



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

T e s i s

En la modalidad de resolución de Caso

Análisis y solución del caso:

AMAZON.COM,INC - 2002

Que presenta

Susana López Garza

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Manuel Betancourt Velázquez (Director de tesis)

M.A. Gerardo Vilet Espinosa (Asesor)

M.A.D Ignacio Villegas Flores (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P

Marzo 15, 2005.



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

RESOLUCIÓN DE CASO

AMAZON.COM,INC - 2002

Para la defensa en el examen de grado que presenta

Que presenta

Susana López Garza

Aprobación:

Dr. Manuel Betancourt Velázquez (Director de tesis)

M.A. Gerardo Vilet Espinosa (Asesor)

M.A.D Ignacio Villegas Flores (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P, a 15 de Marzo, 2005

DEDICATORIA

A MI HIJO:

JAVIER EDUARDO,

*Porque eres el centro de mi universo,
porque gracias a ti y por ti he podido
superar cualquier adversidad que la
vida me ha presentado, y aún en los
momento más difíciles tú estas
a mi lado.*

Te amo hijo

A MIS PADRES:

EDUARDO Y SUSANA,

*Por creer en mi, por el apoyo incondicional
que he recibido y porque son ejemplo de
trabajo y sacrificio para alcanzar sus
metas. Gracias por el amor y la confianza
que me han demostrado.*

Los quiero.

A MIS HERMANAS:

VERO, PATY Y ANEL,

*Por formar parte de mi vida, en
especial agradezco a Paty la
fortaleza que me envía para salir
adelante bajo cualquier adversidad.
Las quiero mucho.*

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Agradezco todos los obstáculos que me ha presentado en la vida porque de esta manera me ha mostrado la fuerza que poseo para salir adelante a pesar de la adversidad.

A MIS ASESORES:

*Por compartir parte de sus conocimientos
Y mostrarme el camino de la superación.
Muchas gracias.*

A MIS GRANDES AMIGOS:

CELIA Y MARIO:

*Que me han brindado su amistad
y apoyo incondicionales a través de
los años.*

MAURO ANGEL

*Por que nunca ha puesto un
obstáculo para alcanzar mis objetivos
y con su apoyo he podido alcanzar
mis metas.*

*A todos mis maestros y compañeros
por haber participado en los años de
formación en la maestría, muchas
gracias a todos ellos.*

RESUMEN

Amazon.com, Inc. (Amazon) es una compañía basada en Internet que se encuentra localizada en Seattle, Washington. El fundador de la compañía es también su presidente Jeffrey P. Bezos. En el inicio de la compañía el único gran competidor era Barnes & Noble, Inc., que solo contaba con el 15% de ventas de libros en el mercado en 1994. La utilidad neta de amazon.com en 2000 fue negativa \$ 1,411 millones de dólares sobre un volumen de ventas de \$2,700 millones de dólares. La compañía esperaba reportar sus primeras utilidades de operación en el cuarto trimestre de 2001. Las ventas para 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 y 2000 fueron de \$ 0.5, \$16, \$147, \$610, \$1,640 y \$2,760 millones de dólares respectivamente. La base de clientes de Amazon se incrementó de 180,000 personas ubicadas en 100 países en 1996 a 20 millones en 2000. Esto representó un crecimiento de clientes del 44% en 1996 a 70% en 1999. En 1998, Amazon inicia su expansión, música y videos fueron sumados a la distribución de libros que ya existía. A tan solo dos meses del ofrecimiento de estos productos, Amazon se colocó como el vendedor número uno de música y videos en línea. Además continuó con su expansión en 1999. La compañía también ofrece electrónicos y software, juguetes y video juegos, artículos para el hogar, tarjetas electrónicas de felicitaciones, subasta en línea, DVD'S y un mall virtual llamado Z-Shops. Amazon opera en la Internet Movie Database, una fuente amplia de información sobre películas y títulos de entretenimiento.

Amazon está organizado en 3 segmentos de operación; libros, música y el segmento de DVD y video; un segmento internacional que se encuentra enfocado

en las necesidades del Reino Unido, Alemania, Francia y Japón. Amazon creó arriba de 30 franquicias para sus tiendas de DVD y videos y un sitio Web oficial para hospedar películas sobresalientes. A finales del 2000, Amazon lanzó una marca de video y juguetes en asociación con Toyrus.com. También hizo una sociedad estratégica con una farmacia, un distribuidor de audio por Internet, un distribuidor al consumidor de tarjetas de crédito, un sitio de subasta dedicado al arte, antigüedades, joyería y coleccionables, servicios de fotografía, y un autoservicio. En agosto de 2001, Amazon abrió su nueva tienda de computadoras en línea aprovechando el tiempo en que la industria de los negocios de computación estaba en su punto más bajo. Amazon.com se colocó a la vanguardia de servicios en Internet. Bezos declaró: "En Amazon.com, siempre estamos trabajando para poner al cliente en el centro de su propio universo de compras".

Amazon es un pionero en surgimiento del mercado del comercio electrónico. Los comerciantes declaran: "Si tú no estás en línea, entonces tú no estás realmente en negocios". Amazon ha construido una plataforma que no solamente permite a la compañía servir a sus clientes extremadamente bien sino que permite servir a los clientes de otras compañías líderes.

Los inversionistas han expresado su consternación de la inhabilidad de Amazon para lograr una utilidad sólida. Los analistas han declarado que la compañía ha continuado su expansión de oferta de servicios y continúa con el incremento de su centro de negocios.-los libros, música y segmento de videos- esto representa un crecimiento escaso.

En este trabajo se presentan algunas alternativas de solución de acuerdo a las características específicas del caso.

CONTENIDO	PÁGINA
1.PRINCIPALES HECHOS	1
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	8
2.1 DIAGNÓSTICO.....	11
2.1.1 Fortalezas	14
2.1.2 Debilidades	16
2.1.3 Oportunidades	19
2.1.4 Amenazas	21
2.2 MATRIZ F.O.D.A.	23
3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	24
CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXO 1	33
ANEXO 2	34
ANEXO 3	35
ANEXO 4.....	36
ANEXO 5	37

1. PRINCIPALES HECHOS.

Amazon.com, Inc. (Amazon) es una compañía basada en Internet que se encuentra localizada en Seattle, Washington. Seattle fue elegida como la oficina central de Amazon por la proximidad con el almacén de Ingram Book Group y por la notable experiencia que la población tenía en el uso de la computadora e Internet. El fundador de la compañía es también su presidente Jeffrey P. Bezos. En el inicio de la compañía el único gran competidor era Barnes & Noble, Inc., que solo contaba con el 15% de ventas de libros en el mercado en 1994. La utilidad neta de amazon.com en 2000 fue negativa \$ 1,411 millones de dólares sobre un volumen de ventas de \$2,700 millones de dólares. La compañía esperaba reportar sus primeras utilidades de operación en el cuarto trimestre de 2001, pero nadie predijo los eventos sucedidos el 11 de Septiembre y el impacto que éstos tendrían en la confiabilidad de la gente y el poder de compra. Las ventas para 1995,1996,1997,1998,1999 y 2000 fueron de \$ 0.5, \$16, \$147, \$610, \$1,640 y \$2,760 millones de dólares respectivamente.

La base de clientes de Amazon se incrementó de 180,000 personas ubicadas en 100 países en 1996 a 20 millones en 2000. Esto representó un crecimiento de clientes del 44% en 1996 a 70% en 1999. En 1998, Amazon inicia su expansión, música y videos fueron sumados a la distribución de libros que ya existía. A tan solo dos meses del ofrecimiento de estos productos, Amazon se colocó como el vendedor número uno de música y videos en línea. Además continuó con su expansión en 1999. La compañía también ofrece electrónicos y software, juguetes y video juegos, artículos para el hogar, tarjetas electrónicas de felicitaciones, subasta en línea, DVD'S y un mall virtual llamado Z-Shops. Amazon opera en la Internet Movie

Database, una fuente amplia de información sobre películas y títulos de entretenimiento.

Barnes & Noble ha sido el clásico competidor comparativo de Amazon desde sus inicios. Barnes & Noble actualmente opera 908 tiendas de libros y 978 tiendas de videos y software de entretenimiento bajo diferentes nombres, Barnes & Noble Booksellers, Bookstop, Bookstar, B. Dalton Booksellers, Doubleday Bookshops y Scribner's Bookstore. Administrando como el más grande librero del mundo, la compañía generó ventas récord de \$4,400 millones de dólares en 2000, 26% arriba del año anterior. El principal negocio de la compañía son las ventas al detalle de libros, mercado masivo de libros de bolsillo, libros infantiles, libros con descuentos y revistas. Ventas por \$2.797, \$3.006, \$3.486 y \$4.375 billones fueron registradas en 1997, 1998, 1999 y 2000 respectivamente.

Barnes & noble fue la primera librería en utilizar el concepto de supertienda, es la librería exclusiva de América On line. En noviembre del 2000, barnesandnoble.com se fusionó con Fatbrain.com, Inc., la tercera librería más grande en línea, la cual está especializada en títulos profesionales y técnicos para el mercado empresarial.

Otro de sus competidores actuales es e-Bay. Los dueños de e-Bay y administrativos de eBay.com se declaran a ellos mismos como la cadena de supermercados en línea más grande y popular del mundo. Ebay incrementó sus ventas sin haber gastado en o tocado el producto. Ebay también ha introducido servicios específicos para los países de Reino Unido, Australia, Alemania e Italia; y en febrero de 2001, adquirió la compañía de Internet Auction Company Ltd., de Sur Corea. Para este año 2000, Ebay reportó ingresos netos de \$431.4 millones, un incremento del 92% sobre 1999.

Los ingresos netos totales en línea fueron de \$392 millones de dólares, un incremento de 115% reportado en 1999.

Otro competidor no menos importante es la cadena de tiendas Wal-Mart, considerada como la tienda detallista más grande del mundo. En el año fiscal 2001, la compañía tuvo un crecimiento en ingresos de más de \$26 millones de dólares, representando el 16% de incremento en ventas netas. Con ventas netas sobre \$1376, \$165 y \$1913 millones respectivamente para los años fiscales que terminan en enero 31 de 1999, 2000 y 2001. Amazon y Wal-Mart estuvieron en negociaciones a principios de este año, pero no resultó una sociedad estratégica como resultado de las pláticas.

Amazon está organizado en 3 segmentos de operación; libros, música y el segmento de DVD y video; un segmento internacional que se encuentra enfocado en las necesidades del Reino Unido, Alemania, Francia y Japón. Amazon creó arriba de 30 franquicias para sus tiendas de DVD y videos y un sitio Web oficial para hospedar películas sobresalientes. A finales del 2000, Amazon lanzó una marca de video y juguetes en asociación con Toyrus.com. También hizo una sociedad estratégica con una farmacia, un distribuidor de audio por Internet, un distribuidor al consumidor de tarjetas de crédito, un sitio de subasta dedicado al arte, antigüedades, joyería y coleccionables, servicios de fotografía, y un autoservicio. En agosto de 2001, Amazon abrió su nueva tienda de computadoras en línea aprovechando el tiempo en que la industria de los negocios de computación estaba en su punto más bajo. En septiembre de 2001, la compañía introdujo una nueva característica, una tienda totalmente personalizada para cada cliente recurrente. Con el lanzamiento de TU TIENDA (Your store www.amazon.com/yourstore), Amazon.com se colocó a la

vanguardia de servicios en Internet. Bezos declaro: "En Amazon.com, siempre estamos trabajando para poner al cliente en el centro de su propio universo de compras".

El número de usuarios de Internet está continuamente en ascenso. A finales del 2000, cerca de 370.8 millones de usuarios accedieron mundialmente al Internet mensualmente. Este número se espera que se eleve a 1.3 billones para 2005.

Por encima de 29 millones de personas en los Estados Unidos hablan español y se espera que esta cifra crezca a 40 millones para 2010. Actualmente, el mercado hispano en Estados Unidos es estimado en \$325 millones. Mundialmente existen 800 millones de personas que hablan español.

El número de páginas web se espera que se incremente de 1.7 millones en 1999 a 8.0 millones para 2002. Las cuentas de usuarios de Estados Unidos se cuentan en más de la mitad del número total mundial de usuarios de Internet, con todo y esto, se espera que la penetración se incremente en el Oeste de Europa. Aunque 46% de la población de Estados Unidos esté conectada, éste es todavía un lugar abundante de crecimiento. La penetración de las computadoras personales en Estados Unidos se elevó del 42% en 1998 al 51% en 2000. Un total de 98 millones de PC fueron adquiridas en 1998, 114 millones de unidades en 1999 (23% arriba), 131 millones de unidades en 2000 (16% arriba) y el número de unidades se elevó a 139 millones en 2001 (6% arriba). Las proyecciones reflejan un crecimiento lento pero gradual en la adquisición de PC.

Amazon es un pionero en surgimiento del mercado del comercio electrónico. El comercio electrónico (e-commerce) puede ser dividido en cuatro segmentos: 1) negocio – a- negocio (B2B), 2) negocio – a consumidor (B2C), 3) negocio –a –

administración y 4) cliente – a – administración. Los comerciantes declaran: “Si tú no estás en línea, entonces tú no estás realmente en negocios”. Y esto se ve reflejado alrededor de todo el mundo. De acuerdo con un estudio del Boston Consulting Group, basado en una encuesta a compradores europeos, vendedores y gerentes de cadena de suministros, se encontró que el volumen total de transacciones en línea en Europa se espera que aumente de un estimado de \$200 millones en 2000 a un estimado de \$3.1 mil millones en 2004.

Las investigaciones predicen que las ventas de libros electrónicos crecerán de \$40 millones en 2002 a \$23 millones en 2005. Se pronostica que las subastas consumidor – a – consumidor tendrán un crecimiento de \$3 millones en 1999 a \$64 millones en 2000 – y de \$151 millones en 2004. Al mismo tiempo, de acuerdo a los pronósticos, los ingresos de las subastas B2C se incrementarán de \$700 millones en 1999 a una proyección de \$11 millones en 2000 –y \$45 millones en 2004.

Jeff Bezos afirma que la llave para mantener a los clientes es darles lo que ellos quieren. Amazon ha diseñado un sistema que no es solo fácil de usar sino que también es eficiente. Amazon es también eficaz e ingenioso con sus promociones y notificaciones. Uno de los primeros movimientos realizado por la compañía fue el iniciar un Programa Asociado, permitiendo a la compañía establecer contratos exclusivos con los dueños reales del ciberespacio. El programa permite a los asociados del sitio web hacer sus productos disponibles a su respectivo público con las órdenes de cumplimiento de Amazon. Amazon ha registrado 530,000 sitios web en el Programa Asociado. Bezos declaró que Amazon ha construido una plataforma que no solamente permite a la compañía servir a sus clientes extremadamente bien sino que permite servir a los clientes de otras compañías líderes. Cada una de sus

alianzas está personalizada para hacer uso de varios segmentos de la plataforma de Amazon, la cual consiste en sus centros de distribución, centros de servicio al cliente y por supuesto, todo esto dirigido a los clientes; ellos mismos son quienes pueden comprar de la lista de proveedores que Amazon ofrece de su Programa Asociado. En julio de 2001, AOL Time Warner invirtió \$100 millones en Amazon, y a cambio, el grupo de servicios de la plataforma de Amazon.com convino desarrollar y aumentar la experiencia de ofertas en línea de compras a los usuarios de America On line. El acuerdo prohíbe a AOL el incremento de las acciones en Amazon más allá del 5% por al menos 2 años. Amazon acordó adquirirlas si cualquier otra compañía intenta tomar ventaja sobre la compañía. Se creyó que estos acuerdos permitían a Amazon la entrega de tecnología a AOL para apoyarla en su batalla con Microsoft.

Amazon también hizo un contrato con Circuit City para permitir recoger en la tienda los equipos electrónicos ordenados en la plataforma de Amazon.com, en complemento, Amazon anunció una alianza de 5 años con Targert Corp, la cual le da acceso a Target a la tecnología de Amazon y a su base de datos de clientes de 35 millones de personas; a cambio, Amazon recibirá comisiones de venta y comisiones anuales fijas.

Los inversionistas han expresado su consternación de la inhabilidad de Amazon para lograr una utilidad sólida. Los analistas han declarado que la compañía ha continuado su expansión de oferta de servicios y continúa con el incremento de su centro de negocios.-los libros, música y segmento de videos- esto representa un crecimiento escaso. Otra consternación de los analistas es que Amazon ha comprado algunos objetos (ej. Electrónicos) de los distribuidores en lugar de realizar las compras directas a las manufactureras. Ellos argumentan que esto no da un

margen positivo de contribución y mientras más se vende, más se pierde. Un analista fue mas lejos y dijo que tal vez Amazon pronto estaría carente de dinero.

Amazon no tiene una misión declarada, la meta declarada por la compañía es “ poner en primer lugar la satisfacción del cliente a través del uso de la Internet transformando el producto comprado en la más rápida, fácil y mejor experiencia posible de compras”. Otra meta universalmente aceptada con Amazon es “ Proveer una gran selección de mercancía en la tierra”. Estas no son declaraciones de la misión pero podrían ser consideradas declaraciones de visión.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite darle a una empresa una visión sistémica del negocio y del medio ambiente (interno y externo) en el que subsiste.

Existen varios elementos que van a llevar a la elaboración de la planeación estratégica, estos son: visión, misión, diagnóstico, principios corporativos, metas y estrategias a mediano plazo.

La visión de la empresa es una fotografía mental de lo que se quiere que la compañía sea en el mediano plazo, es como el marco en el cual se va a desenvolver la empresa y sobre el cual los planes y sus acciones se van a encaminar. Contesta el QUÉ y puede contestar el DÓNDE y CUÁNDO (Jauch & Glueck, 1989)

Amazon.com no tiene una declaración de visión para su compañía, Jeff Bezos ha hecho varias declaraciones las que podemos utilizar para hacer una propuesta de visión: "Ser la mejor opción de compras por Internet, colocando en primer lugar la satisfacción del cliente proveyendo una gran selección de mercancías para colocar al cliente en su propio universo de compras". Ésta podría ser una declaración de visión para Amazon.com de acuerdo a las declaraciones que su Gerente y propietario ha hecho de su empresa. En mi opinión, la visión que tiene Bezos de la compañía cumple en un principio el concepto concebido por él mismo, sin embargo me parece que en la actualidad y debido al fenómeno de globalización y apertura de mercados la visión podría ser modificada y hago mi propuesta: "Ser reconocidos como el mejor proveedor de mercancía por medio electrónico en el mundo"

La misión de una empresa es el cómo se va a llegar a la visión, pero desde un punto interno de la empresa. Para llegar a ello, se debe de contestar la siguiente pregunta

¿cómo es / debe ser la empresa por dentro (en cuanto a sus recursos operacionales se refiere) y que cualidades de trabajo posee/debe poseer (tanto la empresa como cada uno de sus recursos operacionales) para llegar a la visión?. (Jauch & Glueck,1989)

Al igual que la visión, Amazon.com no posee una declaración de misión de su empresa, las declaraciones de Jeff Bezos solo nos indican el camino que quiere seguir para llegar a ser una empresa exitosa por lo que la misión que se presenta es una propuesta tomado algunos elementos implícitos de las declaraciones que Bezos hace de la compañía y ésta es mi propuesta.

“Satisfacer la necesidad de los consumidores proveyéndolos de las mejores herramientas tecnológicas para la adquisición de sus productos vía electrónica, de una manera amigable, cómoda, rápida y segura: así como proporcionales una gran variedad de productos de manera tal que cubran sus necesidades brindándoles a través de nuestra honestidad la confianza para adquirir bienes y servicios”.

Una vez propuestas la visión y misión de Amazon.com, se deben establecer los Principios Corporativos de la empresa.

Los Principios Corporativos son los valores que rigen la conducta ética de la empresa, es la forma en que la empresa y cada uno de sus recursos humanos debe trabajar para cumplir con la responsabilidad que les ha sido conferida ante los diferentes entes con quien tiene relación la empresa. Los entes relacionados son: los clientes, el recurso humano, la organización, los accionistas y la sociedad. En el artículo no se hace referencia a los valores con los que cuenta Amazon.com, sin embargo y de acuerdo a las características de la empresa se realiza la siguiente propuesta de principios:

- Honradez al ofrecer un bien o servicio que cumpla con las necesidades que mi cliente espera.
- Confiabilidad al establecer un vinculo con el cliente y que éste reciba lo que espera de nuestro servicio.
- Ética en la negociación siendo respetuosos de la transacción que se realice en las diferentes áreas de servicio y entregando el producto o servicio que el cliente está adquiriendo.
- Calidad en el servicio ofrecido (venta de bienes o servicio y entrega oportuna de los mismos) así como en la atención personalizada que el cliente espera de nosotros.
- Compromiso ante nuestros clientes para proveer las herramientas tecnológicas de vanguardia que hagan el proceso de compra-venta más seguro, rápido y confiable.
- Responsabilidad ante la sociedad, los accionistas y el personal que hace posible todas las operaciones de la organización.

Las metas a mediano plazo son las acciones que la empresa debe de emprender para llegar a cumplir con la visión y misión en el mediano plazo. Los compromisos que se establecen en ella no son medibles, pero si son obtenibles. Cada meta que se establece viene con una serie de acciones que se deben efectuar para realizarlas. Se hacen las siguientes propuestas de metas a mediano plazo en base a la información que tenemos:

- Disminuir los gastos de los centros de distribución y atención a clientes ya sea por la reestructuración de los mismos o la disminución de ellos.
- Disminuir el costo por inventarios.

- Aumentar el número de usuarios en la red.
- Reestructurar la segmentación del mercado al que queremos llegar
- Revisar las alianzas estratégicas y Programa Asociado a fin de establecer una relación de trabajo que sea benéfica en ambos sentidos.

2.1 DIAGNÓSTICO.

El análisis se debe considerar como la búsqueda de la fuente que lo lleva a uno a una oportunidad o una amenaza. Involucra tomar un todo y dividirlo en partes con el fin de localizar su naturaleza, función y relación. (Jauch & Glueck, 1989)

El diagnóstico es la opinión que resulta del análisis de los datos (determinación de la naturaleza de un problema) con la visión de actuar y tomar ventaja de una oportunidad o controlar una amenaza. (Jauch & Glueck, 1989)

Para la realización del análisis y diagnóstico de la empresa, utilizaremos el análisis FODA para evaluar sus capacidades de recursos, su posición de costo relativa y su fortaleza competitiva en comparación con sus rivales. El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas. Esta técnica es un instrumento estratégico básico para la administración debido a que exponen las fortalezas y debilidades de la compañía, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas para su futura rentabilidad y su posición competitiva en relación con la de sus rivales. Lo primero que se debe aclarar es el enfoque competitivo de la compañía, es decir, 1) si lucha por ser un líder de bajo costo o hace hincapié en formas de diferenciar su oferta del

producto y 2) si concentra sus esfuerzos en servir a un amplio espectro de clientes o a un nicho específico del mercado. (Thompson & Strickland,2001)

Los dos mejores indicadores empíricos de la estrategia de una compañía refieren: 1) si la compañía está logrando los objetivos financieros y estratégicos y 2) si su desempeño es superior al promedio de la industria. El déficit persistente en el desempeño de la compañía y un rendimiento débil en relación con los rivales, son indicadores confiables de que tiene problemas, ya sea debido a una estrategia que no funciona bien o a una ejecución algo menos que competente (o ambas cosas). Este desempeño puede evaluarse estudiando lo siguiente: (Thompson & Strickland,2001)

- Si la clasificación de la participación de mercado de la empresa aumenta, es estable o disminuye.
- Si los márgenes de utilidad aumentan o disminuyen y cuáles son sus dimensiones en relación con las empresas rivales.
- Las tendencias en las utilidades netas de las industrias, la utilidad sobre la inversión, el valor económico agregado y cómo se comparan con las mismas tendencias en la rentabilidad para otras compañías en la industria.
- Si la fortaleza financiera y la clasificación de crédito generales de la compañía están mejorando o declinando.
- Las tendencias en el precio de las acciones y de la compañía y si la estrategia está dando por resultado ganancias satisfactorias en el valor para el accionista.
- Si las ventas de la compañía aumentan con mayor rapidez o más lentamente que las del mercado como un todo.

- La imagen y la reputación de la compañía con sus clientes.
- Si la compañía está considerada como un líder en tecnología, innovación y calidad del producto, servicio al cliente u otros factores pertinentes en los cuales basan los consumidores su elección de marcas.

Mientras más poderoso es el desempeño actual de una compañía, menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débil son el desempeño financiero y la posición de mercado, más probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual. Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia mal concebida, de una ejecución deficiente, o de ambas cosas. (Thompson & Strickland,2001)

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. (Thompson & Strickland,2001)

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal y se establecen en comparación con la competencia. (David, 1997)

En conjunto, las fortalezas de una compañía, es decir, sus habilidades y experiencia, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos con los cuales compite. Estos recursos, en combinación con las condiciones de la industria son grandes impulsores del buen desempeño de la compañía en un mercado competitivo dinámico. (Thompson & Strickland,2001)

Las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una compañía. Una carencia puede determinar que una compañía sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de qué tan importante sea en relación con el mercado y si puede ser separada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la compañía. (Thompson & Srickland,1999)

Las amenazas y oportunidades externas se refieren a tendencias y hechos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera. (David, 1997)

2.1.1 Fortalezas.

Las fortalezas de amazon.com se enumeran a continuación:

- Pionero del comercio electrónico.
- Pionero de ventas en línea.
- Amplia difusión del sitio a nivel mundial.
- Considerar al consumidor el elemento principal de su desarrollo al incluir métodos sencillos para la adquisición de los productos.
- Eficiencia en la elaboración de ordenes de entrega.
- Alto grado de especialización de los gerentes de división.
- La base de datos de usuarios es la más grande en lo que a éste sector de ventas se refiere.

Amazon.com inició operaciones de comercio electrónico en el año de 1994, uno de sus competidores cercanos, e-Bay inicia operaciones en 1995 (Hitt,Ireland y Hoskisson,2003), Barnes & Noble considerada la librería más grande del mundo tiene registro de creación de su página electrónica en el año de 1997

(www.barnesandnoble.com), aún y cuando Amazon.com la consideró desde el inicio de sus operaciones como uno de los mayores competidores en venta de libros, creo que es importante mencionar que la venta de Barnes & Noble era venta tradicional, es decir, al detalle e incursionó en la venta electrónica de libros años más tarde cuando Amazon.com ya se encontraba realizando ventas electrónicas.

La difusión de Amazon.com a otros mercados en el mundo ha tenido un gran avance, de esto hace referencia el presente artículo al contar con 3 centros de distribución en Europa. Según McKegney (2000), el sitio americano es el segundo detallista más visitado en el Reino Unido y el cuarto más visitado en Alemania, de acuerdo con MMXI Europe, una subsidiaria de Media Metrix.

Amazon.com tiene almacenes en Reino Unido, Alemania y Francia, además de los existentes en Estados Unidos.

Mr. Asmussen dijo "Amazon tuvo la ventaja de iniciar como el pionero en el mercado (Europeo), y en ese momento tuvieron a los clientes Europeos, convirtiéndolo en su sitio local sin muchos problemas. Las librerías tuvieron que luchar con el nombre y marca Amazon". "Las librerías locales venden el 90% de los libros locales y el 10% de libros en lengua americana, por lo tanto los libros de Amazon le dieron al mercado, y tiene una alta demanda en la Web". (McKegney,2000)

De acuerdo a la información con que contamos, el sistema de distribución y elaboración de pedidos tiene un porcentaje de cumplimiento del 95%, la compra la realiza el cliente vía electrónica, una vez que ha seleccionado el producto y ha registrado sus datos para la transferencia electrónica de efectivo, se genera una orden de compra, el sistema localiza en su base de datos del inventario la ubicación del producto seleccionado y electrónicamente se desplaza un dispositivo que recoge

el producto y lo lleva al área de distribución, ahí se realiza el empaque y la guía con los datos del destinatario para ser entregado a la compañía que realiza las entregas a domicilio del producto adquirido. Amazon ofrece la entrega del producto de 3 a 4 días hábiles a partir de la orden de compra, esto está sujeto al destino al cual será enviado el producto.

Una de las mayores fortalezas con que cuenta Amazon.com desde mi punto de vista es la base de datos de clientes con que cuenta.

Para agosto de 1999, la marca de e-Bay reconoció 91 millones de usuarios norteamericanos, comparado con 118 millones para Amazon.com. (Hitt,Ireland y Hoskisson,2003)

2.1.2 Debilidades.

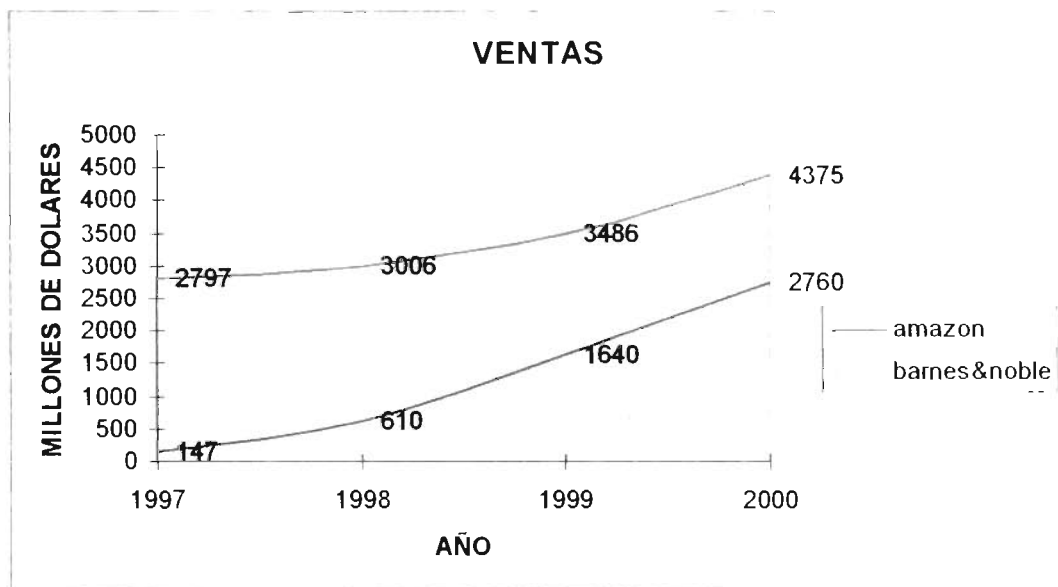
A continuación, se mencionan las principales debilidades de amazon.com:

- Alta inversión en inventarios.
- Falta de segmentación del mercado.
- No se encuentra especializado.
- Altos costos en los centros de distribución.
- Presencia internacional carente de conocimiento de las necesidades y cultura de cada país.

Como podemos observar en el **Anexo 1**, el costo por inventarios para el año 2001 representa el 12% del total de los activos circulantes y sólo representa una disminución del 17% con respecto al año anterior.

Amazon.com tiene una gran variedad de productos que van desde la venta de libros, CD, DVD que fueron los productos con los que inició operaciones hasta artículos

para el hogar, medicinas, herramientas, venta de autos, etc., ésta mezcla de productos puede suponer una alta rentabilidad de la empresa, mas no es lo que observamos en el **Anexo 2**, en donde solo se observan pérdidas en la operación de los años 1999 al 2001, si hacemos un comparativo con su competidor más cercano y coincidente en la venta de libros (Barnes & Noble) la cuál sí se encuentra especializada en la venta de libros, observaremos la siguiente gráfica con los datos de ventas de las dos compañías en los mismos años y a que hace referencia el artículo:



Barnes & Noble es una empresa que se inició en la venta de libros al detalle, con tiendas establecidas, posteriormente y a raíz del surgimiento del comercio electrónico, incursiona en ventas electrónicas, además de libros tiene una mezcla de productos como DVD, tarjetas de felicitación, música y algunos otros, pero su especialidad es la venta de libros, esta especialización la ha llevado a realizar

asociaciones con otras compañías de ventas de libros especializadas en temas específicos profesionales y el éxito de la empresa se ve reflejado en sus ventas que en el año 2001 estaban un 58.5% arriba de las generadas por Amazon.com en el mismo año.

Me parece que la especialización de un producto debería ser considerada, como podemos observar en el anexo 3, el segmento dedicado a electrónicos, herramientas y artículos de cocina sólo representa el 17.21% de la utilidad bruta generada por el segmento de libros, DVD, música y video, esto es un 580.76% más utilidad bruta de la venta del segmento de libros que de herramientas.

El total de los gastos de operación corresponde al 151.62% sobre la utilidad bruta generada en 2001 (ver anexo 2), de este porcentaje el 30% corresponde al relativo a centros de distribución y cumplimiento, y 19.91% a tecnología y capacidad, es decir, que la inversión que se está realizando en este rubro es mayor que la que se utiliza para la actualización de los sistemas electrónicos para colocarse a la vanguardia de herramientas electrónicas relacionadas con el comercio electrónico.

La presencia de Amazon.com en otros países, como por ejemplo en Europa, nos hace pensar en el crecimiento económico de la misma, más sin embargo, el poco conocimiento de las características del mercado y económica de esos países puede tener consecuencias adversas.

Mr. Asmussen dijo "Amazon ha mantenido su internacionalización de acuerdo a su experiencia de compra transplantando la interfase básica de usuarios, servicio al cliente y modelo de distribución desarrollado en Estados Unidos para el Reino Unido, Alemania y Francia. Y no se realiza un buen trabajo localizando los sitios para

agregarlos a la venta de libros locales, contenido y métodos de pago".
(McKegney,2000)

Mr. Asmussen dijo "En Alemania, la gente no usa tarjetas de crédito, por lo tanto tenemos que enviarles el pago mediante cheque o documento bancario". "Tú simplemente no puedes comprar un producto Americano". (McKegney,2000)

Amazon demanda clientes en mas de 150 países, pero las ventas internacionales se han caído a -23% del total de las venta provenientes fuera de los Estados Unidos en un punto porcentual del año más próximo. Mary Lynch especula que la operación de Amazon en Francia tendrá pérdidas de cerca de 25 millones en 2001.
(McKegney,2000)

Además de tener presencia internacional, es necesario tener conocimiento de las costumbres y cultura de la gente de cada país para de este modo tener acceso a su economía y captar sus necesidades de compra.

2.1.3 Oportunidades.

Las oportunidades que se presentan ante amazon.com son:

- Crecimiento de usuarios de Internet.
- Mercado creciente de Hispanos que aún no define sus preferencias de compra.
- Mercado creciente de Norteamericanos .
- Expansión a otros países.
- Nuevas tecnologías de Internet.
- Incremento de ventas en línea de diferentes compañías alrededor del mundo.

De acuerdo con el artículo, a finales del año 2000, cerca de 370.8 millones de usuarios tuvieron acceso mundialmente al Internet, para 2005 se espera que este número se eleve a 1.3 billones de usuarios. En Estados Unidos cerca de 29 millones de personas hablan español, y se espera que este número crezca en 40 millones para el año 2010. El consumo del mercado hispano en Estados Unidos es estimado en \$325 millones de dólares y mundialmente 800 millones de personas hablan español, por lo que es de esperarse que las proyecciones en millones de dólares crezcan en la misma proporción que los usuarios de Internet.

De acuerdo con el Boston Consultin Group, las ventas en línea en Latino América fueron \$160 millones en 1999, con transacciones en Brasil del 80% del total del volumen. Las ventas en línea se espera que se incrementen en \$10 mil millones en 2003-una tasa de crecimiento increíble. De 1998 a 2005, Brasil se proyecta como el mayor consumidor en línea de Latino América, Argentina contribuirá con el 9%, Chile con el 3% y los países restantes contribuirán con el 31% sobrante. (Jeffrey,2001)

Para 2005, se espera que Argentina tenga cerca del 29% de usuarios inscritos en Latino América. (Jeffrey,2001)

Un artículo reciente en el Wall Street Journal acerca del comercio electrónico en México insiste en el crecimiento desigual en el acceso. Las compañías Mexicanas están preocupadas por esto, como los consumidores mexicanos empiezan a acostumbrarse al comercio electrónico, ellos empiezan a buscar compañías locales que aún no se encuentran en línea y empiezan a comprar en sitios de comercio electrónico de bases americanas. Este será un gran empujón para el comercio electrónico interactivo en México. De acuerdo con el International Data Corporation, la economía regional crecerá en cerca del 117% entre 1999 y 2003. Para 2003,

México tendrá 19 millones de usuarios de Internet, arriba de los 4.8 millones de usuarios de 1998. (Jeffrey,2001)

La Internet también ha cambiado la dinámica del modelo económico basado en activos físicos con disminución del ingreso marginal. En la economía por Internet, no existen limitaciones. Por cada dólar de ingreso, los costos de adquisición de la compañía (en términos de capital neto) son menores. En suma, con las subastas por Internet, los negocios del consumidor tendrán mayor información y competencia, con la cual pueden recortar costos. (Jeffrey,2001)

Éste rápido surgimiento del ciber-mercado o e-hubs crearon la actividad económica B2B. En lugar de comparar compradores para vendedores, un intercambio centralizado puede ser creado en línea. De igual forma, miles de compradores y vendedores pueden competir por precio y oferta, creando una nueva plataforma para negocios. (Jeffrey,2001)

2.1.4 Amenazas.

Las amenazas que amazon.com enfrenta son:

- Crecimiento de sus competidores más cercanos, Barnes & Noble, e-Bay
- Introducción de tecnología similar a la utilizada por amazon.com por parte de sus competidores más cercanos
- Que sus competidores atraigan la atención del mercado aún no definido en sus hábitos de compra.
- Amplia gama en la oferta de productos desviando la atención de los productos que le generan utilidad.

- Alianzas estratégicas por parte de sus competidores con compañías igualmente especializadas en una sola línea de productos.
- Utilización de otras compañías de Internet de la plataforma de amazon.com como vínculo para acceder a su base de datos.

Aún y cuando Amazon.com fue pionera en la incursión del comercio electrónico, algunas compañías que se desarrollaban en el comercio tradicional iniciaron actividades en el ciber-espacio, algunas otras se crearon específicamente para desarrollar actividades electrónicas. Uno de sus competidores más cercanos en la venta de libros por medio electrónico es Barnes & Noble. Barnes & Noble inicia operaciones electrónicas en el año de 1997 (barnesandnoble.com) y a partir de este año tiene ingresos en línea superiores a los que registró Amazon.com en los mismos años, mi percepción de ésta situación es la presencia con la que ya contaba Barnes & Noble en la venta de libros al detalle en sus tiendas especializadas, una vez que inició con la venta electrónica realizó asociaciones clave con compañías que al igual que ella se dedicaban a la venta de libros pero de temas especializados y de esta manera completo su esquema de ventas, Barnes & Noble además de la venta de libros tiene una mezcla de productos relacionados como son DVD, música, videos, tarjetas de felicitación y algunos otros pero no contiene productos que se encuentren fuera del objetivo de venta de la compañía. Por otro lado, otra compañía que le sigue de cerca al desarrollo económico de Amazon.com es e-Bay, ellos a diferencia de Amazo.com y barnesandnoble.com su giro es la subasta en línea de productos, la presencia de e-Bay inicia en el año de 1995 y su crecimiento fue impresionante en el área de subastas en línea. Actualmente e-Bay tiene presencia en varios países, pero a diferencia de Amazon.com ha realizado modificaciones a su página de Internet y ha

desarrollado un link especial para cada país en el cual se encuentra además de que ha realizado alianzas estratégicas con compañías ya posesionadas del mercado de otros países como es el caso de yahoo y hotmail, así pues tiene una página en español para la población de habla hispana y en ella se realizan operaciones de compra-venta dentro de la misma región y bajo las leyes del país en donde se realiza la operación. E-Bay no tiene contacto directo con la mercancía que vende, ellos únicamente son el medio por el cuál se realiza la operación y sus ingresos se basan en un porcentaje del total de la venta realizada y un costo por publicación del producto a subastar.

2.2. MATRÍZ FODA.

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante para desarrollar cuatro tipos de estrategias, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. (David, 1997)

La matriz FODA que se presenta a continuación sólo incluye aquellas que a mi consideración son las más importantes para desarrollar estrategias en amazon.com:

	FUERZAS <ul style="list-style-type: none"> - Pionero del comercio electrónico - Amplia difusión del sitio a nivel mundial. - La base de datos de usuarios es la más grande en lo que a éste sector de ventas se refiere. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Falta de segmentación del mercado - No se encuentra especializado - Altos costos en los centros de distribución
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de usuarios de Internet - Expansión a otros países. - Incremento de ventas en línea de diferentes compañías alrededor del mundo 	ESTRATEGIAS F-O <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la presencia mundial del sitio para lograr captar los nuevos usuarios de internet y a aquellos que aún no han definido su hábito de compra 	ESTRATEGIAS D-O <ul style="list-style-type: none"> - Definir la mezcla de productos que se ofertarán al desarrollar la presencia en otros países. - Modificar la estructura de los centros de distribución y atención a clientes
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de sus competidores más cercanos. Barnes & Noble, e-Bay - Que sus competidores atraigan la atención del mercado aún no definido en sus hábitos de compra - Amplia gama en la oferta de productos desviando la atención de los productos que le generan utilidad. 	ESTRATEGIAS F-A <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias de benchmarking para captar al mercado que aún no se encuentra definido en sus hábitos de compra. - Utilizar la presencia internacional con que ya cuenta para realizar alianzas estratégicas con compañías de cada país para poder ofrecer productos de origen. 	ESTRATEGIAS D-A <ul style="list-style-type: none"> - Estructurar la oferta de productos de acuerdo a las necesidades de cada país

3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Los objetivos son posibles soluciones a un problema que se presenta, o pueden ser la explotación de una oportunidad o una fortaleza, ésto para lograr el crecimiento de la organización. A continuación hago mi propuesta de objetivos y estrategias:

- Disminuir los costos generados por la operación.

Como ya comentamos, los costos que se generan por la operación de Amazon.com son, en el último año fiscal (2001) superiores a la utilidad bruta en 51.62%, de este porcentaje el 30% corresponde a la distribución y entrega de los productos, el restante 21.62% se distribuye entre tecnología, mercadotecnia, gerencias,

administración y otros; de acuerdo con el formato 10-Q United States Securities and Exchanges Comisión, Washington, D.C. 20549, Quartely Report Pursuant to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the quartely period ended June 30, 2004, p.30 de la página de Amazon.com (www.amazon.com) los costos por distribución son los siguientes:

	Al término de 3 meses		Al término de 6 meses	
	En junio 30		En junio 30	
	<u>2004</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2003</u>
Ingresos por envío	\$84,125	\$79,992	\$177,718	\$158,280
Costo de salida de envíos	<u>(118,600)</u>	<u>(106,209)</u>	<u>(255,195)</u>	<u>(211,778)</u>
Costo neto de envío	<u>(34,475)</u>	<u>(26,217)</u>	<u>(77,477)</u>	<u>(53,498)</u>

Como podemos observar el costo por distribución a la fecha sigue siendo totalmente costeado por Amazon.com, en el mismo suplemento hacen el siguiente comentario:

“Nosotros creemos que la oferta de precios bajos a nuestros clientes es fundamental para nuestro futuro. Una forma de ofrecer bajos precios es a través de una alternativa de entregas gratis que resulta en un costo neto para nosotros en la entrega del producto. Nosotros hemos visto que este costo a través del tiempo nos resultará en altos volúmenes de venta y mejor eficiencia de operación y en mejores términos de negociación con nuestros proveedores”. (www.amazon.com)

Como podemos observar aún no se ha generado el volumen de venta que absorba los costos de envío, este costo de envío involucra el que Amazon.com cuente con un inventario de productos que al momento de ser solicitado por el cliente sea amazon.com el que carga con los gastos de envío, si la estrategia de ventas fuera

diferente, es decir, si Amazon.com fuera sólo en vínculo con la empresa que tiene el producto los costos de envío los absorbería la empresa dueña del producto y amazon.com se encargaría únicamente de dar seguimiento a la entrega del producto mediante la relación que tenga con su proveedor y con el cliente, y puede seguir ofreciendo el mismo servicio. Sería algo parecido a lo que hace e-Bay. E-Bay no tiene contacto con el producto que se vende dentro de su portal de Internet, mas sin embargo mantiene una estrecha relación con los proveedores de productos así como son sus clientes al implementar dentro de su página una sección dedicada a la atención del cliente, en ella se reciben tanto las quejas como la retroalimentación para hacer de su servicio de entrega eficiente. *Sugiero que amazon.com maneje un esquema similar al de e-Bay creando en su página de Internet una sección dedicada a la atención vía electrónica del cliente y de esa manera podría disminuir los costos de envío.*

- Captar la atención de los usuarios de la base de Internet a nivel mundial para incrementar las ventas.
- Penetrar en el mercado de cada uno de los países objetivo conociendo sus hábitos de compra, cultura, tradiciones y leyes que le apliquen.

El segmento internacional de amazon.com se encuentra enfocado a los países de Alemania, Francia, Reino Unido y Japón. El porcentaje de ventas del segmento internacional tomando como referencia las ventas que se realizan en Estados Unidos es de 6.3%. (**Anexo 3**)

Amazon no tiene una agencia global, utiliza en San Francisco la FCB Worldwide para los Estados Unidos, y HHCL & Partners, Londres en el Reino Unido porque cada mercado se encuentra en diferente nivel de madurez. (McKegner, 2000)

Por ejemplo, una reciente campaña por televisión en el Reino Unido buscando mitigar el miedo acerca de las compras en línea promete que el sitio Amazon.co.uk entregará sus paquetes seguros y rápidamente.- este comercial no se transmitió en Estados Unidos porque los americanos están más cómodos con las compras en línea. (McKegner, 2000)

A pesar de esto, amazon.com debe poner más atención a las necesidades y costumbres de los clientes potenciales de países como Brasil, Argentina, Chile, México, Alemania, Reino Unido, etc.

De acuerdo con un estudio realizado por el Boston Consulting Group, los compradores, vendedores y la cadena de suministros de los Europeos crecerá de un volumen total de transacciones en línea en Europa de un estimado de \$200 millones en 2000 a un estimado de \$31 mil millones en 2004. *Esta es una gran oportunidad de crecimiento para el sitio, si ellos desarrollan una página en este país en donde el lenguaje sea el predominante y si realizan las alianzas necesarias con empresas establecidas dentro del territorio europeo alcanzarán un nivel de ventas en el cual sus gastos por operación disminuirán porque al asociarse con las empresas dominantes de este país, serán ellas las que realizarán la logística de entrega de los bienes adquiridos, además de manejar dentro de la página lo que ya comentamos, un vínculo dedicado a la atención a clientes pueden ofrecer el mismo servicio que se ofrece en Estados Unidos con reducción de costos, además deberá desarrollar formas de pago adecuadas a las leyes fiscales y económicas de ese país en específico porque como ya lo mencione, por ejemplo en Alemania no se utilizan tarjetas de crédito y este es un punto negativo para poder realizar las compras en línea más rápidamente.*

Amazon.com debe, al mismo tiempo que desarrolla las páginas en los países en los que ya se encuentra presente, voltear hacia los países Latino Americanos ya que de acuerdo con Jeffrey (2001) y un estudio realizado por el Boston Consulting Group, las ventas en línea en Latino América en 1999 fueron de \$160 millones de dólares y se espera un crecimiento en 2003 a \$10 mil millones de dólares, contando a Brasil con el 80% del volumen de ventas seguido de Argentina y Chile. *Es momento de iniciar con el desarrollo de una página en español para atacar el mercado de los países Latino Americanos e iniciar con una investigación de los hábitos de compra de esos países así como con las leyes económicas que las rigen para no caer en la misma situación que se presentó en Alemania.*

- Disminuir las perdidas generadas por la adquisición de productos que no aportan utilidad a la compañía.

Otro aspecto que me parece importante a definir es la mezcla de productos con la cual opera Amazon.com. El segmento dedicado a la venta de herramientas, electrónicos, artículos para el hogar, representa un porcentaje de ventas con relación al volumen generado por las ventas de libros, DVD, música y videos del 17.21% (**Anexo 3**). Como se menciona en el artículo, amazon.com además de ofrecer estos productos los compra a los detallistas ya con un sobreprecio en lugar de adquirirlos de los fabricantes, esto representa costos en inventarios y costos por entrega, también menciona el artículo que amazon.com da facilidades a sus clientes de hacer la compra en el sitio e ir por el producto adquirido en la tienda que amazon.com le indique, pero de acuerdo al **Anexo 3** este segmento de productos no le reditúa los ingresos esperados. *Me parece que es momento de redefinir la línea de productos que ofrece amazon.com. Hay que recordar que la compañía se inició con gran éxito*

en la venta de libros y conservó su tasa de crecimiento al introducir a su oferta de productos música y videos, es momento de retomar la línea de productos inicial y darle mayor empuje en los países a los cuales se ha proyectado.

De acuerdo con el artículo, las investigaciones predicen que la venta de libros electrónicos tendrá un crecimiento de \$400 mil dólares en el año 2000 a \$23 millones de dólares en 2005. Otra opción de ventas pero en la misma línea de productos son los libros electrónicos, éstos pueden ser adquiridos de la misma forma que los libros tradicionales con la ventaja de ser más económicos, de ninguna manera sustituye la compra tradicional pero facilita la adquisición de buena lectura y libros de consulta ya que la compra se realiza electrónicamente, el libro se guarda en una computadora para posteriormente realizar la impresión y de esta manera se evita el tiempo de espera para que el libro le sea entregado, la disminución de costos en ambos sentidos son benéficos.

Otra estrategia puede ser la subasta en línea tal como lo hace e-Bay, se predice que la actividad consumidor-a-consumidor (C2C) de subastas crecerá de un total de \$ 3 millones en 1999 a \$64 mil millones en 2000 y a \$151 mil millones de dólar en 2004. De igual forma, de acuerdo a las predicciones el comercio negocio-a-consumidor (B2C), se incrementará de \$700 mil dólares en 1999 a una proyección de \$11 millones en 2000 y \$45 millones para 2004. Ésta también es una buena opción de crecimiento.

- Fortalecer e incrementar la base de datos de usuarios del sitio.

La base de datos de amazon.com es reconocida por muchas otras empresas dedicadas al comercio electrónico como una de las más grandes, y el número de usuarios de Internet sigue creciendo. Al final del año 2000, cerca de 3780 millones

de usuarios accedieron al Internet. Este número se espera que se incremente a 13 mil millones de usuarios para el año 2005. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2003) la base de usuarios de Amazon en 1999 era de 118 millones de usuarios, estos datos nos indican que aún existen clientes potenciales para el sitio y es *tiempo de crear un espacio dedicado a los posibles clientes, que al mismo tiempo les brinde las facilidades electrónicas para poder realizar sus compras cruzando la frontera de Estados Unidos.*

Ninguna empresa puede hacerlo todo. Suponiendo que tuviera el dinero, jamás tendría suficiente personal de primera. Tiene que establecer prioridades. Lo peor que le puede pasar es hacer un poco de todo, porque entonces es seguro que no logrará nada. Mas vale tener una prioridad equivocada que no tener ninguna. – Peter Drucker. (David, 1997)

4. CONCLUSIONES.

Amazon.com es la empresa pionera en la utilización de la Internet como medio de comercialización de una vasta variedad de bienes y servicios. A través de los años muchas otras empresas han aprovechado la tecnología desarrollada por ella para lanzar sus propias compañías, como es el caso de las más exitosas compañías comercializadoras vía electrónica e-Bay.com y barnesandnoble.com. Aún y cuando amazon.com gozó de la bonanza de los primeros años en la incursión de los negocios en línea, la diversificación de sus bienes y servicios le han llevado a una posición económica poco envidiable, el crecimiento global que experimentó fue un tanto desorganizado, la aceptación de las ventas en línea y el crecimiento de usuarios de Internet la arrastraron por un universo de productos en los cuales no han tenido el éxito y el control que esperaban y sí un costo significativo en su operación.

Hoy es el momento de reubicar y reorganizar el poder que posee sobre la tecnología y las ventas en línea, la empresa tiene la capacidad humana y tecnológica para reorganizarse y recuperar lo que aparentemente está perdido, el desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en los países menos desarrollados le brinda la oportunidad de captar a los nuevos usuarios de la red para la introducción de sus productos, de igual forma la alianza con empresas radicadas en esos países le dará la oportunidad de disminuir los costos adicionales.

Si no reestructuran los canales de distribución y adquisición de bienes se encontrarán en el camino equivocado y me parece que sucederá lo que ya predijeron los analistas. "amazon tal vez se encuentre pronto sin liquidez"

BIBLIOGRAFÍA

- Amazon.com, Inc. (2004). Form 10-Q, Quartely Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934. p 30.
- David,F.R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Hitt,M.A.,Ireland,R.D.,Hoskisson,R.E.,(2003). Strategic Management. Competitiveness and Globalization. Quinta Edición. Estados Unidos de América. Editorial Thompson, South-Western.
- Jauch Lawrence R y William F. Glueck, Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill Book, Co., Singapore, 1989, p 159.
- Jeffrey,L. (2001),Weaving Electronic Commerce Into Global Business and Financial Management. AFP Exchange. Vol. 21, Issue 6, p 14, 4p.
- McKegney, M.(2000). Amazon blazes trail in Europe. Communication & Mass Media Complete, Vol.71. Issue 39, p 78,2p,3c.
- Thompson,A.A., y Strickland,A.J.III. (2001). Administración Estratégica. Undécima Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

www.barnesandnoble.com

www.ebay.com

WWW.THESTANDARD.COM

ANEXO 1

Amazon.com, Inc. Balance General Consolidado (en miles, excepto datos por reparto)

	DICIEMBRE 31 2001	2000
CIRCULANTE		
ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo y equivalente	\$ 540,282	\$822,435
Valores negociables	456,303	248,087
Inventarios	143,722	174,563
Gastos pagados por adelantado y Otros activos circulantes	<u>67,613</u>	<u>86,044</u>
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	1,207,920	1,361,129
Activos fijos netos	271,751	366,416
Credito mercantil neto	45,367	158,990
Otros intangibles netos	34,382	96,335
Inversión en intereses de inversión	10,387	52,073
Otras inversiones de intereses	17,972	40,177
Otros circulantes	<u>49,768</u>	<u>60,049</u>
TOTAL DE CIRCULANTE	<u>1,637,547</u>	<u>2,135,169</u>
DÉFICIT DE PASIVO Y CAPITAL		
PASIVO CIRCULANTE		
Cuentas por pagar	444,748	485,383
Gastos vencidos y otros pasivos circ.	305,064	272,683
Ingresos no ganado	87,978	131,117
Intereses pagados	68,632	69,196
Deuda de la porción del circulante A largo plazo y otros	<u>14,992</u>	<u>16,577</u>
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	921,414	974,956
COMPROMISOS Y CONTINGENCIAS		
DÉFICIT DE LOS ACCIONISTAS		
Acciones preferentes, \$0.01 valor a la par Reparto autorizado – 5,000,000		
Acciones emitidas y por cobrar – ninguna Acción ordinaria \$0.01 valor a la par Reparto autorizado –5,000,000		
Acciones emitidas y por cobrar – 373,218 y 357,140 respectivamente	3,732	3,571
Capital pagado adicional	1,462,769	1,338,303
Compensación de existencia de acciones Diferidas	(9,853)	(13,448)
Acumulado y otras perdidas completas	(36,070)	(2,376)
Déficit acumulado	<u>(2,860,578)</u>	<u>(2,293,301)</u>
Déficit total de los accionistas	<u>(1,440,000)</u>	<u>(967,251)</u>
TOTAL DE CIRCULANTE Y DÉFICIT DE LOS ACCIONISTAS	<u>1,637,547</u>	<u>2,135,169</u>

FUENTE: REPORTE ANUAL DE AMAZON 2001, PAG. 43

ANEXO 2

BALANCE CONSOLIDADO DE OPERACION (en miles, excepto datos por reparto)

	AÑOS TERMINADOS EN DICIEMBRE 31		
	2001	2000	1999
Ventas netas	3,122,433	2,761,983	1,639,839
Costo por ventas	<u>2,323,875</u>	<u>2,106,206</u>	<u>1,349,194</u>
Utilidad bruta	798,558	655,777	290,645
GASTOS DE OPERACIÓN			
Cumplimiento	374,250	414,509	237,312
Mercadotecnia	138,283	179,980	175,838
Tecnología y capacidad	241,165	269,326	159,722
Generales y administrativos	89,862	108,962	70,144
Compensación de existencia de acciones	4,637	24,797	30,618
Amortización de credito mercantil y otros Intangibles	181,033	321,772	214,694
Reestructuración y otros	<u>181,585</u>	<u>200,311</u>	<u>8,072</u>
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	<u>1,210,815</u>	<u>1,519,657</u>	<u>896,400</u>
Perdidas de la operación	(412,257)	(863,880)	(605,755)
Ingresos por intereses	29,103	40,821	45,451
Gastos de intereses	(139,232)	(130,921)	(84,566)
Otros ingresos (gastos) netos	(1,900)	(10,058)	1,671
Otras ganancias (perdidas) netas	<u>(2,141)</u>	<u>(142,639)</u>	<u>-----</u>
Gastos de intereses netos y otros	<u>(114,170)</u>	<u>(242,797)</u>	<u>(37,444)</u>
Interes antes de perdidas en perdidas por Intereses de inversión	(526,427)	(1,106,677)	(643,199)
Intereses en perdidas por intereses de Inversión netas	<u>(30,327)</u>	<u>(304,596)</u>	<u>(76,769)</u>
Perdida antes del cambio en contabilidad Principal	\$(556,754)	\$(1,411,273)	\$ (719,968)
Efecto acumulativo del cambio en la contabilidad principal	<u>(10,523)</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
Perdida neta	<u>\$(567,277)</u>	<u>\$(1,411,273)</u>	<u>\$(719,968)</u>
Perdida basico y diluida por reparto			
Efecto acumulativo antes del cambio en La contabilidad principal	\$ (1.53)	\$ (4.02)	\$ (2.20)
Efecto acumulativo del cambio en la Contabilidad principal	<u>(0.03)</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	<u>\$ (1.56)</u>	<u>\$ (4.02)</u>	<u>\$ (2.20)</u>
Reparto usado en computación de Perdidas basica y diluidas por reparto	<u>364,211</u>	<u>350,873</u>	<u>326,753</u>

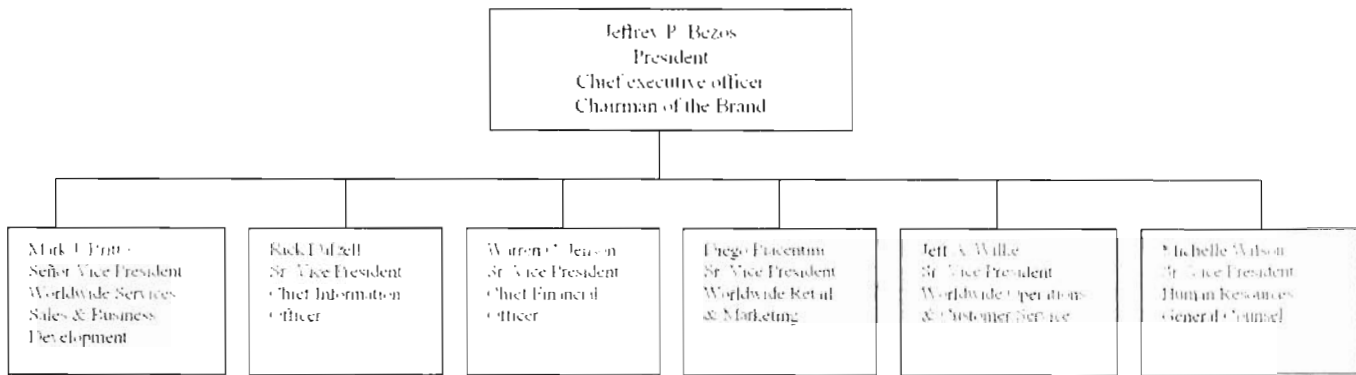
FUENTE. REPORTE ANUAL AMAZON 2001 P.44

ANEXO 3
INFORMACIÓN FINANCIERA SEGMENTADA DE AMAZON (EN BILLONES)

	U.S books, music DVD / Videos	U.S. Electronics, tools, and kitchen	Internacional	Services
VENTAS NETAS				
2001	\$1.69	\$0.547	\$0.661	\$0.225
2000	1.70	0.484	0.381	0.198
1999	1.31	0.151	0.168	0.013
UTILIDAD BRUTA				
2001	\$0.453	\$0.078	\$0.141	\$0.126
2000	0.417	0.045	0.077	0.116
1999	0.263	-0.020	0.036	0.012

FUENTE: REPORTE ANNUAL AMAZON 2001 PP22-24

ANEXO 4



FUENTE. COMPILACION DE INFORMACION OBTENIDA DEL REPORTE ANUAL 2001 DE AMAZON

ANEXO 5 CENTROS DE DISTRIBUCION DE AMAZON

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN (CUMPLIMIENTO)

- 1 Fernley, Nevada
- 2 Coffeyville, Kansas
- 3 Campbellsville, Kentucky
- 4 Lexington, Kentucky
- 5 New Castle, Delaware
- 6 Grand Foks, North Dakota
- 7 Seattle, Washington (temporal)
- 8 Reino Unido
- 9 Francia
- 10 Alemania
- 11 Japón (Administración conjunta con Nipón Express)

CENTROS DE SERVICIO AL CLIENTE

- 1 Tacoma, Washington
- 2 Huntington, West Virginia
- 3 Grand Forks, North Dakota
- 4 Slough, England
- 5 Regensburg, Alemania
- 6 Sapporo, Japon

India (como acuerdo de subcontrato con Daksh.com)

1985

1985

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
U.A.S.T.P.
DE RECH-

1985