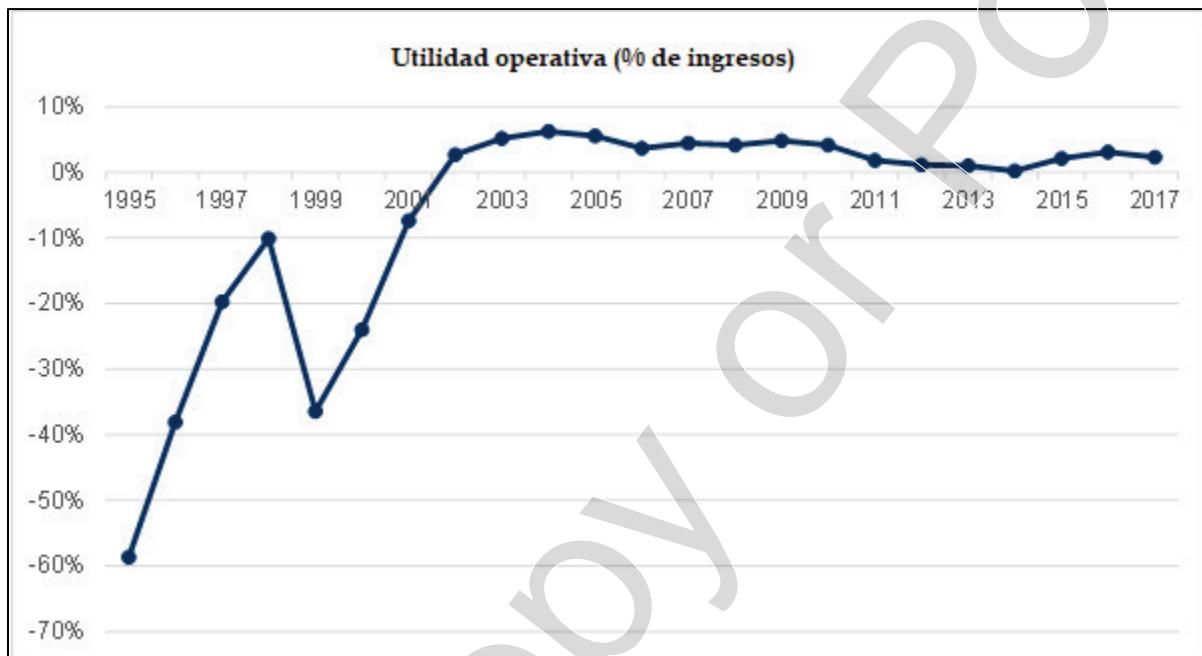
Mismo	
Coleccionables y Bellas Artes	16,020,000
Número total de productos,	562,382,292
enero del 2018	

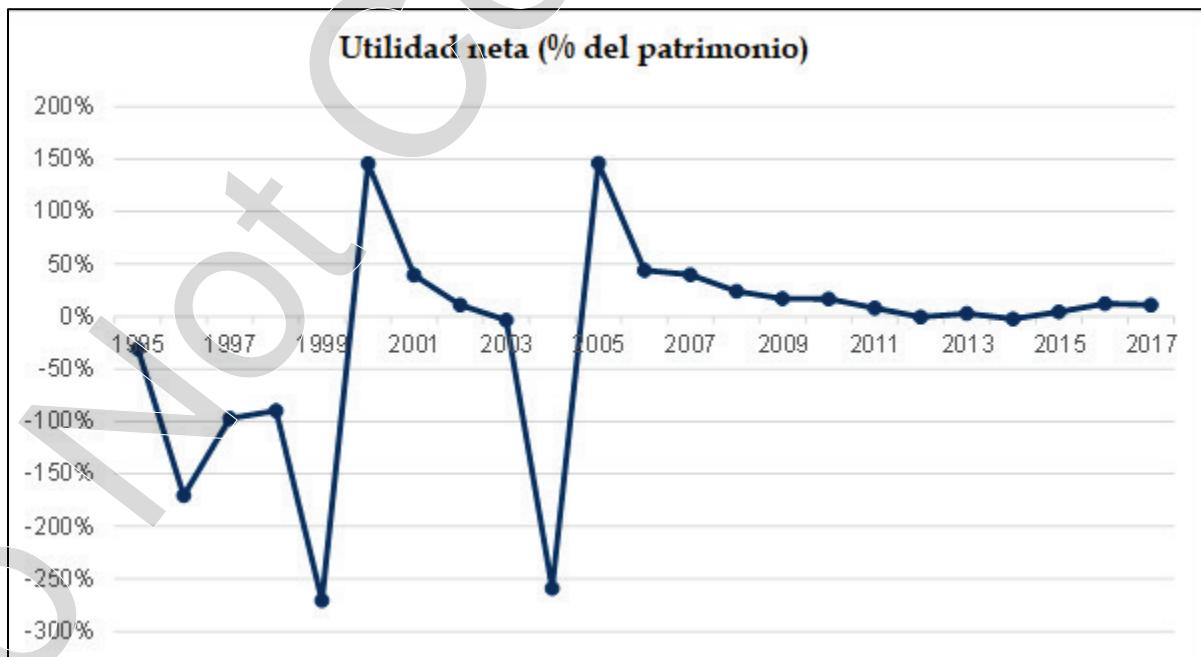
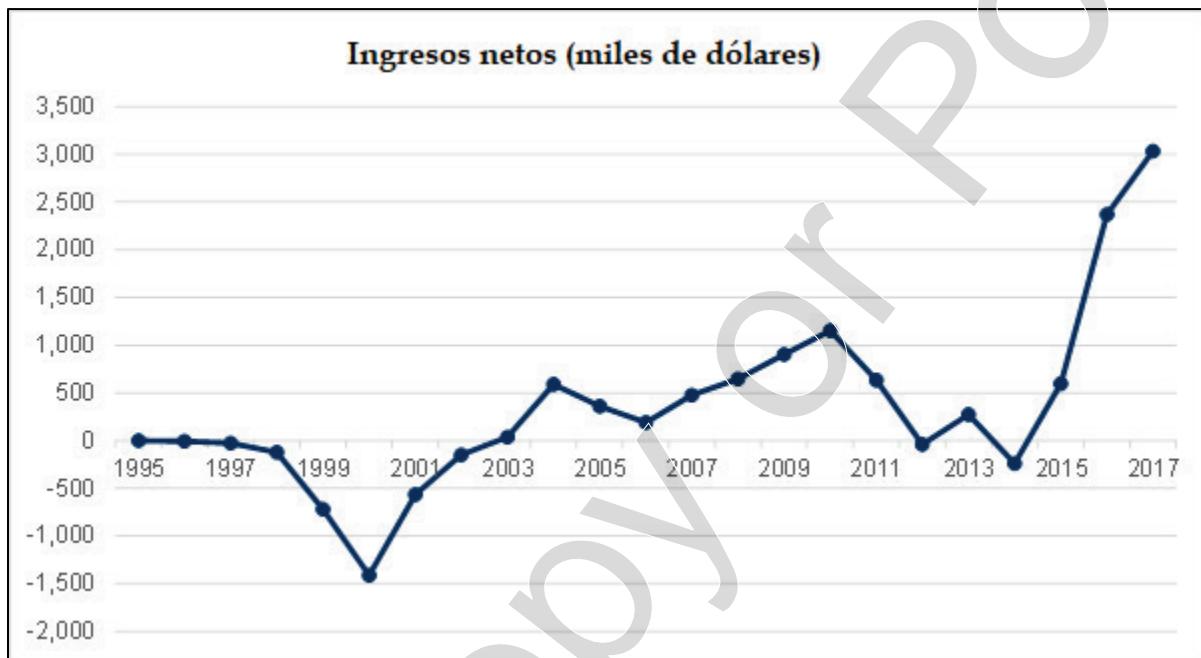
Fuente: Recopilado de «Estadísticas Abril 2016 Amazon.com», Scrapehero, 8 de abril 2016, <https://learn.scrapehero.com/amazon-com-statistics-april-2016/>, versión abril 2016; Scot Wingo, "Análisis a fondo de resultados Q4 de Amazon para vendedores", ChannelAdvisor, 1 febrero 2016, <http://www.channeladvisor.com/blog/?pn=scot/deep-dive-into-amazons-q4-results-for-sellers-whats-cool-100b-and-200b>, visitado abril 2016; R. W. Baird datos registrados en Ina Steiner, "Amazon acelera la selección de productos en categorías clave", EcommerceBytes, 15 de abril 2016, <http://www.ecommercebytes.com/cab/abn/y16/m04/i15/s02>, accedido en abril del 2016; y R. W. Baird datos reportados en Ina Steiner, «Terceros impulsan el crecimiento de Amazon» EcommerceBytes, 15 de octubre 2015, <http://www.ecommercebytes.com/cab/abn/y15/m10/i15/s02>, visitado en mayo 2016; y Bloomberg, "Porcentaje de productos Amazon.com vendidos por Amazon en comparación a ventas de terceros hasta mayo 2015", <http://www.statista.com.ezp-prod1.hul.harvard.edu/statistics/537435/direct-us-amazoncom-sales-share-category/>, visitado en mayo 2016; Scrapehero, "How Many Products Does Amazon Sell? - January 2018," <https://www.scrapehero.com/many-products-amazon-sell-january-2018>, accesido en mayo del 2018.

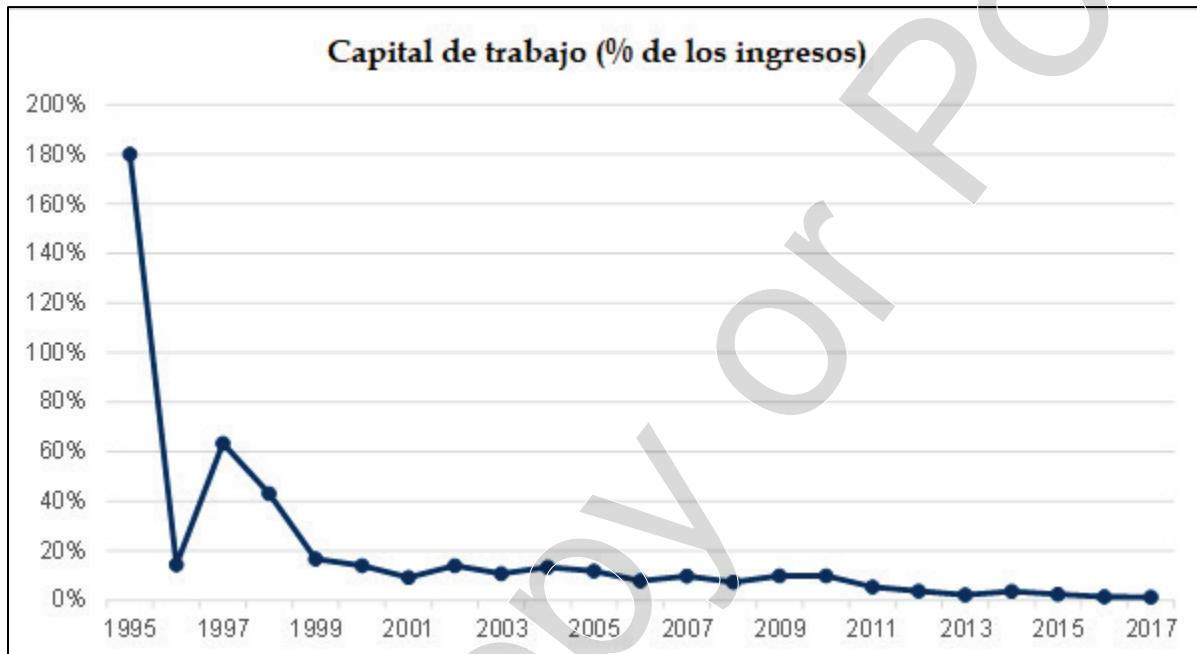
Nota: Los datos desglosados por categoría son para Amazon.com y no incluyen los sitios web de Amazon para otros países.

^a Las cifras son del Q3 2015, excepto para tarjetas de regalo y computadores, electrónicos y software que son de mayo 2015.

Anexo 7a Ingresos de Amazon y utilidades operacionales

Anexo 7b Margen operacional de Amazon y utilidad operacional (% de capital empleado)

Anexo 7c Ingresos netos de Amazon e ingresos netos (% de patrimonio)

Anexo 7d Capital de trabajo (% de ingresos) y relación deuda/ capital

Fuente: Autor de caso, basado en Amazon financials, Capital IQ, Inc., una división de Standard & Poor's.

Notas finales

¹ "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales Up 38% to \$60.5 Billion," nota de prensa, 1 de febrero, 2018, en Amazon website, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother>, accedido en mayo 2018.

² Ari Levy, "Amazon just passed Alphabet to become the world's second most valuable company," CNBC, 20 de marzo, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/03/20/amazon-just-passed-alphabet-to-become-the-worlds-second-most-valuable-company.html>, accedido en mayo 2018.

³ N'dea Yancey-Bragg, "Jeff Bezos unseats Bill Gates on Forbes 2018 richest billionaires list," CNBC, 7 de marzo, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/03/07/jeff-bezos-unseats-bill-gates-on-forbes-2018-richest-billionaires-list.html>, accedido en mayo 2018.

⁴ Cara Lombardo y Paul Ziobro, "Trump to Amazon: Pay Post Office More," *Wall Street Journal*, 30 de diciembre, 2017, p. B3.

⁵ "Amazon to Acquire Whole Foods Market," press release, 16 de junio, 2017, en Amazon website, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=2281414>, accedido en mayo 2018; Heather Haddon, "Whole Foods Extends Sales Slide," *Wall Street Journal*, 27 de julio, 2017, p. B6.

⁶ Anna Wilde Mathews, Emily Glazer, y Laura Stevens, "Health Venture Rattles Insurers," *Wall Street Journal*, 31 de enero, 2018, p. A1.

⁷ Gregory Scruggs, "Seattle Unanimously Passes an 'Amazon Tax' to Fund Affordable Housing," CityLab, 15 de mayo, 2018, <https://www.citylab.com/equity/2018/05/seattle-unanimously-passes-its-amazon-tax/560411>, accedido en mayo 2018.

⁸ Amazon, "Amazon announces candidate cities for HQ2," <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=17044620011>, accedido en mayo 2018.

⁹ Karen Kawaguchi, "Feminist Feast and Famine." *Publishers Weekly*, 24 de julio, 2000.

¹⁰ Penny Singer, "Independent Bookstores Harvest Their Zeal." *The New York Times*, 17 de enero, 1999.

¹¹ Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 8.

¹² Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 8.

¹³ Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 3.

¹⁴ Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 3.

¹⁵ Amazon.com, 1997 Carta a los accionistas, <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312514137753/d702518dex991.htm>, accedido en junio 2015.

¹⁶ Frank T. Rothaermel, Seth Taylor, y Marne L. Arthaud-Day, "Amazon.com (in 2013): Will Amazon Kindle Another Fire?" (McGraw Hill Education, No 0077645064, 2015), p. 2.

¹⁷ Amazon.com, Form S-1 (filed March 24, 1997), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/0000891618-97-001309.txt>, accedido en abril 2016.

¹⁸ Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 4.

¹⁹ Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 7.

²⁰ Amazon.com, Form S-1 (filed March 24, 1997), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/0000891618-97-001309.txt>, accedido en abril 2016.

²¹ Suzanne Galante, "Amazon.com IPO." *CNET*, 15 de mayo, 1997.

²² Jennifer Westhoven, "YearEnd- January effect may rescue IPOs temporarily." *Reuters News*, 31 de diciembre, 1997; Amazon.com, 31 de diciembre, 1997 Form 10-K (archive 30 de marzo, 1998), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/0000891020-98-000448.txt>, accedido en abril 2016.

²³ "The \$1.7 trillion dot.com lesson." *CNN Money*, 9 de noviembre, 2000.

²⁴ "The \$1.7 trillion dot.com lesson." *CNN Money*, 9 de noviembre, 2000.

- ²⁵ Dan Mitchell, "Amazon raises big money with debt offering." *CNET News*, 28 de enero, 1999.
- ²⁶ Passage, Robert Alan, Christina M. Stansell, y Ed Dinger. "Amazon.com, Inc." International Directory of Company Histories. Ed. Tina Grant. Vol. 113. Detroit: St. James Press, 2010. 10-14. Gale Virtual Reference Library. Web. 27 de mayo de 2014.
- ²⁷ Lynda M. Applegate, "Amazon.com: 1994-2000," HBS No. 801-194 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p. 4.
- ²⁸ "Amazon.com to let Anyone sell their pdts on its website." *Dow Jones News Service*, 29 de setiembre, 1999.
- ²⁹ "Amazon.com to let Anyone sell their pdts on its website." *Dow Jones News Service*, 29 de setiembre, 1999.
- ³⁰ Amazon.com, 31 de diciembre, 1999 10-K (archivado 29 de marzo, 2000), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/00008910200000622/0000891020-00-000622.txt>, accedido en abril 2016.
- ³¹ Rowen, M. Prudential Securities. "Amazon.com." 23 de setiembre, 1999.
- ³² Amazon.com, 1999 Reporte anual.
- ³³ Joshua Quittner, "Person of the Year – Eye on the Future." *Time Asia*, 27 de diciembre, 1999.
- ³⁴ "Amazon.com Broadens Offerings Under Pact with Home-Furnishings Site." *Dow Jones Business News*, 1 de febrero, 2000.
- ³⁵ Nick Wingfield, "Amazon Restructures Its Deals with E-Tailers." *The Wall Street Journal*, 24 de agosto, 2000.
- ³⁶ Nick Wingfield, "Amazon Restructures Its Deals with E-Tailers." *The Wall Street Journal*, 24 de agosto, 2000.
- ³⁷ Nick Wingfield, "Amazon Restructures Its Deals with E-Tailers." *The Wall Street Journal*, 24 de agosto, 2000.
- ³⁸ "The man of last year, revisited." *Financial Times*, 21 de diciembre, 2000.
- ³⁹ "The man of last year, revisited." *Financial Times*, 21 de diciembre, 2000.
- ⁴⁰ "The man of last year, revisited." *Financial Times*, 21 de diciembre, 2000.
- ⁴¹ "The man of last year, revisited." *Financial Times*, 21 de diciembre, 2000.
- ⁴² Amazon.com, 2014 Reporte anual, p. 2.
- ⁴³ Amazon Genius, "Timeline History Amazon.com," <http://amazongenius.com/timeline-history-amazon-com/>, accedido en junio 2015.
- ⁴⁴ Kara Swisher, "Boom Town: Why Is Jeff Bezos Still Smiling? --- Amazon's Stock Has Plunged, But He Thinks It's Poised To Profit From a Shakeout." *The Wall Street Journal*, 24 de abril, 2000.
- ⁴⁵ Kara Swisher, "Boom Town: Why Is Jeff Bezos Still Smiling? --- Amazon's Stock Has Plunged, But He Thinks It's Poised To Profit From a Shakeout." *The Wall Street Journal*, 24 de abril, 2000.
- ⁴⁶ Saul Hansell, "A front-row seat as Amazon gets serious." *The New York Times*, 20 de mayo, 2001.
- ⁴⁷ Saul Hansell, "A front-row seat as Amazon gets serious." *The New York Times*, 20 de mayo, 2001.
- ⁴⁸ Nick Wingfield, "Amazon Plans to Drop Unprofitable Products --- Bezos Pledges to Boost Core Book Business." *The Wall Street Journal*, 5 de febrero, 2001
- ⁴⁹ Saul Hansell, "A front-row seat as Amazon gets serious." *The New York Times*, 20 de mayo, 2001.
- ⁵⁰ Amazon.com, 31 de diciembre, 2001 Form 10-K (archivado 24 de enero, 2002), p. 4.
- ⁵¹ Amazon.com, 31 de diciembre, 2001 Form 10-K (archivado 24 de enero, 2002), p. 4.
- ⁵² Nick Wingfield, "An Online Retail Giant Targets Further Growth Through 'Mall' Strategy --- Amazon.com Courts Diverse Partners For Site, but Some Companies Balk --- 'Kind of Like the United Nations,'" *The Wall Street Journal*, 25 de setiembre, 2003.

- ⁵³ Nick Wingfield, "An Online Retail Giant Targets Further Growth Through 'Mall' Strategy --- Amazon.com Courts Diverse Partners For Site, but Some Companies Balk --- 'Kind of Like the United Nations,'" *The Wall Street Journal*, 25 de setiembre, 2003.
- ⁵⁴ Nick Wingfield, "Survival Strategy: Amazon Takes Page from Wal-Mart To Prosper on Web." *The Wall Street Journal*, 22 de noviembre, 2002.
- ⁵⁵ "Amazon.com Inc: Free Shipping Minimum Order is Lowered to \$49 from \$99." *The Wall Street Journal*, 19 de junio, 2002.
- ⁵⁶ Ken Brown, "Year End Review of Markets & Finance." *The Asian Wall Street Journal*, 2 de enero, 2003.
- ⁵⁷ Nick Wingfield, "Amazon Reports Annual Net Profit for the First Time." *The Wall Street Journal*, 28 de enero, 2004.
- ⁵⁸ Amazon, "History and Timeline," <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?p=irol-corporateTimeline&c=176060>, accedido en mayo 2018.
- ⁵⁹ Nick Wingfield, "Amazon Aims To Undercut Jewelry Sellers." *The Wall Street Journal*, 23 de abril, 2004.
- ⁶⁰ Nick Wingfield, "Amazon Aims To Undercut Jewelry Sellers." *The Wall Street Journal*, 23 de abril, 2004.
- ⁶¹ Amazon.com, Inc., 31 de diciembre, 2009 Form 10-K, pp. 54-55.
- ⁶² Katherine Rushton, "Amazon linked to Asos bid," *Sunday Telegraph*, 21 de octubre, 2012, p. 2.
- ⁶³ Sara Germano and Laura Stevens, "Nike to Sell Some Items Directly to Amazon," *Wall Street Journal Online*, 21 junio, 2017.
- ⁶⁴ John Blackledge, Nick Yako, William Kerr, and James Kopelman, "Amazon: Private Label, Apparel and Advertising Thoughts," Cowen, 27 de febrero, 2018, p. 1.
- ⁶⁵ Amazon, "About AmazonFresh," <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=202052140>, accedido en mayo 2018.
- ⁶⁶ Will Oremus, "The time Jeff Bezos went Thermonuclear on Diapers.com." *Slate*, 10 de octubre, 2013.
- ⁶⁷ Nick Turner, Selina Wang, y Spencer Soper, "Amazon to Acquire Whole Foods for \$13.7 Billion," Bloomberg, 16 de junio, 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-16/amazon-to-acquire-whole-foods-in-13-7-billion-bet-on-groceries>, accedido en mayo 2018.
- ⁶⁸ "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 38% to \$60.5 Billion," press release, 1 de febrero, 2018, Business Wire, <https://www.businesswire.com/news/home/20180201006454/en/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Sales-38-60.5>, accedido en mayo 2018.
- ⁶⁹ Mylene Mangalindan, "Amazon's Mp3 store Takes Aim at Apple." *The Wall Street Journal*, 26 de setiembre, 2007.
- ⁷⁰ "Introducing Amazon Kindle," Nota de prensa, 19 de noviembre, 2007, Business Wire.
- ⁷¹ "Amazon's Kindle Digital Text Platform Extends 70 Percent Royalty Option to Books Sold to Canadian Customers," Nota de prensa, 21 de enero, 2011, Business Wire.
- ⁷² "Amazon says Kindle e-book sales surpass hardcover plus paperback sales," Associated Press Newswires, 19 de mayo, 2011.
- ⁷³ PublishDrive, "Amazon Ebook Market Share 2017 – is it big enough?" 25 de octubre, 2017, <https://publishdrive.com/amazon-ebook-market-share>, accedido en mayo 2018.
- ⁷⁴ Nick Wingfield, "Apple, Amazon to Unveil Movie Downloads." *The Wall Street Journal*, 6 de setiembre, 2006. Jessica E. Vascellaro, "Amazon Debuts Download Service For Films, Shows." *The Wall Street Journal*, 8 de setiembre, 2006.
- ⁷⁵ Tim Stevens, "Amazon launches Prime Instant Video, unlimited streaming for Prime subscribers," Engadget, 22 de febrero, 2011, <https://www.engadget.com/2011/02/22/amazon-launches-prime-instant-videos-unlimited-streaming-for-pr>, accedido en mayo 2018.
- ⁷⁶ Josh Halliday, "Amazon takes full control of Lovefilm." *The Guardian*, 20 de enero, 2011.
- ⁷⁷ Conor Cawley, "10 Most Popular Streaming Services in the US," TechCo, 14 de noviembre, 2017, <https://tech.co/10-popular-streaming-services-us-2017-11>, accedido en mayo 2018.

- ⁷⁸ "Amazon.com Acquires Brilliance Audio." *Create Space*, https://www.createspace.com/Special/AboutUs/PR/20070523_Brilliance.jsp, accedido en junio 2015.
- ⁷⁹ Mylene Mangalindan, "Amazon's Mp3 store Takes Aim at Apple." *The Wall Street Journal*, 26 de setiembre, 2007.
- ⁸⁰ "Introducing Prime Music," Nota de prensa, 12 de junio, 2014, Business Wire.
- ⁸¹ Verto Analytics, "Most popular music streaming services in the United States as of March 2018, by monthly users (in millions)," via Statista, accedido en mayo 2018.
- ⁸² Robert Mitchell, "Amazon Studios Releases Pilots Online," *Daily Variety*, 19 de abril, 2013.
- ⁸³ Brian Porreca, "Golden Globes: Wins by Network, Program, Film, Studio," *Hollywood Reporter*, 12 de enero, 2015.
- ⁸⁴ Natalie Jarvey, "Oscars: Amazon Nabs Streaming's First Best Picture Nomination With 'Manchester by the Sea,'" *Hollywood Reporter*, 24 de enero, 2017.
- ⁸⁵ Dylan Tweney, "Amazon Launches Its Own Android App Store," *Wired*, 22 de marzo, 2011, <https://www.wired.com/2011/03/amazon-android-app-store-2/>, accedido en mayo 2018.
- ⁸⁶ Appfigures, "Number of available apps in the Amazon Appstore from 2nd quarter 2015 to 1st quarter 2018," via Statista, accedido en mayo 2018.
- ⁸⁷ AppBrain, "Number of available applications in the Google Play Store from December 2009 to March 2018," via Statista, accedido en mayo 2018.
- ⁸⁸ Sam Costello, "How Many Apps Are in the App Store?" Lifewire, 7 de abril, 2018, <https://www.lifewire.com/how-many-apps-in-app-store-2000252>, accedido en mayo 2018.
- ⁸⁹ Jeff Grubb, "Amazon Acquires Twitch." *Venture Beat*, 25 de agosto, 2014; Quora, "What are the top gaming streaming sites in the world?" <https://www.quora.com/What-are-the-top-gaming-streaming-sites-in-the-world>, accedido en mayo 2018.
- ⁹⁰ Liza Brown, "Top 9 Live game streaming platform you should know," Wondershare, 27 de noviembre, 2017, <https://filmora.wondershare.com/live-streaming/top-9-live-game-streaming-platform.html>, accedido en mayo 2018.
- ⁹¹ Emma Boyle, "Twitch vs YouTube Gaming vs Microsoft Mixer: which streaming service is for you?" TechRadar, 19 de febrero, 2018, <https://www.techradar.com/news/twitch-vs-youtube-gaming-vs-microsoft-beam-which-streaming-service-is-for-you>, accedido en mayo 2018.
- ⁹² Passage, Robert Alan, Christina M. Stansell, y Ed Dinger. "Amazon.com, Inc." International Directory of Company Histories. Ed. Tina Grant. Vol. 113. Detroit: St. James Press, 2010. 10-14. Gale Virtual Reference Library. Web. 27 May 2014.
- ⁹³ Walter S. Mossberg, "Technology (A Special Report): All Things Digital --- The Way We Read: Amazon.com's Jeffrey Bezos on why books are like horses." *The Wall Street Journal*, 9 de junio, 2008.
- ⁹⁴ Walter S. Mossberg, "Technology (A Special Report): All Things Digital --- The Way We Read: Amazon.com's Jeffrey Bezos on why books are like horses." *The Wall Street Journal*, 9 de junio, 2008.
- ⁹⁵ Martin Peers, "Kindle is a Page Turner for Amazon Investors." *The Wall Street Journal*, 30 de mayo, 2009.
- ⁹⁶ Geoffrey A. Fowler, "Finally, a \$100 Tablet Worth Buying." *Wall Street Journal*, 8 de octubre, 2014.
- ⁹⁷ Roberto Baldwin, "Amazon's selling its \$50 Fire tablet in six packs," *Engadget*, 17 de setiembre, 2015, <http://www.engadget.com/2015/09/17/amazon-50-fire-tablet/>, accedido en febrero 2016.
- ⁹⁸ "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 22% to \$35.7 Billion," Nota de prensa, 28 de enero, 2016, on Amazon website, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=2133281>, accedido en febrero 2016.
- ⁹⁹ Tero Kuittinen, "This is why Amazon will soar in the speaker market." *BGR*, 17 de diciembre, 2013.
- ¹⁰⁰ IDC, "Tablet shipments market share by vendor worldwide from 2nd quarter 2011 to 1st quarter 2018," via Statista, accedido en mayo 2018.
- ¹⁰¹ Samuel Gibbs, "Amazon 'undeterred' by Fire Phone failure." *The Guardian*, 5 de noviembre, 2014.

- ¹⁰² Statista, "Global market share held by leading smartphone vendors from 4th quarter 2009 to 4th quarter 2015," <http://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>, accedido en febrero 2016.
- ¹⁰³ David Katzmaier, "Roku vs Apple TV." *CNET*, 2 de junio, 2015.
- ¹⁰⁴ David Pierce, "The Playbook: Why Amazon's Fire TV is a guaranteed hit." *The Verge*, 2 de abril, 2014.
- ¹⁰⁵ Ben Miller, "Amazon introduces Dash for grocery delivery service." *Biz Journal*, 7 de abril, 2014.
- ¹⁰⁶ Darrell Etherington, "Amazon's New Dash Button Hardware Offers Instant Orders for Staple Products." *Tech Crunch*, 31 de marzo, 2015.
- ¹⁰⁷ Todd Bishop, "Amazon's Elusive Echo." *GeekWire*, 2 de diciembre, 2014.
- ¹⁰⁸ Amazon.com, 2017 Reporte anual, p. 5.
- ¹⁰⁹ Amazon.com, 2008 Reporte anual, p. 4.
- ¹¹⁰ Christina Warren, "HANDS ON: Amazon's Prime Instant Video," Mashable, 22 de febrero, 2011, <https://mashable.com/2011/02/22/amazon-prime-instant-video>, accedido en mayo 2018.
- ¹¹¹ Amazon.com, 2013 Reporte anual, p. 2.
- ¹¹² Valentina Palladino, "Amazon will raise the price of Prime by \$20 in a few weeks," Ars Technica, 27 de abril, 2018, <https://arstechnica.com/information-technology/2018/04/amazon-to-raise-annual-membership-price-of-prime-to-119>, accedido en mayo 2018.
- ¹¹³ Amazon.com, 2015 Reporte anual, p. 3.
- ¹¹⁴ Jason Del Rey, "Amazon Crushes Q4 Earnings on Back of Huge Prime Membership Growth." *Recode*, 29 de enero, 2015.
- ¹¹⁵ "Relentless.com," *The Economist*, 21 de junio, 2014.
- ¹¹⁶ Amazon.com, 2015 Reporte anual, p. 3.
- ¹¹⁷ Brooke Sutherland, "FedEx, UPS Holders Shrug at a Big Shadow," Bloomberg Gadfly, 9 de febrero, 2016, <http://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-02-09/ups-fedex-amazon-should-worry-shareholders#footnote-1455035182338-ref>, accedido en febrero 2016.
- ¹¹⁸ Dennis Green, "Whole Foods' new discounts for Amazon Prime members are more evidence of the death of the middle class," *Business Insider*, 17 de mayo, 2018, <http://uk.businessinsider.com/whole-foods-amazon-prime-discounts-show-middle-class-shrinking-2018-5>, accedido en mayo 2018.
- ¹¹⁹ Amazon.com, 2017 Reporte anual, p. 4; Emily Bary, "Amazon's Growth Comes Down to These Prime Numbers," *Barron's*, 9 de octubre, 2017, <https://www.barrons.com/articles/amazons-growth-comes-down-to-these-prime-numbers-1507578510>, accedido en mayo 2018.
- ¹²⁰ Valentina Palladino, "Amazon will raise the price of Prime by \$20 in a few weeks," Ars Technica, 27 de abril, 2018, <https://arstechnica.com/information-technology/2018/04/amazon-to-raise-annual-membership-price-of-prime-to-119>, accedido en mayo 2018.
- ¹²¹ Robin Ratcliff, "Is Amazon Prime worth it?" CreditCards.com, 11 de mayo, 2018, <https://www.creditcards.com/credit-card-news/is-amazon-prime-worth-it.php>, accedido en mayo 2018.
- ¹²² Amazon.com, 2014 Reporte anual, p. 2.
- ¹²³ Mylene Mangalindan, "Game Over: How Amazon's Dream Alliance With Toys 'R' Us Went So Sour -- Online, Retail Powerhouses Clash in Court Over Tie-Up; Selection Vs. Exclusivity -- Talks at Bezos's Mom's Place." *The Wall Street Journal*, 23 de enero, 2006.
- ¹²⁴ Amazon.com, 2008 Annual Report, p. 4; Amazon.com, 2014 Reporte anual, p. 4.
- ¹²⁵ Amazon.com, 2009 Reporte anual, p. 2.
- ¹²⁶ Amazon.com, 2014 Reporte anual, p. 2.

- ¹²⁷ Amazon.com, 2015 Reporte anual, p. 4.
- ¹²⁸ Amazon.com, 2017 Reporte anual, p. 4.
- ¹²⁹ "Amazon's Third-Party Merchants are a Growing Piece of the Sales Pie." *Wall Street Journal*, 5 de enero, 2015.
- ¹³⁰ George Anderson, "Is Amazon Undercutting Their Third Party Sellers Using Their Own Data." *Forbes*, 30 de octubre, 2014.
- ¹³¹ Robert S. Huckman, Gary P. Pisano, Liz Kind, "Amazon Web Services," HBS No. 609-048, 3 de febrero, 2012, p. 1.
- ¹³² Mylene Mangalindan, "Technology Journal: Small firms tap power of Amazon's infrastructure --- Web Services unit gains fans by leasing its storage capacity." *The Wall Street Journal*, 17 de enero, 2008.
- ¹³³ Robert S. Huckman, Gary P. Pisano, Liz Kind, "Amazon Web Services," HBS No. 609-048, 3 de febrero, 2012, pp. 6, 7.
- ¹³⁴ Amazon.com, 2015 Reporte anual, p. 5.
- ¹³⁵ Archana Venkatraman, "AWS feels the pressure of cloud competition." *Computer Weekly*, 25 de julio, 2014.
- ¹³⁶ MWPVL International, "Amazon Global Fulfillment Center Network," http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html, accedido en mayo 2018.
- ¹³⁷ Rishi Iyengar and Sherisse Pham, "Walmart is buying India's Flipkart," CNN Money, 9 de mayo, 2018, <http://money.cnn.com/2018/05/09/investing/walmart-flipkart-india-softbank/index.html>, accedido en mayo 2018.
- ¹³⁸ Jennifer Dunn, "Amazon.com Now Collects Sales Tax in Every State (and what that means for FBA Sellers)," TaxJar, 27 de marzo, 2017, <https://blog.taxjar.com/states-where-amazon-com-collects-sales-tax/>, accedido en mayo 2018.
- ¹³⁹ Greg Bensinger and Doug Cameron, "Amazon Has Eyes On Cargo Planes," *Wall Street Journal*, 19 de diciembre, 2015, p. B3.
- ¹⁴⁰ Brooke Sutherland, "FedEx, UPS Holders Shrug at a Big Shadow," Bloomberg Gadfly, 9 de febrero, 2016, <http://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-02-09/ups-fedex-amazon-should-worry-shareholders#footnote-1455035182338-ref>, accedido en febrero 2016.
- ¹⁴¹ Alex Fitzpatrick, "See Amazon's Massive New 'Prime Air' Cargo Jet Plane," *Time*, 5 de agosto, 2016, <http://time.com/4440542/amazon-one-airplane-fedex-ups>, accedido en mayo 2018.
- ¹⁴² Laura Stevens, "Amazon.com Plans First Air Cargo Hub," *Wall Street Journal Online*, 1 de febrero, 2017.
- ¹⁴³ James Vincent, "Watch Amazon's Prime Air drone make its first demo delivery in the US," The Verge, 24 de marzo, 2017, <https://www.theverge.com/2017/3/24/15047424/amazon-prime-air-drone-delivery-public-us-test-mars>, accedido en mayo 2018.
- ¹⁴⁴ Eli Blumenthal, "While Barnes & Nobles close, Amazon is opening real live bookstores," *USA Today*, 24 de mayo, 2017, <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/05/24/amazon-brings-its-physical-bookstore-new-york/102071054/>, accedido en mayo 2018.
- ¹⁴⁵ Anick Jesdanun, "5 reasons Amazon is experimenting with physical stores," Associated Press Newswires, 27 de abril, 2017.
- ¹⁴⁶ Elizabeth Weise, "Amazon opens its grocery store without a checkout line to the public," *USA Today*, 21 de enero, 2018, <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2018/01/21/amazon-set-open-its-grocery-store-without-checkout-line-public/1048492001/>, accedido en mayo 2018.
- ¹⁴⁷ "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 38% to \$60.5 Billion," nota de prensa, 1 de febrero, 2018, Business Wire, <https://www.businesswire.com/news/home/20180201006454/en/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Sales-38-60.5>, accedido en mayo 2018.
- ¹⁴⁸ Amazon.com, 31 de diciembre, 2014 Form 10-K (archivado 30 de enero, 2015).
- ¹⁴⁹ Jodi Kantor and David Streitfeld, "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace," *New York Times*, 15 de agosto, 2015, http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0, accedido en febrero 2016.

¹⁵⁰ David Streitfeld and Jodi Kantor, "Jeff Bezos and Amazon Employees Join Debate Over Its Culture," *New York Times*, 17 de agosto, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/08/18/technology/amazon-bezos-workplace-management-practices.html>, accedido en febrero 2016.

¹⁵¹ Vauhini Vara, "Retail: Amazon Net Falls Despite Revenue Jump." *The Wall Street Journal*, 2 de febrero, 2007.

¹⁵² Pui-Wing Tam, "Amazon Finds Happy Balance of Revenue, Spending Growth." *The Wall Street Journal*, 25 de abril, 2007.

¹⁵³ Passage, Robert Alan, Christina M. Stansell, and Ed Dinger. "Amazon.com, Inc." International Directory of Company Histories. Ed. Tina Grant. Vol. 113. Detroit: St. James Press, 2010. 10-14. Gale Virtual Reference Library. Web. 27 May 2014.

¹⁵⁴ Michael D. Shear, Nick Wingfield, and Cecilia Kang, "In President's Tirade on Amazon, The Rage Might Be for the C.E.O.," *New York Times*, 30 de marzo, 2018, p. 1.

¹⁵⁵ Supantha Mukherjee, "Amazon shares fall 6 percent as Trump renews attack," Reuters, 2 de abril, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-trump/amazon-shares-fall-6-percent-as-trump-renews-attack-idUSKCN1H9185>, accedido en mayo 2018.

¹⁵⁶ Supantha Mukherjee, "Amazon shares fall 6 percent as Trump renews attack," Reuters, 2 de abril, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-trump/amazon-shares-fall-6-percent-as-trump-renews-attack-idUSKCN1H9185>, accedido en mayo 2018.

¹⁵⁷ Michael D. Shear, Nick Wingfield, and Cecilia Kang, "In President's Tirade on Amazon, The Rage Might Be for the C.E.O.," *New York Times*, 30 de marzo, 2018, p. 1.

¹⁵⁸ Levi Pulkkinen, "Opposition to Seattle's 'Amazon tax' unites labor and big tech," *Guardian*, 13 de mayo, 2018, <https://www.theguardian.com/us-news/2018/may/13/opposition-to-seattle-tax-proposal-unites-labor-and-amazon>, accedido en mayo 2018.

¹⁵⁹ Libby Kane, "Amazon offers these perks to workers — and they reveal why cities are fighting over who gets to host HQ2," *Business Insider*, 18 de enero, 2018, <http://uk.businessinsider.com/amazon-hq2-employee-perks-2018-1?r=US&IR=T>, accedido en mayo 2018.