



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MARKETING)**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Amazon, de la innovación al éxito: un análisis desde la  
perspectiva estratégica**

Tutora:

Alumno:

Dña. Encarnación Ramos Hidalgo

D. David Muñoz Ramos

**Correo Electrónico:** davidmr\_94@hotmail.com / davmunram@alum.us.es

**Convocatoria de Junio. Curso 2017/2018**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Partiendo desde los comienzos de la década de los 90, estando muy reciente la caída del Bloque Comunista, la economía se ha caracterizado por una tendencia creciente hacia la globalización, es decir, por una homogeneización de los gustos, necesidades e interdependencias entre todos los países del mundo. Por otra parte, el desarrollo e innovaciones tecnológicas experimentados desde el comienzo del nuevo milenio han revolucionado las comunicaciones y la forma de relacionarnos en todos los ámbitos: social, económico, financiero, etc. (Torrez, 2017).

En los albores de este contexto nace Amazon como una humilde empresa dedicada a la venta online de libros. Partiendo de este negocio, y aprovechando las oportunidades que se le presentaba, diversificó sus negocios hasta convertirse en una empresa omnipresente en cualquier sector, contando con un catálogo de productos y servicios descomunal, la cual está destinada a marcar una época en el comercio mundial en el pasado, en el presente y en el futuro por su enorme transcendencia e importancia en el mismo.

Para su estudio exhaustivo, nos marcaremos como objetivo principal del presente trabajo analizar Amazon desde tres vertientes interconectadas: la Estrategia Internacional, la Estrategia Tecnológica y el fenómeno de las empresas que, desde su concepción, están creadas para desarrollarse en un contexto global: las denominadas born global.

Para ello nos proponemos lograr una serie de objetivos más concretos:

1. Analizar pormenorizadamente las características de la firma comandada por Jeff Bezos
2. Estudiar los factores que le han hecho ser un referente mundial y una de las empresas con mayor cotización del panorama.
3. Analizar y estudiar el futuro de la compañía, por dónde Amazon puede expandirse y dominar sectores donde es inconcebible su presencia.

**Palabras Clave:** Internacionalización, Innovación, Tecnología, Diversificación, Globalización, Crecimiento, Liderazgo, e-commerce.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
METODOLOGÍA	2
CUERPO TEÓRICO DEL TRABAJO	3
1. ESTRATEGIA INTERNACIONAL O INTERNACIONALIZACIÓN	3
1.1 ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	4
1.2 RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	4
1.3 OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	6
1.4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES	7
2. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	11
2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	12
2.2 HERRAMIENTAS DE APOYO PARA ELEGIR LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	13
2.2.1 MATRIZ ADL	13
2.2.2 MATRIZ ATRACTIVO TECNOLÓGICO – POSICIÓN TECNOLÓGICA	15
2.2.3 RACIMOS O ÁRBOLES TECNOLÓGICOS	16
2.3 TIPOS DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	17
3. BORN GLOBAL O INTERNATIONAL NEW VENTURES	18
3.1 ANTECEDENTES DE LAS BORN GLOBAL	19
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL	22
3.3 FACTORES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	24
3.4 ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS BORN GLOBAL	26
3.5 TIPOS DE EMPRESAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA	28
AMAZON.COM INC.	31
1. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA	32
ANÁLISIS Y FUTURO/PROYECCIÓN DE AMAZON.COM INC.	37
1. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL	37
2. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA	40
3. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA BORN GLOBAL	43
4. PROYECCIONES PARA EL FUTURO DE AMAZON.COM INC.	45
CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL DEL ANÁLISIS	51
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	54

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo en el que no se entiende una economía que no esté globalizada, han sido dos factores los que han catalizado y soportado el cambio económico global: por una parte, el fenómeno conocido como la globalización, el cual desemboca en una nueva realidad comercial donde la demanda, gustos y necesidades tienden a estandarizarse, beneficiándose la empresa global en la obtención de economías de escala, mejores redes de distribución, comercialización, etc. (Levitt, 1993). Por otra parte, el otro factor determinante ha sido la irrupción y mejoras tecnológicas en cuanto a las comunicaciones y a la producción, lo cual se ha traducido en mejoras de todo tipo. Es necesario destacar que la creciente competitividad de las empresas, unida a la necesidad de internacionalizarse para no caer en manos de la competencia, ha empujado a muchas empresas a ampliar sus miras hacia un mercado mundial, potenciando así la globalización de la actividad económica.

En este entorno, encontramos una empresa que ha sabido aprovechar la coyuntura económica y comercial para establecerse como un referente mundial: Amazon. Con veinticuatro años de existencia, la firma estadounidense ha conseguido dominar el mercado desde el comercio electrónico, pasando de ofrecer un catálogo de libros a una inagotable oferta de productos/servicios que parece no tener fin. Para ello, la empresa explota todo su potencial: apoyo en la tecnología, dominio del comercio electrónico, compromiso con la satisfacción del cliente y un sinfín de cualidades que hacen que sea la empresa del momento.

Por ello, hemos elegido esta empresa para el estudio que llevaremos a cabo debido a su trascendencia presente y futura en ser el motor de cambio del comercio tal como lo conocemos, ahondando en el uso de la tecnología y su diversificación para intentar abarcar el espectro máximo de necesidades del cliente. También es necesario destacar que, al cursar el Grado de Administración y Dirección de Empresas, disponemos de una base inicial para abordar temas tan importantes como el Management, el Marketing y las diferentes estrategias que una empresa puede abordar, centrándonos en la Estrategia Internacional y la Tecnológica.

En cuanto a otras motivaciones que nos han llevado a realizar el estudio de esta forma, resalto por encima de todas la inexistencia del estudio de Amazon desde las tres perspectivas que anteriormente hemos enunciado, con lo cual se creará el precedente de enfocar el análisis de este gigante electrónico desde un prisma inexplorado, pero que sin duda goza de suma importancia para comprender los porqués de su éxito.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal del trabajo es analizar a la empresa desde tres vertientes: la Estrategia Internacional, la Estrategia Tecnológica y las born global. Para alcanzar el objetivo general de nuestro trabajo, se perseguirán los siguientes objetivos parciales: 1º, Analizar los factores clave de éxito en el desarrollo de su estrategia internacional; 2º, Estudiar la incidencia de la tecnología en la estrategia de Amazon; 3º, Analizar los factores que relacionan a la empresa con una born global y 4º, Explorar el futuro de la empresa. Para ello, nos apoyaremos inicialmente en el Cuerpo Teórico del trabajo.

Para cumplir los objetivos propuestos, empezaremos con la metodología y el desarrollo del Cuerpo Teórico, pilar fundamental sobre el cual analizaremos pormenorizadamente a la firma norteamericana. A continuación, describiremos brevemente a la empresa Amazon.com Inc. Una vez que hemos puesto en situación las herramientas necesarias para la correcta realización del análisis procederemos al análisis de la empresa afincada en Seattle, donde se mostrarán sus fortalezas y su dominio global, así como sus perspectivas de futuro. Por último, y para concluir, se procederá a cerrar este estudio con las conclusiones del mismo y una valoración personal.

## **METODOLOGÍA**

Para poder hacer un correcto análisis hemos construido un Cuerpo Teórico conformado por una búsqueda exhaustiva en diferentes medios destacando, por su importancia académica, Dialnet (portal bibliográfico que contiene tesis doctorales, artículos de prensa, artículos de revista,...), FAMA (motor de búsqueda de la Universidad de Sevilla), IdUS (Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla) y Researchgate (Plataforma de red social en la que colaboran multitud de docentes y escritores con el fin de crear una comunidad científica donde se puedan encontrar multitud de documentos científicos). Sin embargo, también hemos utilizado otras fuentes como Google Académico, artículos de prensa especializada en el tema en cuestión, libros en formato físico y otros trabajos académicos. Cabe destacar que en la búsqueda del material académico y de apoyo para la realización del Cuerpo Teórico se han seleccionado los textos más idóneos y coherentes con lo tratado en este trabajo.

## **CUERPO TEÓRICO DEL TRABAJO**

Para poder asimilar los conceptos aquí tratados, es conveniente hacer un recorrido por diferentes disciplinas. Para ello, analizaremos los siguientes conceptos: Estrategia Internacional, Estrategia de Innovación Tecnológica y el fenómeno y trascendencia de las born global, también denominadas "Empresas de Acelerada Internacionalización", siendo estos los pilares donde se ha cimentado buena parte del éxito de nuestra empresa objeto de estudio.

### **1. ESTRATEGIA INTERNACIONAL O INTERNACIONALIZACIÓN**

Antes de introducir el concepto de Estrategia o Internacionalización, es imprescindible puntualizar que *"la Empresa Internacional es aquella que sigue una estrategia de internacionalización"* (Villarreal, 2005, p.60). Así pues, el concepto de Estrategia Internacional, también denominado Internacionalización, es definido por Villarreal (2005) como:

*"Definimos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo"* (p.60).

Otra definición más escueta y directa es la proporcionada por Pla (2009) la cual dice que *"por internacionalización entendemos todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional"* (p.1).

Desde otro punto de vista, como podemos ver en Guerras y Navas (2015), destaca que:

*"La decisión de internacionalización constituye por una parte una estrategia de carácter corporativo ya que implica un rediseño de la actividad de la empresa al incorporarse nuevas áreas de negocio desde el punto de vista geográfico. Y por otra parte también constituye una extensión de la estrategia competitiva ya que en*

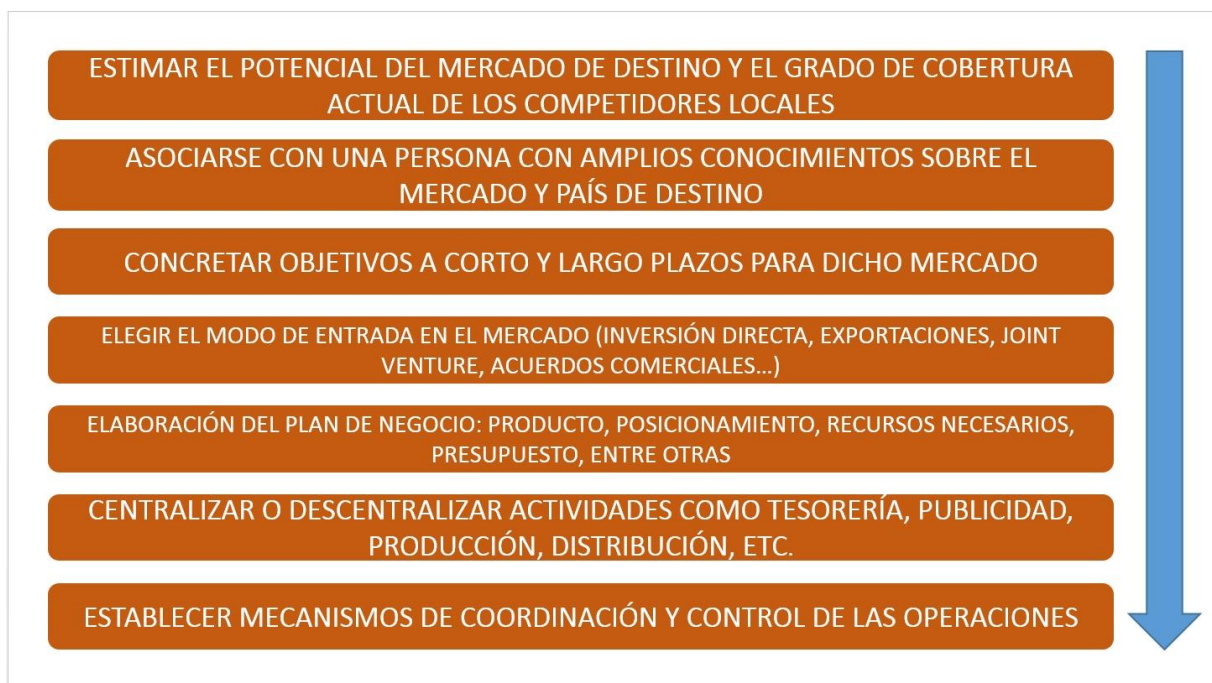
*muchos casos se trata de competir con un mismo negocio en una industria global'* (p.492).

Casillas & Moreno (2014) puntualiza que este fenómeno es un concepto dinámico, el cual se traduce en un aumento significativo de presencia en mercados exteriores, destacando como factor principal el factor tiempo.

## 1.1 ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las etapas de la internacionalización, las cuales podemos observar en la siguiente figura, siguen una sucesión jerarquizada. Por tanto, *“una vez desencadenada la idea, el proceso puede ser programado y formalizado a través de un plan de internacionalización, en el que podrían distinguirse las siguientes etapas”* (Cortés y Ramón, 2000, p.10).

**Figura 1. Etapas de la Internacionalización**



**Fuente:** Cortés y Ramón (2000). Elaboración propia.

## 1.2 RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para enumerarlas, seguiremos lo descrito por Casillas (1998) y Guerras y Navas (2015). Para ello, dividiremos dichas razones en dos bloques: Razones Internas (relacionadas con la

capacidad de respuesta de la empresa para la toma de decisiones de mejora de su competitividad) y Externas (aquellas que son independientes o ajenas al control de la empresa).

## **A. RAZONES INTERNAS**

- **Reducción de Costes:** Dentro de la reducción de costes, las principales características son: la disminución de los costes de adquisición de materia prima, disminución de las cargas fiscales y posibilidad de localización más favorable de las actividades pertenecientes a la cadena de valor, lo cual se traduce en la obtención de economías de escala y de experiencia.
- **Carácter innovador de la empresa:** La intención exportadora de la empresa no es más que su manifestación expresa de mostrar su actitud innovadora. Por tanto, una constante inversión en I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación) provoca la evolución y mejoras del producto/servicio, favoreciendo que estas empresas puedan competir en mejores términos de eficiencia, eficacia y competitividad en los mercados seleccionados de destino.
- **Nacionalidad de la empresa:** Como factor característico, la nacionalidad de la empresa tiene un peso importante a la hora de lanzarse a la aventura de la internacionalización, pues existen factores culturales, políticos, económicos e históricos proclives a realizar dicha estrategia.
- **Rentabilización y aprovechamiento de Recursos y Capacidades y búsqueda de recursos inexistentes en el mercado local:** La rentabilización y aprovechamiento de Recursos y Capacidades tiene como características fundamentales beneficiarse de recursos naturales autóctonos, la situación geográfica, aprovechar el factor trabajo especializado y beneficiarse de las infraestructuras específicas del país al que se llega. Por otro lado, la búsqueda de recursos inexistentes en el mercado local está basada en la tenencia de diversos conocimientos, activos y recursos específicos, entre los cuales podríamos destacar las capacidades de gestión y dirección empresarial.
- **Disminución del Riesgo Global de la Empresa:** Al diversificar la actividad de la empresa, atendiendo principalmente a razones geográficas, se consigue disminuir el riesgo global de la empresa, factor capital a la hora de mantener la supervivencia de la empresa.

## **B. RAZONES EXTERNAS**



- **Ciclo de vida de la industria:** Cuando una empresa llega a su fase de madurez, esta podría estancarse (bajo crecimiento del mercado potencial). Esto se puede resolver internándose en nuevos negocios (diversificación de productos) o ampliar horizontes en el cual el ciclo de vida de la industria de este nuevo mercado esté en una fase temprana (diversificación geográfica).
- **Perseguir o acompañar al cliente:** Las empresas que actúan como proveedoras deben, en la medida de lo posible, acompañar o seguir a sus clientes a la hora de comenzar su andadura en la internacionalización. Es importante destacar que dicha característica es fundamental en las born global, empresas que estudiaremos más adelante
- **Demanda externa:** Existen países que, aunque se encuentren en una fase temprana en el ciclo de vida que se encuentren, presentan una demanda potencial insatisfecha. En consecuencia, las empresas aprovechan esta situación para salir al exterior, lo cual también es una motivación importante y fundamental para la internacionalización de las empresas.
- **Presión competitiva:** La creciente globalización, desencadenante fundamental de la internacionalización, ha forzado a las empresas a extender sus actividades a nuevos países con el objetivo de ser competitivos en su país de origen. De similar forma puede entenderse en la entrada de un competidor extranjero, utilizando dicha estrategia para competir en el país de origen del nuevo actor extranjero en el mercado local.
- **Globalización de la industria:** Como hemos mencionado en la característica anterior, la globalización es, de entre todas las razones, la más poderosa, traducándose en el motor fundamental que incita a la internacionalización. Por tanto, las empresas no plantean la dicotomía de internacionalizarse o no, sino en el modo de hacerlo de una forma más eficaz y eficiente, intentando sacar ventaja de los condicionantes del entorno.

### 1.3 OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Como cualquier decisión que se tome en el seno de la empresa, la internacionalización tiene diversos riesgos *“debido a que supone una salida del binomio producto-mercado en el que actualmente está operando la empresa, entrando en un entorno substancialmente nuevo*

*cargado de incertidumbre*" (Cortés y Ramón, 2000, p.12-13). También estos riesgos pueden provenir de la incertidumbre que genera el realizar una determinada inversión sin tener la certeza de sus resultados futuros (Acedo, 2006). Tal como enumera Cortés y Ramón (2000), las principales barreras u obstáculos a la hora de internacionalizarse son:

- **Barreras financieras:** Entre las que destacan la falta de créditos a la exportación y la posible fluctuación adversa de los tipos de cambio.
- **Barreras comerciales:** Destacan el desconocimiento de oportunidades de negocio, la dificultad a la hora de contactar y/o acceder a los compradores potenciales en el extranjero, la falta de contactos en el mercado de destino, entre otras.
- **Problemas logísticos:** Dentro de este aspecto se hace hincapié en características relacionadas con la lejanía del mercado de destino, la cual desemboca en aumento de los costes de viajes de exploración, de transporte, de coordinación y control, etc.
- **Problemas culturales:** Están derivados de la "distancia psicológica", y entre ellos destacan las diferencias idiomáticas, el desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones locales, etc.
- **Impedimentos o barreras legales:** Entre las cuales encontramos las imposiciones del gobierno de destino, que pueden traducirse en barreras arancelarias tales como impuestos, derechos de aduana, etc., o no arancelarias, que pueden ser normas de seguridad, controles sanitarios, determinadas especificaciones técnicas, entre otras.
- **Freno a la Inversión Directa Extranjera:** Estos frenos se llevan a cabo mediante la aplicación de prohibiciones de creación de empresas con la totalidad del capital en manos extranjeras, restricciones a la repatriación de beneficios, la obligación de fabricar productos con especificaciones y características locales, etc.

## 1.4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

Con respecto a la decisión de la empresa de cómo acometer la entrada en el mercado exterior, siguiendo a Guerras y Navas (2015) debemos tener en cuenta:

### A. FACTORES Y CARACTERÍSTICAS DE LA SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Para hacer un correcto análisis para la selección del país de entrada podemos utilizar el Modelo CAGE (Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica) creado por el "gurú" economista Pankaj Ghemawat (India, 1959).

**Tabla 1. Factores y características para la elección del país de destino**

FACTORES	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PAÍS DE DESTINO</b>	<b>CONDICIONES MACROECONÓMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y estabilidad económica, política y social de dicho país</li> <li>- Ej.: Renta per cápita, PIB, tasa de desempleo, tipos de interés, etc.</li> </ul>
	<b>EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende del tipo de fase en el que se encuentre la industria en dicho país</li> <li>- Condicionado por el número potencial de clientes a los que se puede llegar</li> <li>- <b>Efecto Renta<sup>2</sup></b></li> </ul>
	<b>RIESGO DEL PAÍS: ECONÓMICO Y POLÍTICO<sup>3</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definido como el posible efecto negativo que la situación cultural, social, política, y legal pueda incidir en la actividad económica de la empresa</li> <li>- <b>Riesgo Político:</b> Corrupción, seguridad jurídica, conflicto social, etc.</li> <li>- <b>Riesgo Económico:</b> Política financiera, mercado laboral, nivel de solvencia, etc.</li> </ul>
<b>DIFICULTAD PARA LA SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO</b>	<b>NECESIDAD DE ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesaria adaptación a las características y peculiaridades del nuevo mercado y los esfuerzos de marketing asociados con su introducción.</li> </ul>
	<b>DIFERENCIAS CULTURALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condicionar los hábitos de consumo y la forma de entender y desarrollar los negocios.</li> <li>- Cuanto más similares sean las culturas de origen y destino, más fáciles resultarán las actividades y/o adaptaciones al mercado de destino.</li> </ul>
	<b>CONDICIONES LOCALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinan el grado de facilidad para conseguir cuota de mercado</li> <li>- Ej.: Problemas de localización, poder de negociación, regulación administrativa, etc.</li> </ul>

**Fuente:** Guerras y Navas (2015). Elaboración propia.

## **B. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO EXTERIOR**

Una vez elegido el destino ideal para acometer la internacionalización, enumeraremos las distintas formas en la que la empresa desarrolla sus actividades internacionalmente (Guerras y Navas, 2015).

<sup>2</sup>Se caracteriza por el auge de una clase media social y económica significativa, con un determinante poder adquisitivo. Buen ejemplo de ello es su aparición en las clases sociales de China e India, países con un crecimiento galopante.

<sup>3</sup>El riesgo-país suele medirse a través de índices e indicadores elaborados por agencias de calificación crediticia, entre las cuales destacan Moody's, S&P, y Fitch.

## • Exportación

Tal como se enuncia en Guerras y Navas (2015) *"es el método más sencillo y tradicional para acceder a mercados internacionales, y suele ser el más utilizado con frecuencia en las primeras experiencias internacionales en las empresas"* (p.508). En el desarrollo de la exportación, la producción se lleva a cabo en el país originario de la empresa, desde el cual se exporta hacia los países de destino, donde el producto puede sufrir leves modificaciones para adaptarse a las condiciones y peculiaridades del mercado de destino (Guerras y Navas, 2015). En definitiva *"no es más que la venta de un producto en un territorio diferente del local, pero con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas y diferencias económicas, legales y culturales"* (Jarillo & Martínez, 1991, p.86).

En la exportación existen dos tipos:

- **Exportación indirecta o pasiva:** Aquella en la que *"se recurre a intermediarios independientes para que gestionen las ventas en el país de destino"* (Guerras y Navas, 2015, p.508). Por tanto, la empresa pierde el control de la comercialización del producto en el país de destino, limitándose exclusivamente a producir y vender como si estuviera en su mercado local (Guerras y Navas, 2015; Jarillo & Martínez; 1991).
- **Exportación directa o activa:** Es aquella en la que se utilizan medios propios para comerciar en el país de destino.

## • Sistemas Contractuales

También denominados "formas de inversión indirecta" (Guerras y Navas, 2015), son aquellos sistemas en los que la empresa transfieren derechos de comercialización a cambio de un pago o contraprestación económica, siendo la naturaleza de dichos derechos asociada principalmente a activos intangibles.

- **Licencias:** Según Jarillo & Martínez (1991) *"son acuerdos contractuales entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, un royalty<sup>4</sup>, o ambos"* (p.83). Se identifican dos tipos de licencias (Guerras y Navas, 2015): contratos de fabricación (fabricación y distribución del producto bajo unos estándares y doctrinas de la empresa

---

<sup>4</sup>Royalty es el pago o contraprestación económica que debe efectuar la empresa licenciataria a la licenciadora, pudiendo ser esta por un fijo establecido o bien por un porcentaje determinado de ventas.

licenciante) y cesión de patentes (dotan al licenciatarario de mayor libertad y flexibilidad al comercializar el producto).

- **Franquicia:** Es aquel contrato por el cual el franquiciador cede su marca, know how, tecnología, etc. al franquiciado a cambio de una contraprestación económica. McDonald's es el ejemplo más claro de desarrollo por franquicia.

#### • **Inversión Directa en el Exterior**

La IDE (Inversión Directa Extranjera) "*consiste en la aportación de capital en el exterior por parte de la empresa*" (Guerras y Navas, 2015, p.510). Esta decisión supone un control total de las actividades en el seno internacional, aunque bien es cierto que el grado de riesgo es elevado (Guerras y Navas, 2015). Para cometer una IDE, tenemos dos opciones:

- **Empresa conjunta (*joint-venture*):** Siguiendo a Jarrillo & Martínez (1991), una empresa conjunta o joint-venture "*es una acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa*" (p.81-82). Estas empresas (llamadas "padres" o "matrices") crean una nueva (llamada "hija" o "filial") para desarrollar, a través de ella, un acuerdo de colaboración comercial (Guerras y Navas, 2015).

- **Subsidiaria propia o filial:** Son empresas (filiales) dependientes de la empresa matriz creadas "*para atender a los mercados locales desde sus propios países sobre las que tiene un control total sobre las operaciones*" (Guerras y Navas, 2015, p.511). La matriz posee total control sobre la actividad en el país de destino, beneficiando a la implementación de la estrategia, aunque esto conlleve un aumento considerable de los gastos y un riesgo importante derivado del desconocimiento del mercado de destino (Guerras y Navas, 2015).

Como colofón y nexa entre la Estrategia Internacional y el siguiente punto (Estrategia Tecnológica), es necesario destacar que ambas están cada vez más entrelazadas debido a la importancia capital que la tecnología, y en especial las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), tienen en la empresa a la hora de adoptar su estrategia en función de las tecnologías e innovaciones que pueda conseguir, crear y mantener. Por otra parte, el manejo y desarrollo de cierta tecnología e innovaciones conduce inexorablemente a, como poco, obtener una cierta ventaja competitiva, si bien esta se puede hacer sostenible si la tecnología e/o innovaciones sean difícilmente alcanzables para la competencia.

Por ello, en el siguiente punto de nuestro Cuerpo Teórico analizaremos en profundidad la Estrategia Tecnológica, pilar fundamental para cualquier empresa a la hora de competir en términos de eficacia y eficiencia en el mercado, hecho que se magnifica si la competencia es internacional.

## 2. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA<sup>5</sup>

En la actualidad, con el gran dinamismo de los cambios en el entorno y el alto grado de incertidumbre, se hace imperioso manejar, e incluso intentar liderar, las innovaciones para competir más eficaz y eficientemente en el mercado. Sin embargo, es preciso destacar el "campo de batalla" tecnológico, emergiendo desde la revolución de las TIC, con su boom en el comienzo del siglo XXI.

Por tanto, podemos definir la estrategia de innovación tecnológica como "*una estrategia corporativa que utiliza innovaciones tecnológicas como una pieza fundamental para soportar y permitir mayores y mejores actividades económicas para la organización que las implementa*" (Landaeta, 2016, p.3).

Para alcanzar un buen grado de optimización y mantenimiento de la ventaja competitiva, Porter (2015) sugiere que la estrategia tecnológica debería incluir tres aspectos fundamentales, que son:

- **Seleccionar las estrategias que se desean desarrollar:** Constituye una decisión fundamental ya que, según la dirección que tome la empresa en este aspecto, determinará de forma notable el devenir de la estrategia tecnológica adoptada, así como en el liderazgo en innovación y ventaja competitiva futura de la empresa (Porter, 2015).
- **Liderazgo o seguimiento tecnológico:** Para Porter (2015), la empresa debe definir bien claro antes de la adopción de la estrategia si quiere liderar el cambio tecnológico, con las consiguientes ventajas de ello (ventajas del primer adoptante, efecto aprendizaje, etc.), o bien decide perseguir al innovador (seguimiento tecnológico), obteniendo las ventajas de reducir los costes en I+D al imitar, aprender de los errores del primer adoptante, entre otros.

---

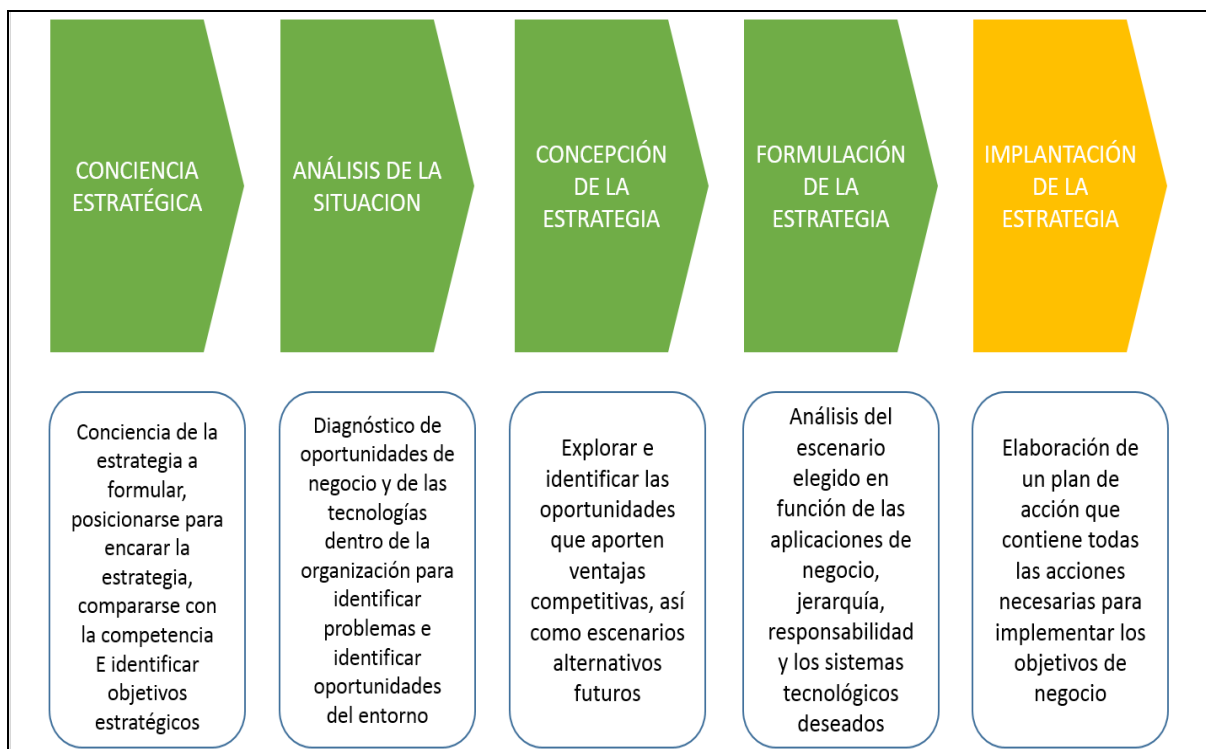
<sup>5</sup>Utilizaremos, de forma análoga, los términos "estrategia de innovación tecnológica" y "estrategia tecnológica", puesto que significan lo mismo (Landaeta, 2016)

- **Establecer la función de las licencias tecnológicas:** El tercer condicionante importante es la concesión, o no, de licencias tecnológicas, debido a que dichas licencias constituyen, en numerosas ocasiones, la ventaja competitiva principal de la empresa (Porter, 2015). En ocasiones, esta concesión se hace obligatoria debido a regulaciones gubernamentales contra el monopolio o de control de la competencia.

## 2.1 PROCESO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

Para una correcta gestión y secuenciación del proceso de creación de la estrategia tecnológica, Landaeta (2016) propone cinco fases, que veremos en la siguiente figura:

**Figura 2: Proceso de gestión de una estrategia tecnológica**



**Fuente:** Landaeta (2016). Elaboración propia.

Al ser una fase compendio de las anteriores fases, y la más importante del proceso descrito en la figura 2, es necesario profundizar en la implantación de la estrategia. Esta puede ser definida como “*el proceso de completar todas las actividades, procesos y proyectos relacionados con las tecnologías de la información con el propósito de ayudar a una organización en la realización de sus objetivos estratégicos*” (Landaeta, 2016, p.27).

Es importante destacar que la implantación, para que sea óptima, debe realizarse en los plazos y términos acordados, debido a que el éxito o fracaso de la estrategia depende en gran medida de la implantación (Landaeta, 2016).

## **2.2 HERRAMIENTAS DE APOYO PARA ELEGIR LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA**

A la hora de discernir sobre cuál es la estrategia tecnológica idónea a adoptar, Escorsa y Valls (2003) y Guerras y Navas (2015) proponen diversas herramientas:

### **2.2.1 MATRIZ ADL**

La matriz ADL, también denominada matriz estratégica orgánica (Guerras y Navas, 2015), fue desarrollada por la consultora Arthur D. Little (quién le da el nombre mediante sus siglas, ADL) a mediados de los años setenta, en la publicación "*A Management System for the 1980s*". En ella, convergen dos variables:

#### **A. POSICIÓN COMPETITIVA**

Las variables de este eje se dividen en: Fuerte, Mediana y Débil. Estas variables se basan en indicadores como la cuota de mercado, resultados económicos-financieros, ventajas competitivas, etc. (Guerras y Navas, 2015; Escorsa y Valls, 2003).

#### **B. POSICIÓN TECNOLÓGICA**

Este eje se divide, de forma análoga, como las de la posición competitiva (Escorsa y Valls, 2003): Fuerte (la empresa es el líder tecnológico de la industria, siendo la vanguardia de la innovación, impulsando la creatividad y el potencial de sus recursos humanos), Mediana (mantenimiento de la competitividad tecnológica) y Débil (intenta imitar al vanguardista tecnológico sin éxito).

De la combinación de ambas variables surgen seis estrategias (Escorsa y Valls, 2003):

- **Liderazgo tecnológico:** La empresa presenta una posición de vanguardia, sin ser necesariamente el primero en innovar. Frecuentemente, la empresa que adopta el liderazgo tecnológico es aquella que sigue una estrategia de nicho tecnológico, siendo usual que adopten una estrategia de seguimiento al líder, es decir, de "ser el segundo".



- **Seguidor:** Perseguidor del líder tecnológico, pero a una distancia mayor del perseguidor de la estrategia anterior. Su fortaleza reside principalmente en corregir los posibles fallos que tenga el líder, en términos de eficiencia de costes y de optimización de recursos humanos destinados a innovar.
- **Adquisición de tecnología:** Son empresas que se caracterizan por gozar de una buena posición competitiva, pero una deficiente posición tecnológica, adquiriendo la tecnología por medio de licencias, adquisición de empresas, patentes, etc.
- **Nicho tecnológico:** Empresas con un alto grado de especialización en tecnologías de nuevo cuño, intentando así competir desde una perspectiva de superioridad sobre su competencia. Es importante destacar que a partir de esta estrategia se puede pasar a una estrategia de liderazgo o de perseguidor.
- **Empresa conjunta (joint-venture):** Esta estrategia es eminentemente importante para empresas que han realizado una innovación tecnológica de gran calado, pero que no disponen del suficiente músculo financiero, por lo que se le hace primordial asociarse con una empresa que pueda complementar sus carencias.
- **Reconversión:** Cuando una empresa tiene una posición débil o desfavorable con respecto a su competencia, es obligatorio reformular y replantearse su estrategia, recomendando la especialización en tecnologías determinantes, es decir, se sugiere adoptar la estrategia de nicho tecnológico.

A continuación, mostraremos en la siguiente figura como quedarían clasificadas las distintas estrategias en la matriz ADL:

### **Figura 3: Matriz ADL de Estrategias Tecnológicas**

POSICIÓN COMPETITIVA					
FUERTE	SEGUIDOR	LIDERAZGO TECNOLÓGICO	LIDERAZGO TECNOLÓGICO		
MEDIANA	ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA	SEGUIDOR O NICHOS	LIDERAZGO TECNOLÓGICO		
DÉBIL	RECONVERSIÓN	EMPRESA CONJUNTA (JOINT-VENTURE)	NICHOS TECNOLÓGICOS		
	DÉBIL	MEDIANA	FUERTE		POSICIÓN TECNOLÓGICA

**Fuente:** Escorsa y Valls (2003). Elaboración propia.

### 2.2.2 MATRIZ ATRACTIVO TECNOLÓGICO-POSICIÓN TECNOLÓGICA

Esta matriz es una adaptación de la matriz McKinsey (Escorsa y Valls, 2003), también denominada "pantalla de negocios" (Guerras y Navas, 2015, p.417), la cual relaciona posición competitiva con atractivo de la industria<sup>6</sup>. Por tanto, esta adaptación de la matriz relaciona la posición tecnológica de la empresa con el atractivo tecnológico para la empresa (Escorsa y Valls, 2003). Para ello, es necesario analizar sus dos variables:

#### A. ATRACTIVO TECNOLÓGICO

Este concepto incluye un compendio de diversas variables representativas de la tecnología ajenas al control de la empresa (Escorsa y Valls, 2003), las cuales son: el potencial para elevar los beneficios empresariales, el potencial para cambiar las posiciones competitivas, la probable evolución futura de la tecnología y sus posibles aplicaciones, el coste que conlleva y el número de competidores que harán uso de dicha tecnología (Escorsa y Valls, 2003).

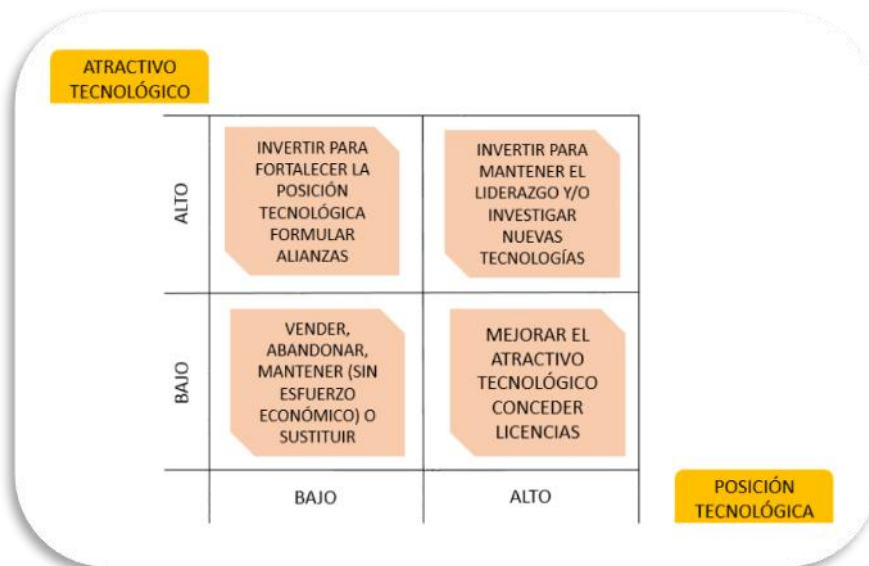
<sup>6</sup>El atractivo de la industria puede ser estudiado mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas creado por Michael Porter en 1980 (Porter, 1980; Porter, 2015; Guerras y Navas; 2015).

## B. POSICIÓN TECNOLÓGICA

De análogo significado que en la Matriz ADL, en esta variable se hace hincapié en la posición de dominio conseguido por la empresa.

Así pues, en la siguiente figura vemos la relación que tienen ambas variables:

**Figura 4: Matriz McKinsey de estrategias tecnológicas**



**Fuente:** Escorsa y Valls (2003). Elaboración propia.

### 2.2.3 RACIMOS O ÁRBOLES TECNOLÓGICOS

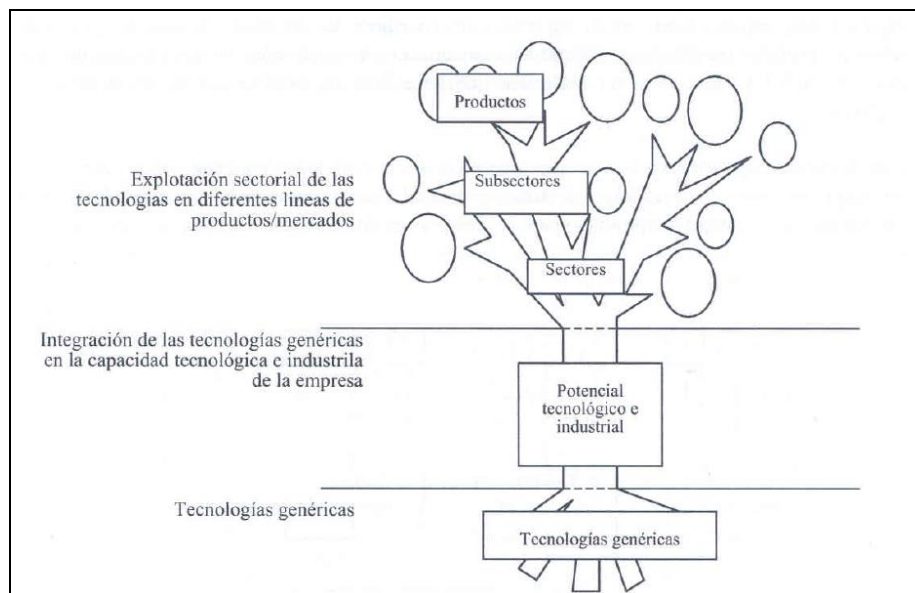
El racimo tecnológico, creado por el grupo GEST en el año 1986<sup>7</sup>, también denominado en francés como "*grappe technologique*", es un "*conjunto coherente de actividades basadas en una misma esencia tecnológica*" (Moya, 1996, p.149). Otra definición adoptada por Guerras y Navas (2015) es la de que "*un racimo tecnológico designa una colección de actividades relacionadas entre sí por una esencia tecnológica común*" (p.336).

Este modelo eleva el concepto de tecnología a una dimensión de estrategia corporativa, siendo su estamento anterior el de la estrategia competitiva o de negocio (Alvarado, 2008; Guerras y Navas, 2015), debido a que la estrategia a seguir se basa fundamentalmente en el potencial tecnológico que posea la empresa (Guerras y Navas, 2015).

<sup>7</sup>Su estudio viene en más profundidad en el libro "*Grappes technologiques: les nouvelles stratégies d'entreprise*", creado en el 1986 por el Groupe d'études des stratégies technologiques (G.E.S.T)

Por tanto, el racimo tiene en su base las tecnologías genéricas, que son "*susceptibles de distintas aplicaciones en campos de actividad diversos*" (Guerras y Navas, 2015, p.336), las cuales sirven de antecedente para crear las potencialidades tecnológicas y empresariales, que consisten en analizar las nuevas aplicaciones que sirvan a la empresa para obtener beneficios (Escorsa y Valls, 2003). Una vez analizados los anteriores estamentos, la empresa puede explotar sus tecnologías en función de las diferentes líneas de productos-mercados, subdividiéndose en sectores, subsectores y productos.

**Figura 5: Racimo tecnológico**



**Fuente:** Escorsa y Valls (2003, p.73)

## 2.3 TIPOS DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

De las herramientas descritas anteriormente para seleccionar la estrategia tecnológica idónea para la empresa, la Matriz ADL nos describe las seis estrategias existentes. Aunque estas las hemos visto en su apartado correspondiente, a continuación mostraremos las ventajas e inconvenientes<sup>8</sup> de cada una de ellas:

<sup>8</sup>En lo concerniente a las ventajas e inconvenientes del liderazgo tecnológico (o First Mover) y del seguidor, nos basaremos en lo descrito en Dornberger y Palacios (2008)

**Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de las estrategias tecnológicas**

<b>ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>LIDERAZGO TECNOLÓGICO (FIRST-MOVER)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nula existencia de competencia</li> <li>- Ventaja de imagen</li> <li>- Poder fijar barreras de entrada</li> <li>- Construcción temprana de Know-How</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta incertidumbre</li> <li>- Altos costes de inversión y acceso</li> <li>- Mayores esfuerzos para convencer a los clientes</li> <li>- Peligro de imitadores</li> </ul>
<b>SEGUIDOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor coste de inversión al imitar al <u>First Mover</u></li> <li>- Puede corregir los errores del líder tecnológico al aprender de sus fallos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe alinear su estrategia con la del pionero</li> <li>- Peligro de nuevos competidores</li> <li>- La novedad deja de ser una ventaja competitiva o de marketing</li> </ul>
<b>ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo tienen coste de adquisición, no de investigación</li> <li>- Pueden adquirir recursos y capacidades de otras empresas</li> <li>- No tiene riesgos de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependen de las innovaciones de otras empresas</li> <li>- Difícilmente podrán competir en términos tecnológicos</li> </ul>
<b>NICHO TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalizan su inversión en un objetivo claro y definido</li> <li>- Especializándose, consiguen superioridad competitiva</li> <li>- Podrían optar al liderazgo o ser seguidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiguen menor cuota de mercado</li> <li>- Peligro de imitadores</li> <li>- Pueden obviar tecnologías que no consideren claves</li> </ul>
<b>EMPRESA CONJUNTA (JOINT-VENTURE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su asociación con otra empresa genera enormes sinergias</li> <li>- Perfecta combinación eficiente entre tecnología e inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enorme dependencia del socio</li> <li>- Pérdida de autonomía</li> <li>- Posibles divergencias en el transcurso de la actividad</li> </ul>
<b>RECONVERSIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de reinventarse o renovarse</li> <li>- Optimización del esfuerzo una vez estudiado los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposibilidad de ser competitivo a corto plazo</li> <li>- Abandono de posibles tecnologías útiles en favor de las críticas</li> </ul>

**Fuente:** Dornberger y Palacios (2008), Escorsa y Valls (2003). Elaboración propia.

### **3. BORN GLOBAL O INTERNATIONAL NEW VENTURES<sup>9</sup>**

Numerosos autores han dado definiciones a las born global, aunque destacamos, por su relevante importancia, la aportada por Oviatt & McDougall (1994): "*Definimos la empresa de internacionalización temprana como una organización comercial que, desde su creación, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países*" (p.49). Chaves (2011), por su parte, ofrece una definición paralela detallando que "*Las INV son aquellas pequeñas y medianas empresas internacionales desde su creación, las cuales, de una u otra manera, necesitan tener acceso al mercado mundial desde muy temprana edad (5 años o menos), al ser este elemento parte*

<sup>9</sup> Término acuñado por Oviatt y Macdougall en su artículo "*Toward a theory of international new ventures*" publicado en 1994 en la revista "Palgrave Macmillan Journals".

*integral de su estrategia'* (p.40). Otra definición más precisa es la ofrecida por Rialp et al. (2005, p.138), la cual nos describe que las born global *"son firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento"*.

El estudio de estas empresas tuvo su génesis a partir de los años 80, cuando la prensa especializada de la época se hizo eco del nacimiento del fenómeno de las empresas de nueva creación que se internacionalizan nada más crearse (Oviatt & McDougall, 1994). Aunque es de recibo destacar que este fenómeno tiene siglos de existencia, destacando la "East India Company", del siglo XVII, así como empresas algodoneras de Estados Unidos del XIX e incluso la "Ford Motor Company"<sup>10</sup>, del siglo XX (Oviatt & McDougall, 1994).

### **3.1 ANTECEDENTES O DESENCADENANTES DE LAS BORN GLOBAL**

#### **A. REDES Y MERCADOS GLOBALIZADOS (GLOBALIZACIÓN)**

Uno de los factores que sirven de antecedentes a las born global es la globalización, el cual es, sin duda alguna, el factor más relevante y facilitador del auge de las empresas de internacionalización acelerada. Para definirla tomamos la definición de Levy-Livermore (1998, p.23):

*La globalización son aquellos "procesos que se caracterizan porque las fronteras nacionales de las actividades se ven superadas para permitir un acceso más libre y más fácil a mayor número de tecnologías, así como a los mercados de productos y factores. Además, en ellos se accede a una gama más amplia de usos y costumbres humanas, haciendo posible un grado más amplio de integración de la economía mundial".*

Los albores de la globalización se podrían situar a partir del final de la 2ª Guerra Mundial (mediados de la década de los 40), época en la que el capitalismo se expande galopante por el mundo, para rivalizar y frenar el comunismo liderado por la URSS (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas). Durante las siguientes décadas, la globalización fue extendiéndose por el resto del mundo, alcanzando una etapa fructífera en el período 1950-1973 (Levy-Livermore, 1998), frenada en seco por el período de la crisis del petróleo.

---

<sup>10</sup>Fundada en 1903 por Henry Ford (y otros accionistas), esta compañía se hizo célebre por la creación del Modelo T, el primer coche fabricado mediante la producción en serie, todo un hito en la historia del automovilismo, del transporte y de la industria en general.

Como bien señala Ianni (1996), el punto de inflexión llega con el fin de la Guerra Fría (1989), teniendo su hecho simbólico en la caída del Muro de Berlín, momento en el cual los bloques soviéticos se desagregan y la economía comunista se derrumba, dejando vía libre al capitalismo para que domine, casi monopolísticamente, en el ámbito global.

Por tanto, la integración y la creciente interdependencia de las economías nacionales se han facilitado debido a la creciente interdependencia de clientes, productores y proveedores en todo el mundo (Cavusgil & Knight, 2009). Esta reciprocidad propicia la creación de redes y mercados globales, dando como resultado la infinidad de interconexiones de personas, empresas y productos en el mundo.

Como factores determinantes de la globalización, Cavusgil & Knight (2009) las resume en tres bloques diferenciados:

- **CONDUCTORES DE LA GLOBALIZACIÓN**

- Reducción de barreras al comercio y a la inversión a nivel mundial
- Transición de economías comunistas al libre comercio (China, India y países pertenecientes a la extinta Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas)
- Industrialización, desarrollo económico y modernización de las economías mundiales
- Crecimiento e integración de los mercados financieros mundiales
- Avances en tecnología

- **DIMENSIONES DE LA GLOBALIZACIÓN**

- Integración e interdependencia de las economías nacionales
- Crecimiento de las zonas de libre comercio (Unión Europea, Tratado de Libre Comercio en América del Norte, etc.)
- Crecimiento de la inversión global y los flujos financieros
- Convergencia de los estilos de vida y preferencias de los consumidores

- **CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS BORN GLOBAL**

- Numerosas oportunidades de hacer negocios a nivel mundial
- Nuevos riesgos e intensa competencia por la entrada de competidores extranjeros
- Mayor énfasis en emprender una internacionalización proactiva
- Internacionalización de las cadenas de valor de la empresa

## **B. AVANCES DE LAS TIC Y DE LA PRODUCCIÓN TECNOLÓGICA**

Los avances tecnológicos en la información, comunicaciones, producción y transporte han permitido que las empresas, independientemente del tamaño y recursos que tengan, puedan lanzarse a la aventura de la internacionalización (Cavusgil & Knight, 2009). Gracias a estos avances, empresas con menores recursos, como las born global, pueden competir con los gigantes del comercio mundial.

Éste fenómeno podría tener su punto de inflexión en la entrada del nuevo milenio, cuando el uso de internet comenzaba a extenderse por todo el globo, aunque éste tuviera varias décadas de existencia, con el nacimiento de su antecesor, Arpanet<sup>11</sup> (Castells, 2000). Aunque también el desarrollo de la telefonía móvil, satélites, conexiones WiFi, correo electrónico y un sinnúmero de mejoras tecnológicas permitieron reducir las distancias entre países, pasando de una comunicación costosa, y a veces tediosa, a un intercambio de información fluido, instantáneo y muy económico (Cavusgil & Knight, 2009; Castells, 2000). Cabe destacar que este factor está muy conectado con la globalización, pues ha permitido conectar a la empresa y a las personas con el resto del mundo de un modo instantáneo, cosa impensable hace décadas.

También el avance de las TIC ha influido en la gestión y administración de la información que maneja la empresa día a día, pasando de un proceso eminentemente manual (predomina los documentos físicos hechos a mano o a máquina de escribir) a una administración virtual (bases de datos, sistemas ERP, softwares de gestión, etc.) lo que dota a estos procesos de una gran eficiencia y eficacia económica y temporal.

Con respecto a la mejora tecnológica en producción, las pequeñas empresas pueden competir con competidores externos o más potentes gracias a las mejoras tecnológicas, consiguiendo ventajas en economías de escala y economías de réplica (Abancéns, 2016), entre otras. Esta razón de ser se basa en la producción de lotes pequeños destinados a cubrir nichos de mercado, enfatizando así en la eficiencia de los recursos (Cavusgil & Knight, 2009). Éste aspecto también es visto en las "Características de las Born Global", apartado que veremos más adelante.

---

<sup>11</sup>Arpanet fue un proyecto científico-militar encargado y desarrollado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América en 1968



## **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS BORN GLOBAL**

Con respecto a las características fundamentales de las born global, Cavusgil & Knight (2004) establecen que, a pesar de que estas empresas carecen de diversos tipos de recursos (tangibles, humanos, financieros...), estas contrarrestan sus carencias con una fuerte capacidad de innovación, así como un potente conocimiento del mercado exterior, lo que fortalece sus capacidades para internacionalizarse desde temprana edad. Otra característica fundamental es la aportada por Rialp et al. (2005), ya que puntualiza que estas empresas se internacionalizan principalmente adoptando la estrategia de nichos de mercado, utilizando una tecnología de vanguardia para que sus productos cuenten con un alto grado de especialización.

Sin embargo, Abancéns (2016) señala que "*las principales características que condicional el perfil operativo de las born global*" (p.205) son:

- Suelen ser PYMES
- Suelen comenzar su actividad exportadora en sus tres primeros años de vida
- Son empresas jóvenes, es decir, con menos de 15 años de existencia
- Como también vimos anteriormente en las características ofrecidas por Rialp et al. (2005), desarrollan sus actividades principalmente en sectores con un alto contenido tecnológico

Otra visión más profunda de las características de las INV es la aportada por Cavusgil & Knight (2009), la cual establece seis características fundamentales:

### **A. GRAN ACTIVIDAD INTERNACIONAL DESDE SU CREACIÓN**

Como hemos visto anteriormente (Oviatt & McDougall, 1994; Rialp et al., 2005; Abancéns, 2016), estas empresas adoptan un carácter internacional prácticamente desde su creación. Cavusgil & Knight (2004) señala que "*las born global comienzan a exportar productos o servicios en los dos primeros años después de su creación, pudiendo exportar un cuarto o más de su producción total*" (p.11).

### **B. ACTIVOS TANGIBLES Y FINANCIEROS LIMITADOS**

Debido a su corta existencia, las born global suelen ser pequeñas y medianas empresas, con lo que sus recursos tangibles, financieros y humanos son muy inferiores si se comparan con las grandes empresas establecidas mundialmente (Cavusgil & Knight, 2009). Ante esta situación, toman su ventaja con respecto a otras empresas en que enfatizan en controlar los

activos, en vez de poseerlos (Leiva & Darder, 2014), optimizando así sus recursos financieros.

### **C. LA ALTA DIRECCIÓN TIENE PERSPECTIVA Y ORIENTACIÓN INTERNACIONAL**

La alta dirección de la born global tiene en su visión y objetivos, desde la creación de la empresa, al mercado objetivo como un mercado global, a diferencia de direcciones de otras empresas que ven en este enfoque un complemento a su mercado doméstico o local (Cavusgil & Knight, 2009). Estos directivos destacan por ser proactivos, evidenciando una gran mentalidad emprendedora, hechos que hacen converger su idea con innovación y realidad, consiguiendo así empresas dinámicas, flexibles y adaptadas a los constantes cambios que demanda el mercado internacional (Cavusgil & Knight, 2009).

### **D. DESTACA LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN (PRODUCTOS DE CALIDAD SUPERIOR)**

Como bien describe Cavusgil & Knight (2009), la born global adopta la estrategia de diferenciación ya que, como hemos visto anteriormente, no disponen de suficientes recursos para desplegar una infraestructura de gran calado. Por tanto, estas deben ofrecer un producto que satisfaga a un nicho de mercado concreto. Al centrarse exclusivamente en un único producto, este goza de una superioridad reconocida en todo el mundo, basada unos atributos y calidad superiores a los de sus competidores. Dicha superioridad está cimentada en la tenencia de una tecnología y/o innovación superior a la de la competencia, lo que le permite desarrollar esta estrategia diferenciadora con excelsos resultados.

### **E. GRAN IMPORTANCIA DEL USO Y APLICACIONES DE LAS TIC**

Al concentrarse la actividad de las born global en industrias con alto contenido tecnológico y de uso de las TIC, estas empresas pueden comunicarse con sus stakeholders (destacando proveedores y clientes) con costes muy inferiores debido al alcance mundial de las nuevas formas de comunicación, entre la que destaca principalmente Internet (Cavusgil & Knight, 2009). Así pues, estas empresas aprovechan las ventajas de las TIC para atender a sus nichos de mercado de una forma eficaz, eficiente y sumamente económica.

### **F. ES FRECUENTE QUE COLABOREN CON INTERMEDIARIOS ASENTADOS EN EL PAÍS DE DESTINO**

En lo concerniente al desembarco en países de destino, es muy usual que en las primeras etapas de vida de la born global estas busquen aliarse con socios y/o empresas ya

establecidas (Cavusgil & Knight, 2009), lo cual genera enormes ventajas: flexibilidad de entrada y salida del mercado, sinergias de conocimiento del entorno y de cooperación entre empresas, intercambio de tecnología y recursos humanos, know-how, etc. Esta cooperación se puede reforzar y/o completar con acuerdos de empresas conjuntas (joint-ventures), anteriormente descritas, o con inversión directa en las empresas de destino.

### **3.3 FACTORES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Aunque en el apartado “Estrategia Internacional o Internacionalización” hemos estudiado en profundidad dicho fenómeno, Cavusgil & Knight (2009) ahonda en los factores que favorecen la internacionalización de las born global, que pueden resumirse en:

#### **A. POSICIÓN DOMINANTE EN TODO EL MUNDO**

Algunas compañías gozan de una posición privilegiada en su mercado local, llegando incluso a tener una situación cercana al monopolio, hecho por el cual dichas empresas se envalentonan buscando obtener y/o mantener también estas ventajas en un entorno internacional (Cavusgil & Knight, 2009). Esta ventaja puede provenir del propio know-how (saber hacer), mejores productos o procesos, conocimiento tácito, o cualquier ventaja competitiva que posea la empresa, lo cual causa una ambigüedad causal en las empresas rivales (Guerras y Navas, 2015). También, mediante el uso del marketing, la empresa puede crear al cliente una percepción de singularidad, es decir, crear en la mente del consumidor una sensación de que el producto ofrecido por la empresa es, por sus características y/o funcionalidad, único en el mercado (Porter, 1980).

#### **B. LAS CONDICIONES DEL PRODUCTO-MERCADO NECESITAN UN ÁMBITO INTERNACIONAL**

Cuando la producción de una empresa, o bien el éxito de la misma, sobrepasa las necesidades del mercado doméstico, se hace vital expandir las miras al mercado internacional con el fin de no ver ralentizado, e incluso poner en peligro el futuro de la empresa, el crecimiento presente y futuro de la entidad. Tal es el caso de Mercadona, empresa con una exultante cuota de mercado (24,1%)<sup>12</sup> que refleja su poder y posición dominante en el mercado español. Una vez conquistado el territorio español, la firma

---

<sup>12</sup>Fuente: “Balance de la distribución y el Gran Consumo 2017”, informe elaborado por Kantar Worldpanel.

valenciana debe extender sus tentáculos internacionalmente para no poner en peligro su supervivencia como empresa y afianzar su dominio.

### **C. MAYORES OFERTAS DE PRODUCTOS EN UN MERCADO GLOBAL**

Muchas de estas empresas surgen como simples empresas productoras, para posteriormente situarse en un estatus de empresa internacional aupadas por la innovación, la diferenciación o por ofrecer un producto de superior calidad a los ya existentes en el mercado (Cavusgil & Knight, 2009). Por tanto, estos productos tienen una aceptación global, respaldado por la tenencia de una eminencia técnica reconocida internacionalmente, lo cual se traduce en una mayor facilidad de expansión en el mercado internacional en etapas tempranas de existencia de la empresa (Cavusgil & Knight, 2009).

### **D. REDES DE RELACIONES Y NICHOS DE MERCADO GLOBALES**

Las redes de relaciones industriales pueden ser definidas como:

*“una estructura organizacional en la cual un número elevado de entidades interconectadas (empresas e individuos) se relacionan en actividades económicas de producción y comercialización, convirtiendo inputs en productos terminados, semiterminados y servicios (outputs), para ser utilizados por los consumidores (minoristas, mayoristas u otras empresas” (Cavusgil & Knight, 2009, p.18).*

En la expansión internacional temprana, las redes de relaciones facilitan el contacto con proveedores, empresas colaboradoras, intermediarios y empresas asociadas en el país de destino, así como entidades gubernamentales, lo que facilita el aterrizaje y establecimiento en el país donde se desea desembarcar.

Con respecto a los nichos de mercado globales, al estar presentes en multitud de países, son aprovechados por las born global para penetrar en los mercados exteriores, hecho que ha ayudado a estimular y potenciar muchas industrias de productos y servicios personalizados (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt et. al, 1995). Un agente facilitador ha sido el desarrollo de la tecnología, la cual ha posibilitado la aparición de empresas proveedoras que ocupan pequeños nichos internacionales.

Es curioso que, cuanto mayor sea la competencia en industrias y el desarrollo de las tecnologías de producción, mayor es el factor de aprovechamiento de las pequeñas empresas ya que, mediante su especialización, pueden atender segmentos concretos de mercado que no cubren las grandes empresas (Cavusgil & Knight, 2009). Ante este hecho, la

empresa desarrolla un pensamiento de nicho, el cual le facilita la identificación y posterior entrada en los pequeños nichos de mercado globales.

### **3.4 ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS BORN GLOBAL**

Para competir de una forma eficaz, eficiente y en términos de competitividad con las empresas rivales en el exterior las born global, dentro de la gran incertidumbre que reina en el mercado y en el entorno, tanto nacional como internacional, debe dominar ciertos elementos necesarios esenciales. En su estudio, los abordaremos desde una perspectiva clásica (análisis de costes de transacción, las imperfecciones del mercado y la internacionalización de transacciones esenciales), así como teorías de nuevo cuño que enfatizan en el buen uso de recursos vitales sin poseerlos y en la gestión estratégica (Oviatt & McDougall, 1994).

#### **A. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS TRANSACCIONES**

Constituye un elemento definitorio en cualquier organización, sea de la tipología que sea. En el lugar donde sean más eficientes las transacciones, allí se instalará la empresa, priorizando para ello los beneficios en los costes de transacción, contratación, fiscales, etc.

Este concepto es de gran utilidad a la hora de explicar la inversión directa extranjera (Oviatt & McDougall, 1994), evidenciando que la tenencia de ciertos recursos es vital para la empresa. Sin embargo, la posesión de dichos activos no es una característica propia de las born global.

#### **B. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO ALTERNATIVAS**

La born global, al ser una empresa que en su nacimiento carece de recursos, no pueden adquirir o controlar la totalidad de los activos que desearía. Por tanto, para paliar esta situación, estas se centran en adquirir sólo los activos esenciales para su funcionamiento.

En este sentido, las empresas de internacionalización acelerada hacen uso de licencias y franquicias, traduciéndose en ventajas como la mayor economicidad con respecto a la adquisición de activos, intercambio de recursos y sinergias con licenciantes y franquiciantes (Oviatt & McDougall, 1994). Aunque estas opciones reportan grandes riesgos, ya que la empresa socia puede expropiar y/o limitar los activos valiosos que las born global tienen.

Por tanto, la estructura que más beneficia a la empresa es la estructura en red, la cual *"tiene una estructura organizativa formal orientada a interactuar en un mundo donde el conocimiento compartido se vuelve una necesidad para sobrevivir y desarrollar ventajas competitivas"* (Chaves & Barber, 2011, p.84). Estas dependen del control social, que es informal, de la confianza y de la obligación moral, sin necesidad de que existan contratos formales (Oviatt & McDougall, 1994). Así pues, y aunque el riesgo de falla de las asociaciones sea elevado, la estrategia en red es la mejor opción para dichas empresas.

### **C. VENTAJA DE LA LOCALIZACIÓN EN EL EXTRANJERO**

Las empresas buscan internacionalizarse para aprovechar la ventaja que tienen de combinar los recursos propios nacionales con los recursos u oportunidades que le brinda el país de destino. Sin embargo, las empresas emigrantes poseen ciertas desventajas con respecto a las autóctonas: políticas gubernamentales, barreras y proteccionismo al comercio, prácticas comerciales locales, etc. (Oviatt & McDougall, 1994).

El motor y/o conductor que proporciona las ventajas de localización es la gran movilidad del conocimiento una vez es producido, gracias a los avances de las TIC, los cuales pueden reproducir conocimientos muy valiosos y transportarlos en un tiempo ínfimo a cualquier parte del mundo, con un muy bajo coste (Oviatt & McDougall, 1994).

Por tanto, el conocimiento, combinado con recursos menos móviles localizados en los países de destino, puede crear ventajas de diferenciación o de coste para las born global para aquellas empresas que superen las ventajas de las empresas locales. Éste también es un motor fundamental para incrementar la eficiencia de los mercados internacionales, pues empuja a que las organizaciones intenten superarse para competir entre ellas (Oviatt & McDougall, 1994).

### **D. RECURSOS ÚNICOS**

Para cualquier empresa que se internacionalice, es fundamental disponer de recursos únicos, ya que son necesarios para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, por la facilidad de transmisión del conocimiento, y su carácter eminentemente público, esta ventaja competitiva sostenible es difícil de alcanzar (Oviatt & McDougall, 1994).

Para protegerse ante estos hechos, es beneficioso para la empresa poder mantener esos conocimientos mediante patentes, derechos de autor o secretos comerciales, consiguiendo así ralentizar y limitar la aparición de sustitutos. Aunque este hecho anteriormente expuesto

no es señal inequívoca de éxito, pues es muy posible que nuevas innovaciones o tecnologías creen un nuevo producto que mejore al patentado, o bien que algunos países no respeten dichas patentes o derechos de autor (Oviatt & McDougall, 1994).

### **3.5 TIPOS DE EMPRESAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELERADA**

Oviatt y McDougall (1994) describen tres tipos diferentes de born global:

#### **A. NEW INTERNATIONAL MARKET MAKERS**

O también traducidos como "Creadores de Nuevos Mercados Internacionales", son empresas de una avanzada edad que se caracterizan por colocar bienes donde la demanda de las naciones sea mayor. Así pues, las actividades más importantes de la cadena de valor susceptibles de interiorizarse son las actividades de logística interna y externa, minimizando las inversiones directas en el extranjero (Oviatt & McDougall, 1994).

Dichas empresas explotan su capacidad para descubrir desequilibrios de recursos entre países y crear mercados donde antes no existían. Para anticiparse y mejorar las actuaciones de la competencia, es necesario:

- Tener habilidades para detectar oportunidades antes que la competencia
- Conocimiento del mercado y de proveedores, así como cooperación con estos últimos
- Capacidad para atraer y mantener una buena red de socios comerciales

Los creadores de nuevos mercados internacionales pueden ser Start Ups Exportadoras o Importadoras o Comerciantes/Vendedores Multinacionales (Oviatt & McDougall, 1994). Mientras que los primeros se centran en servir a algunas naciones donde el emprendedor es familiar, los operadores multinacionales sirven a una variedad de países, donde impera la búsqueda de oportunidades comerciales donde sus redes están ya establecidas o bien se pueden establecer rápidamente.

#### **B. GEOGRAPHICALLY FOCUSED START-UPS**

Estas empresas, traducidas como "Start-ups enfocadas o localizadas geográficamente", son entidades que obtienen ventajas al atender una necesidad específica en una región determinada del mundo, utilizando para ello los recursos en el extranjero (Oviatt & McDougall, 1994). Comparándola con las tipologías de los Creadores de Mercados Internacionales, estas difieren en:

- **Diferencias con las vendedoras multinacionales:** Su divergencia principal se basa en que las focalizadas geográficamente tienen su ámbito geográfico restringido, así como la coordinación de actividades de logística externa e interna.
- **Diferencias con las start-ups exportadoras/importadoras:** Sólo se diferencian en la coordinación de actividades de logística externa e interna.

Una vez deducidas las diferencias, podemos afirmar que la ventaja competitiva se encontrará en el resto de las actividades de la cadena de valor de la empresa, las cuales, mediante una coordinación eficiente y exitosa, pueden dar lugar a una ventaja competitiva, ya que es puro conocimiento tácito, y creará una ambigüedad causal difícilmente imitable (Oviatt & McDougall, 1994). Cabe destacar que esta ventaja se fortalecerá cuando, en la zona en la que opere la empresa, se creen y mantengan unas férreas y fructíferas redes de alianzas con socios comerciales.

### **C. GLOBAL START-UPS**

Traducidas al castellano como "Puestas en marcha globales", son las manifestaciones más radicales de las born global ya que su ventaja competitiva significativa se obtiene por la coordinación de numerosas actividades de la organización. Su ámbito de actividad es ilimitado, es decir, todo el planeta entero, actuando en mercados tanto en proceso de globalización como en los que les ofrecen la oportunidad de adquirir recursos y vender outputs de mayor valor en cualquier parte del mundo (Oviatt & McDougall, 1994).

Las Global Start-Ups presentan una desventaja fundamental con sus predecesoras, que es la gran dificultad que tienen para coordinar sus recursos y capacidades en el ámbito geográfico, así como en sus actividades. Por otra parte, presenta una ventaja fundamental, la cual se centra en que, una vez que se establece con éxito, es capaz de mantener una ventaja competitiva sostenible aunando una importante ambigüedad causal y una tejida red de alianzas en diversos países (Oviatt & McDougall, 1994). Entre sus características, Oviatt & McDougall (1994) destaca las siguientes:

- Visión y organización global desde la constitución de la empresa
- Gerentes con experiencia internacional y con tenencia de fuertes redes comerciales
- Se explota de modo particular la tecnología y el marketing
- Los activos intangibles deben ser únicos e inimitables para cimentar la ventaja competitiva
- Las ampliaciones de productos o servicio están estrechamente vinculadas



Por último, estos tres tipos de born global pueden clasificarse en una matriz que proponen Oviatt & McDougall (1994), la cual relaciona la coordinación de las actividades de la cadena de valor con el número de países involucrados:

**Figura 6. Tipos de born global**



**Fuente:** Oviatt & McDougall (1994, p.59). Elaboración propia.

## AMAZON.CON INC.

Amazon.com Inc.<sup>13</sup> es una empresa norteamericana fundada el 4 de julio de 1994 en Seattle, Washington, por Jeff Bezos<sup>14</sup>. Dicha empresa se dedica al e-commerce, lo que traducido a nuestro idioma significa "comercio electrónico", ofreciendo mediante su página web amazon.com (así como en sus derivaciones por países: amazon.es, amazon.fr,...) un catálogo casi infinito de productos: desde lámparas hasta ordenadores, pasando por libros, televisores y un largo etcétera. Cabe destacar que dicha empresa también se dedica a los servicios de almacenamiento y gestión de archivos e información en la nube, mediante su división Amazon Web Services, así como múltiples servicios (Video en streaming, Educación, Servicio Premium, Asesoramiento a empresas, etc.).

Como curiosidad, y tal como se recoge en Jbf (2015) y Herrera (2015), el nombre original de Amazon fue "Cadabra", idea que desechó más adelante por su parecido con la palabra cadáver. Entonces Bezos, para elegir nombre, utilizó el diccionario, eligiendo así la letra "a". Tras esto, escogió la palabra "Amazonia" debido a su gusto por el Río Amazonas y porque *"el Amazonas era el río más grande del mundo, al igual que Amazon.com, que debía ser la tienda de libros más grande del mundo"* (Herrera, 2015), destacando también que era una palabra que empezaba por la primera letra del abecedario.

Con la nueva denominación, Jeff Bezos inauguró la página web amazon.com el 16 de julio de 1995 (Herrera, 2015; Amazon.com 2018), lo que a la postre sería el comienzo de una empresa que hizo historia, pues en sus primeros meses de vida experimentó un crecimiento descomunal, logrando vender libros por todos los rincones de Estados Unidos (Herrera, 2015; Jbf, 2015).

En la siguiente tabla resumiremos los hitos y hechos más relevantes de la historia de Amazon:

**Tabla 3. Hechos más significativos de la historia de Amazon**

<b>1994</b>	Creación de la empresa Amazon en Seattle, Washington
<b>1997</b>	Salida de la compañía a Bolsa en el National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ)
<b>1998</b>	Amazon adquiere la empresa Internet Movie Database (IMDb)
<b>2000</b>	Creación del actual logo y de su plataforma de comercio para proveedores y minoristas (Amazon Services y Amazon Marketplaces)

<sup>13</sup>Su lema es "From A to Z", lo que traducido significa "De la A la Z", haciendo referencia a su inmenso catálogo de productos

<sup>14</sup>Para profundizar en su biografía, recomiendo visitar las páginas <https://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/internet/2015-03-22/como-nacio-amazon-1276543668/> y <http://www.smallketing.com/la-historia-de-jeff-bezos-creador-de-amazon-com/>

<b>2006</b>	Creación de Amazon Web Services
<b>2007</b>	Lanzamiento del libro electrónico Amazon Kindle
<b>2011</b>	Puesta en funcionamiento de la web de Amazon con dominio español
<b>2015</b>	Puesta en marcha de Amazon Business, servicio que permite vender a empresas en modalidad online
<b>2016</b>	Inauguración de Amazon Go
<b>2017</b>	Aparición y extensión del uso de Amazon Locker y de Amazon Prime

**Fuente:** Amazon.com (2018), Fernández (2017) y Herrera (2015). Elaboración propia.

## 1. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA<sup>15</sup>

Para analizar la empresa con gran detalle, diseccionaremos sus datos en diferentes bloques:

### A. DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS<sup>16</sup>

Amazon presenta en su balance consolidado, a 31 de diciembre de 2017, unos activos totales por valor de 131.310 millones de dólares (al cambio son, aproximadamente, 106.860 millones de euros). Estos resultados consolidados son fruto de la aportación de sus segmentos: Norteamérica, Internacional y Amazon Web Services. Desgranando su activo, destaca el dinero en caja y bancos: 20.522 millones de dólares (16.701 millones de euros) y su inmovilizado, principalmente el intangible: 48.866 millones de dólares (39.767 millones de euros).

#### • Volumen de ventas

Amazon cerró 2017 con un volumen de ventas neto por valor de 177.900 millones de dólares (144.775 millones de euros), suponiendo un aumento del 31% con respecto a lo registrado en 2016. Todas estas cifras están cimentadas en la venta de más de 5.000 millones de artículos en dicho año.

Como previsión, Amazon espera alcanzar un volumen de ventas neto por valores entre los 47.750 y los 50.750 millones de dólares (entre aproximadamente 38.859 y 41.300 millones de euros) en el primer trimestre del año actual, es decir, el 2018. Esta previsión significaría un crecimiento superior al 34 % con respecto al mismo trimestre del año anterior.

<sup>15</sup>Datos del último año, 2017. La información está extraída de Amazon Investor Relations (2018) y De Haro (2018).

<sup>16</sup>Para su cálculo, se ha utilizado un conversor de divisas de Expansión (<http://www.expansion.com/ahorro/conversor-divisas/dolar-euro>), con fecha de 18 de marzo de 2018. La conversión, a dicho día, se sitúa en 1,2288 \$/€. A partir de este punto, utilizaremos el mismo conversor.

- **Beneficio neto**

Con respecto al beneficio neto de Amazon, presenta un saldo consolidado positivo de 3.033 millones de dólares (2.468 millones de euros), fruto de los buenos resultados de sus tres divisiones. En cuanto a previsiones para el primer trimestre de 2018, la compañía norteamericana estima que su beneficio fluctuará entre los 300 y 1.000 millones de euros (entre 244 y 851,30 millones de euros).

## **B. COTIZACIÓN<sup>17</sup>**

Amazon debutó en el parqué del NASQAD<sup>18</sup> (traducido al español como la "Asociación Nacional de Corredores de Valores Automatizados de Cotización") un 30 de mayo de 1997, día en el cual sus acciones tuvieron su cotización mínima histórica, situándose en un humilde valor de 1,5 dólares/acción (1.221 euros/acción). Desde ese momento, la cotización fue subiendo moderadamente, haciendo especial hincapié en el período 1999-2000, alcanzando un pico de 86,05 dólares/acción (70,03 euros/acción). El trienio posterior supuso un retroceso en la cotización de Amazon, mejorando a partir de 2004, aumentando paulatinamente su valor bursátil hasta alcanzar el 1 de septiembre de 2007 93,30 dólares/acción (75,93 euros/acción).

La Gran Recesión supuso un duro revés para los intereses de la empresa tecnológica de Bezos, puesto que la cotización bajó durante unos meses a niveles de 2005-2006. Esto sin duda supuso un enorme punto de inflexión, ya que, desde el comienzo de 2009, las acciones de dicha empresa han ido subiendo de una forma espectacular, rompiendo récords propios de valía bursátil y obteniendo un sexenio fantástico para sus intereses.

Es en 2015 donde Amazon acomete un gran "cambio de ritmo" en cuanto a sus valores en bolsa, pues su valor unitario en el parqué aumenta casi exponencialmente, rompiendo todos sus registros hasta el momento, sobrepasando el umbral de los 1000 dólares/acción (813,80 euros/acción) en octubre de 2017. Del período estudiado, y de la historia bursátil de Amazon, obtenemos el pico absoluto de cotización el día 12 de marzo de 2018, con un valor de 1.598,85 dólares/acción (1.301,15 euros/acción).

A continuación, en la siguiente gráfica podemos ver la evolución bursátil de Amazon desde su entrada al parqué estadounidense del NASDAQ:

---

<sup>17</sup>Los valores de cotización ofrecidos incluyen el período del 1 de junio de 1997 al 20 de marzo de 2018 (<https://www.nasdaq.com/es/symbol/amzn/interactive-chart>)

<sup>18</sup> National Association of Securities Dealers Automated Quotation

## **Gráfica 1. Evolución de la cotización de Amazon**



**Fuente:** NASDAQ (2018). Elaboración propia.

### **C. PRESENCIA INTERNACIONAL Y PRODUCTOS/SERVICIOS OFERTADOS**

Amazon, como bien reza en su página web, tiene *“una presencia directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China”* (Amazon.com, 2018). Sin embargo, sus tentáculos empresariales y comerciales llegarán a cualquier punto del globo terráqueo, ya que *“en los próximos años, se verá cómo Amazon crea nuevas tecnologías, se expande a más regiones geográficas y continua mejorando la vida de los consumidores y vendedores de todo el mundo”* (Amazon.com, 2018).

Con respecto a los productos y servicios ofertados por el gigante tecnológico, no sólo Amazon vive del comercio electrónico, pues este tiene un gran catálogo para satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre sus productos/servicios más importantes destacan:

- **Amazon Basics:** Es un catálogo de productos ofertados de “marca blanca”, con el fin de dotar al consumidor de la oportunidad de comprar artículos de cualquier índole (pilas, cables, menaje de cocina, etc.) a un precio menor al de las marcas de fabricante. Destacan por su gran relación calidad/precio.
- **Amazon Business:** Afincado en el sector del B2B (Business to Business – Empresa a Empresa) online, Amazon Business adopta la forma similar del Marketplace original para

llegar al mundo de las empresas y los negocios, con funcionalidades y productos/servicios ofertados específicos para la ocasión.

- **Amazon Go:** Inaugurado en Seattle, Washington, combinando y utilizando los avances en tecnología con el comercio tradicional, nace en 2016 Amazon Go, un nuevo tipo de supermercado en el que el cliente no sufre por las colas de espera para el pago. Utilizando la aplicación Amazon, el cliente puede adquirir los productos que desee sin tener que mostrarlo a nadie, pues la tecnología implantada por la organización de Bezos cobra todo lo que el cliente se lleve. Más adelante lo estudiaremos en mayor profundidad.
- **Amazon Inspire:** Herramienta digital que tiene como finalidad conectar a docentes y alumnos para ofrecer un servicio educativo digital, dinámico, accesible y gratuito.
- **Amazon Kindle:** Lanzado en 2007, Amazon Kindle es un lector de libros electrónicos (*e-books*) portátil que permite almacenar y visualizar libros en formato digital. Estos libros pueden ser adquiridos en la página web de Amazon, o bien libros insertados en el dispositivo de otro portal. Dicho libro permite leer los archivos .PDF, .AZM3 o .MOBI.
- **Amazon Locker:** Puesta en marcha en 2017, los Amazon Lockers son taquillas localizadas en distintos puntos estratégicos de las ciudades (actualmente cuentan con una alianza con Repsol para colocarlas en sus estaciones de servicio) con el fin de que el cliente pueda recoger sus pedidos en el lugar que estas taquillas estén establecidas.
- **Amazon Prime:** Es una suscripción anual (19,95 euros al año) la cual permite obtener tu envío del pedido en 24 horas sin coste adicionales, en los productos catalogados como "Prime". Pero no sólo ahí se resumen las ventajas de Amazon Prime, pues dicha suscripción permite también acceder a contenidos multimedia (Amazon Prime Video), reservar productos antes de su lanzamiento, ofertas en un tiempo limitado (Ofertas Flash) o la posibilidad de utilizar un almacenamiento ilimitado en la nube llamado Prime Photos.
- **Amazon Web Services:** Producto/servicio estrella de la empresa, siendo incluso una de las divisiones de la compañía (como hemos mencionado anteriormente). Tal como reza en su propia página web (Amazon Web Services, 2018), "*Amazon Web Services (AWS) es una plataforma de servicios de nube que ofrece potencia de cómputo, almacenamiento de bases de datos, entrega de contenido y otra funcionalidad para ayudar a las empresas a escalar y crecer*".

Por tanto, es una potente herramienta que ayuda a las empresas a gestionar, transformar, almacenar y modificar mejor sus datos. Esta herramienta tiene una presencia mundial, destacando las áreas de Norteamérica, Europa y Asia.

En la siguiente figura, se resumen las principales funcionalidades de Amazon Web Services:

**Figura 7. Principales funcionalidades de Amazon Web Services**



**Fuente:** Tic Portal (2018). Elaboración Propia.

## **ANÁLISIS Y FUTURO/PROYECCIÓN DE AMAZON.COM INC.**

Una vez que hemos puesto en contexto a la empresa Amazon.com Inc., intentaremos analizar las causas que han hecho ser a nuestra empresa objeto de estudio un referente mundial en cuanto al comercio electrónico, sin olvidar sus diferentes “ramificaciones” de productos/servicios ofrecidos (Kindle, Prime, Web Services...).

Para ello, seguiremos nuestros tres enfoques estratégicos para analizar los grandes logros y aciertos, sin olvidarnos de las opciones, errores o peligros a los que Amazon se ha enfrentado y se enfrentará, cerrando este apartado con una proyección de la empresa norteamericana.

### **1. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL**

Amazon, por la idea de negocio y perspectiva establecida por Bezos, fue concebida desde una perspectiva internacional, pues si bien es cierto que sus comienzos fueron la venta de libros exclusivamente, el medio por el cual lo hacían era Internet, red que a la postre se convertiría en el nexo de unión entre todos los países del mundo, con sus diferentes repercusiones en múltiples aspectos. Sin embargo, Amazon no solo se conformó en la venta de libros, pues en estos más de veinte años ha diversificado su cartera de productos/servicios de una manera brutal, ofreciendo un amplio catálogo que puede ir desde servicios a terceros de logística hasta su servicio estrella Web Services.

Por tanto, y al calor del auge que sufrió internet en la primera década del siglo XXI y de su propio crecimiento, su perspectiva corporativa fue asentándose en un prisma internacional, aspecto el cual fortalece el apartado competitivo, pues como podemos ver en Guerras y Navas (2015) *“también constituye una extensión de la estrategia competitiva ya que en muchos casos se trata de competir con un mismo negocio en una industria global”* (p.492).

En la siguiente figura podemos observar que, tal como nos dice Amazon (2018), *“tenemos una presencia directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China, pero además podemos servir a los clientes en la mayoría de los países del mundo”*, es decir, que sus “bases operacionales” están en estos diversos países, aunque pueden actuar en cualquier parte del mundo gracias a sus Marketplaces<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Tal como Alonso (2016) indica: *“Un Marketplace es algo así como un mercadillo online, un espacio en la red donde distintas tiendas se reúnen para vender juntas sus productos. Tú como fabricante o proveedor subes tus productos para vender online en el Marketplace, y cualquier comprador puede acceder a ellos”*.



### **Figura 8. Presencia Directa de Amazon en el Mundo**



**Fuente:** Amazon Services (2018).

Por otra parte, uno de los factores determinantes del éxito de la internacionalización de Amazon ha sido la digitalización de la economía y de la sociedad. Como hemos enunciado en este estudio en varias ocasiones, la aparición de las TIC ha supuesto toda una revolución en las comunicaciones con cualquier parte del mundo y, de manera particular, en la economía. Gracias a dicho avance, se han podido salvar barreras tan importantes como la distancia, el tiempo, el coste y la eficiencia y eficacia con la que se actúa. Entre estas barreras destacan la falta de financiación, la enorme inversión, la captación de información de mercados exteriores, entre otros.

Es importante destacar que el punto de inflexión de Amazon en cuanto a pasar de buena empresa a referente mundial comenzó en el comienzo de la segunda década de los 2000, cuando la difusión y fácil acceso a las nuevas tecnologías se asentó en el panorama nacional.

Analizando y seleccionando lo anteriormente mencionado por Amazon (2018), Casillas (1998), Guerras y Navas (2015) y Prieto (2017), podemos deducir que las razones que condujeron a nuestra empresa a la internacionalización son:

- **Omnipresencia mundial:** Para ser una empresa referente mundial se necesita una presencia mundial, es decir, estar presente en la mayoría de países. Como hemos visto en la Figura 1, Amazon tiene una notable presencia física en América, Asia y Europa,

necesaria para mantener una buena logística, aunque con el uso de Internet su presencia es mundial, siendo una tienda abierta 24 horas al día, 7 días a la semana.

- **Adaptación a las necesidades de los consumidores:** Con la diversificación en el catálogo de productos/servicios ofertados, Amazon es la solución ideal a las necesidades de los demandantes, pues pueden encontrar la práctica totalidad de los productos que imaginen y un amplio surtido de servicios con los que poder satisfacer perfectamente sus necesidades.
- **Dominio del mercado y referente del sector:** Al ser la empresa innovadora en este apartado, la firma de Bezos asume el papel del primer adoptante, el cual marcará las pautas en el sector, dato especialmente peculiar ya que condiciona las posibles estrategias de potenciales competidores (o no tan potenciales, como puede ser Alibaba<sup>20</sup>).
- **Facilidad de compra:** En estos nuevos tiempos, donde el tiempo libre cada vez es más preciado, el comercio electrónico goza de gran importancia, pues la compra online permite no tener que desplazarse físicamente a la tienda, destacando también los pequeños plazos de entrega del producto comprado (son realmente mínimos si se abonan a servicios Premium, en este caso Prime).
- **Conecta a empresas con clientes y a empresas con empresas:** Una de sus grandes fortalezas es conectar a empresas con clientes (B2C – Business to Consumer), pilar fundamental de sus marketplaces. Sin embargo, y en su diversificación anteriormente mencionada, su gran acierto ha sido adentrarse en el mundo Business to Business mediante su división Amazon Business, creando una plataforma de gran utilidad a nivel mundial.

En cuanto al mecanismo de introducción a los mercados exteriores, y apoyándonos en lo descrito por Guerras y Navas (2015), Amazon sigue la exportación directa-indirecta, utilizando para el envío de sus productos empresas de transporte externas, por lo que podríamos considerar que utiliza un sistema de exportación mixto. Por otra parte, en el ejercicio de su establecimiento físico en diferentes países, dicha empresa se establece por medio de subsidiarias propias o filiales, es decir, tiene el control absoluto de ellas, siendo estas una prolongación de ella.

---

<sup>20</sup> Compañía fundada por Jack Ma en 1999, Alibaba es un conglomerado de diversas empresas que se dedican al e-commerce (la propia Alibaba, Tmail y Taobao), considerado por muchos analistas y economistas como una mezcla entre Amazon, Google, PayPal y Ebay. Para más información de dicha empresa, <https://spanish.alibaba.com/>

Para concluir este apartado, es necesario destacar la creciente amenaza que supone la expansión de Alibaba puesto que es una empresa muy similar que está rivalizando en cuanto a productos/servicios y cuota de mercado con Amazon, incluso superándola en algunos sectores (Martínez-Almeida, 2018): Servicios Financieros y Transacciones Móviles. Por tanto, es un aspecto fundamental de cara al futuro a tener en cuenta por la empresa para seguir teniendo la supremacía y el prestigio del e-commerce a nivel mundial, siendo a todas luces, tal como Martínez-Almeida (2018) dice, *“es la gran guerra comercial global de este siglo”*.

## **2. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA TECNOLÓGICA**

Amazon fue desde su génesis una empresa con una total connotación tecnológica debido a que su tienda estaba alojada en un medio virtual como es Internet. Por tanto, su estrategia tecnológica supone la base de las demás estrategias adoptadas por la empresa.

Otro aspecto fundamental que respalda la gran importancia de la tecnología en la filosofía de Amazon se puede resumir en una frase enunciada por el Jefe de Tecnología de Amazon, Werner Vogels, el cual indica que *“tenemos la sensación de que si paramos de innovar, Amazon morirá en diez años”* (Martínez, 2017), evidenciando así que la constante búsqueda de las innovaciones adopta un carácter vital para la firma estadounidense. Estas palabras siguen la línea creada por Schumpeter (1934)<sup>21</sup>, el cual establece que la innovación supone un pilar fundamental en el crecimiento, la eficiencia y la eficacia de la empresa, siendo vital para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

En el siguiente gráfico podemos observar el ranking elaborado por PricewaterhouseCoopers<sup>22</sup> (PwC) de las 10 empresas que más invierten en I+D de un total de 1000 compañías.

### **Gráfico 2. Ranking de empresas que más invierten en I+D**

---

<sup>21</sup> Para profundizar sobre las teorías de Schumpeter recomiendo leer su obra *“The Theory of Economic Development”*, creada en 1934

<sup>22</sup> PricewaterhouseCoopers es una consultora inglesa fundada en 1949 especializada en servicios de auditoría, impuestos y consultoría. Está incluida dentro de las “Big Four”, grupo que engloba las cuatro firmas más importantes de consultoría y auditoría del mundo, el cual completan Deloitte, Ernst & Young y KPMG. Para más información de la compañía recomiendo visitar <https://www.pwc.es>



**Fuente:** Salcedo (2018).

A continuación clasificaremos a la firma estadounidense en las herramientas tecnológicas previamente estudiadas:

#### **A. MATRIZ ADL**

Amazon, al gozar de una posición dominante en el mercado (evidenciado en sus buenos resultados económico-financieros, cotización,...), podemos encuadrarla en una posición competitiva fuerte, considerada por analistas, economistas y expertos como un referente mundial. Por otra parte, desde la perspectiva tecnológica, goza de una posición fuerte ya que para ser una empresa referente mundial del e-commerce (así como en su amplísima diversificación de productos/servicios), debe estar a la vanguardia innovadora y tecnológica.

Llegados a este punto, es preciso puntualizar que, si bien es cierto que es una empresa puntera en cuanto a tecnología, también ha realizado adquisiciones estratégicas para aumentar y fortalecer su posición dominante, ejemplificado en la adquisición de empresas por valor de más de 19.000 millones de dólares (Stock, 2017) como: **Audible** (2008): Audio libros; **Zappos** (2009): Venta de calzado online; **Kiva Systems** (2012): Almacenamiento y desplazamiento de cajas de forma automatizada; **Lovefilm International** (2012): DVDs y Vídeo en streaming; **Twitch Interactive** (2014): Servicio de streaming de vídeo, principalmente videojuegos y eSports; **Annapurna Labs** (2015): Chips y procesadores; **AWS Elemental** (2015): Procesamiento de vídeos en vivo; **Souq.com** (2017): Comercio

online en Oriente Medio y **Whole Foods**<sup>23</sup> (2017): Supermercados de alimentos naturales y orgánicos

Como sabemos anteriormente, esta matriz da lugar a seis estrategias diferentes, por lo que podemos encuadrar a nuestra empresa Amazon en la categoría de Liderazgo Tecnológico (First Mover). Sin embargo, y como acabamos de mencionar anteriormente, también es una empresa perteneciente a la Adquisición de Tecnología, la cual utiliza para penetrar en diferentes mercados con un coste relativamente bajo, es decir, asumiendo solo los costes de adquisición.

## **B. MATRIZ ATRACTIVO TECNOLÓGICO-POSICIÓN TECNOLÓGICA**

Con respecto a la clasificación de nuestra empresa objeto de estudio en esta matriz, su posición, al igual que en la matriz anterior, está bastante definida puesto que goza de un atractivo tecnológico alto (se preocupa por estar liderando los cambios tecnológicos, explora las nuevas tecnologías para mejorar y/o crear nuevos productos servicios, fortalece su posición dominante en su sector y en el mercado...) y una posición tecnológica alta para que respalde lo anteriormente descrito.

## **C. RACIMO TECNOLÓGICO**

Para finalizar las herramientas tecnológicas, dentro del "*grappe technologique*" podemos afirmar que la tecnología genérica que sirve como pilar básico de la idea de negocio principal de Amazon es Internet puesto que, al ser concebida primitivamente como una tienda online de venta de libros, era imprescindible depender y adoptar dicha tecnología. Con el paso del tiempo y la aparición de diversos factores (cambios en los hábitos de consumo y necesidades de los consumidores, oportunidades de explorar nuevos negocios, etc.) Amazon ha diversificado su cartera de negocio de una forma importante y, aprovechando el potencial de Internet, ha explotado sectorialmente su apuesta por esta red de redes (Web Services, Prime Video, Vine, Business, Inspire...).

Por último, y para refrendar aún más la buena posición de la que goza la firma de Jeff Bezos, en el siguiente figura podemos observar como dicha empresa ocupa el primer lugar de las 10 marcas tecnológicas más valiosas, donde el podio lo completan colosos como Apple (fabricante de aparatos electrónicos) y Google (motor de búsqueda) respectivamente.

---

<sup>23</sup> Whole Foods es una cadena de supermercados estadounidense, fundada en 1980, que se dedica a la venta de alimentos naturales y orgánicos. Su sede se encuentra en Austin, Texas. Cuenta con más de 500 tiendas repartidas por el Norteamérica (EEUU y Canadá) y Reino Unido.

**Figura 9. Las 10 marcas tecnológicas más valiosas**



**Fuente:** Redacción Gestión (2018).

### 3. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA BORN GLOBAL

Para concluir este análisis de la empresa Amazon vamos a describirla desde el punto de vista de una born global.

Haciendo un compendio y recordatorio de lo descrito en los apartados anteriores, Amazon fue concebida desde su creación como una empresa de mercado mundial, debido a que su portal de ventas estaba ubicado en Internet, una red global. Por tanto, debían ampliar sus miras a un entorno competitivo internacional, donde el mundo entero fuera su mercado, así como definir su estrategia basándose en la idea de mercado global.

#### A. FACTORES FACILITADORES

Amazon, creada en 1994, surge en un contexto en el cual el capitalismo está establecido como sistema económico predominante a escala mundial, habiendo desaparecido el mundo soviético pocos años atrás. Es por ello que el fenómeno de la globalización, con sus interdependencias económicas y la convergencia de estilos de vida y de consumo, facilitan la creación de una empresa con miras globales. Por otra parte, y como hemos descrito en apartados anteriores, los avances tecnológicos (innovaciones, procesos productivos,

herramientas, gadgets,...) permiten conectar a través de Internet a todo el mundo entero a golpe de click.

Con respecto a Internet, también permite obtener datos en tiempo real de consumidores repartidos en todo el mundo, con lo que se puede conocer con una facilidad y velocidad asombrosas los cambios de tendencia, gustos, aficiones, necesidades o demandas de los consumidores, dato imprescindible para guiar las diferentes innovaciones y/o mejoras en los productos/servicios ofertados, así como nuevas formas de satisfacción del cliente.

## **B. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

Atendiendo a las características de las born global definidas en el Cuerpo Teórico, en especial las descritas por Abancéns (2016), Amazon cumple la práctica totalidad de ellas puesto que en su creación no era una gran empresa, su actividad exportadora comenzó desde temprana edad, y sus actividades se desarrollan en un sector donde predomina el contenido tecnológico. Sin embargo, es preciso puntualizar que no estamos tratando con una empresa joven como él mismo nos describe, pero tampoco es una empresa muy longeva (24 años de existencia).

Dentro de ellas, la única en la que podemos identificar a la firma de Seattle es en "Activos tangibles y financieros limitados", al ser una empresa recién nacida, "La alta dirección tiene perspectiva y orientación internacional", evidenciado en la creación de la tienda online, y en la "Gran importancia del uso y aplicaciones de las TIC", característica de sobra mencionada en este análisis. Las restantes no pertenecen a nuestra empresa ya que la otrora Cadabra no "Destaca la estrategia de diferenciación" (quiere ofrecer un amplio catálogo de productos) ni colabora con intermediarios en el país de destino, sino que utiliza a las empresas de mensajería y transporte para repartir sus productos.

## **C. RAZONES PARA LANZARSE AL MERCADO MUNDIAL**

Las razones fundamentales que favorecieron la expansión y dominio del mercado mundial por parte de la firma fundada por Jeff Bezos las podemos resumir en:

- **Posición dominante y Condiciones del producto-mercado:** Amazon copó muy pronto el mercado estadounidense de venta online de libros, por lo que, para no frenar el crecimiento de su empresa, expandió sus actividades al ámbito internacional, sin olvidar la profunda diversificación de actividades que ha llevado a cabo dicha empresa, lo cual no ha hecho más que afianzarla como una empresa top en el panorama mundial.

- **Mayor oferta en el mercado global:** Como es evidente, un mercado globalizado tendrá una demanda muchísimo mayor al mercado local. Al ser pionero en este tipo de venta de productos, se marcó una reputación y un nombre alrededor del mundo, erigiéndose como referente en el sector y líder indiscutible actualmente.

#### **D. TIPO DE BORN GLOBAL**

La empresa afincada en Washington podría ser considerada una "Global Start Up" ya que reúne la mayoría de sus características: ámbito de actividad mundial, explota de modo particular la tecnología y el marketing<sup>24</sup> (tanto para promocionarse como para generar rendimientos económicos) y activos intangibles difícilmente imitables (imagen de marca, filosofía empresarial).

Sin embargo, Amazon también comparte características de las "New International Market Makers" ya que estas tienen en su cúspide de importancia las actividades de logística interna y externa, actividad clave en la firma de Bezos, la cual utiliza tanto para su actividad como su servicio a terceros<sup>25</sup>. También comparte la característica fundamental de tener la habilidad para detectar oportunidades antes que la competencia, aspecto el cual ha sido clave para el éxito empresarial. Como profundización con respecto a este último aspecto, podríamos encuadrar a nuestra empresa objeto de estudio como una "Comerciante/Vendedor Multinacional".

#### **4. PROYECCIONES PARA EL FUTURO DE AMAZON.CON INC.**

Una vez analizada a la firma de América del Norte, hemos podido ver que es una empresa que ha marcado época en el mundo del comercio electrónico y en diversos sectores en general, datos por los cuales podemos vislumbrar un presente y un futuro prometedor para la compañía fundada por Jeff Bezos.

En líneas generales, y en cuanto a indicadores financieros, económicos, mercantiles y globales, Amazon goza de una situación excepcional, siendo de las compañías con mayor capitalización bursátil del mundo, con una importante cifra de negocios y con una alta cuota de mercado en muchos de los sectores en los que compete. Por tanto, en un futuro próximo podemos pronosticar sin ninguna duda que Amazon seguirá afianzándose en su posición

---

<sup>24</sup> Terreno en el cual domina Google con una amplia cuota de mercado (37,2%) y Facebook (19,6%). Por su parte, Amazon obtiene un escueto 2,7%, si bien es cierto que los analistas auguran una evolución en su "porción de mercado" en los años venideros

<sup>25</sup> Para más información, visitar <https://marketing4ecommerce.mx/amazon-como-empresa-de-logistica/>



dominante, penetrando en nuevos mercados y diversificándose aún más, desplegando sus enormes tentáculos para convertirse en la empresa total.

De lo que se pudo interpretar en una conferencia organizada en Palm Springs, California, por Jeffrey Preston Bezos, este habló de los planes de la firma de Seattle para su futuro, el cual pasa por hacer realidad planes expansivos (Snow, 2018). Tanto es así que en la misma conferencia se pudo evidenciar algunos proyectos actuales con gran recorrido: mayor integración de su software activado por voz Alexa con aparatos electrónicos (altavoces, minicadenas, equipos de música) así como acoplado en la tecnología automovilística, drones diseñados para interiores que recogen objetos de difícil acceso, asistencia médica, inteligencia artificial que puede hacer un diagnóstico físico y mental con solo grabar audios o una compañía de prendas robóticas para mejorar la movilidad (Snow, 2018).

En la siguiente figura podremos observar, de entre la multitud de productos/servicios ofertados, los más llamativos que Amazon tiene en mente para seguir afianzándose, dominando y copando aún más otros mercados son:

**Figura 10. Productos/Servicios novedosos de Amazon**



**Fuente:** Elaboración propia.

## **A. AMAZON INTERNET**

Creado especialmente en países donde la tecnología no está muy avanzada (particularmente en los países emergentes), Amazon Internet es un navegador web diseñado específicamente para usarse en sistemas Android. Una de sus principales ventajas es que es una aplicación muy "ligera" (sólo ocupa 2MB de almacenamiento), está diseñada para navegar en entornos con conectividad limitada o muy baja y permite al usuario tener una privacidad bastante importante, pues dicha aplicación no recoge datos de los usuarios ni solicita permisos adicionales. Por el contrario, su principal inconveniente es que solo está disponible en la India, impedimento que presumiblemente se resolverá en el futuro si dicha app resulta ser competitiva en el sector de la navegación web. También es necesario destacar el inconveniente de que, al ser una aplicación "humilde", sus funcionalidades son muy básicas si las comparamos con otros navegadores de renombre como Chrome (Google), Firefox (Mozilla), Edge (Microsoft) u Ópera.

Por tanto, este producto se auto resume perfectamente con su nombre en Google Store<sup>26</sup>: *"Internet: rápido, ligero y privado"*.

## **B. AMAZON GO**

Aunque esta innovación de Amazon ya tiene un breve recorrido (creado en 2016), Go está llamado a ser una revolución que, si cala hondo entre los consumidores, puede llegar a marcar un punto de inflexión en cuanto a la concepción de compras en tienda física que tenemos los consumidores.

Actualmente solo cuenta con un establecimiento situado en la ciudad donde empezó todo: Seattle. Su concepto actualmente es el de tener una tienda prototipo que lleva funcionando alrededor de dos años, y de la que la firma norteamericana tiene depositadas grandes esperanzas. Si tiene éxito, el plan de la empresa es ampliar el número de las "tiendas del futuro". Su trascendencia es tal que incluso podría suponer, en un futuro a medio-largo plazo, el fin del sistema tradicional de ventas minoristas, pues sus ventajas son más que evidentes: ahorro de llevar encima dinero en efectivo (los productos se pagan mediante la aplicación de Amazon), se evita el tener que esperar tediosas colas y se produce una compra mucho más dinámica y despreocupada.

---

<sup>26</sup> Google Store es el nombre que recibe la tienda desde donde poder descargar las aplicaciones para el Sistema Operativo Android. Estas pueden ser tanto gratuitas como de pago.

Sin embargo, este concepto novedoso de compra presenta reticencias ya que supone una evolución agresiva con respecto al modelo tradicional que compra: tienda sin cajas ni cajeros, personal escaso en tienda (salvo para preparar comida) y, la más chocante, la pérdida de contacto con el trabajador, elemento esencial en el proceso de compra de cualquier tienda pequeña, sin pasar por alto la necesidad obligatoria de disponer de dispositivo Smartphone o similar que cuente con la app de Amazon.

### **C. ACUERDO DE RETRANSMISIÓN DE LA NATIONAL FOOTBALL LEAGUE (NFL)**

Adquiridos los derechos de emisión en el 2017 por valor de 50 millones de euros y retransmitidos mediante Prime Video, Amazon ha renovado dicho acuerdo para las dos próximas temporadas, a razón de 65 millones de dólares por cada una, con la National Football League para retransmitir el partido del jueves por la noche (Thursday Night Football). Sin embargo, esta vez no será la plataforma Prime Video la encargada de la emisión, sino Twitch, la cual acogerá la amplísima audiencia que estaba afincada en la plataforma de pago de la matriz.

Con este movimiento estratégico Amazon conseguirá penetrar, e incluso poder hacerse un hueco, en el mundo de las retransmisiones en vivo vía streaming, al igual que hacen otros gigantes como Twitter, Facebook o Youtube, los cuales reproducen eventos tan importantes como la Premier League, LaLiga, Major League Baseball, entre otros.

En nuestro caso, al ser el deporte rey norteamericano, la firma de Seattle se asegura retransmitir y ampliar los posibles aficionados al fútbol americano por todo el mundo, con el impacto económico que eso conlleva en su país de origen y, si hay suerte, en el resto del mundo.

### **D. MARKETING DIGITAL**

Sin duda alguna, el marketing digital será el nuevo campo de batalla de la compañía liderada por Bezos debido a sus múltiples beneficios que éste puede reportar, así como ayudará a quitar cuota de mercado a sus rivales tecnológicos en este sector como son Google o Facebook, de los cuales hemos hablado previamente sobre su cuota de mercado en el marketing digital.

Amazon, por su concepción de empresa, tiene en su cartera de clientes un número potencial de más de 300 millones de usuarios, de los cuales un amplísimo número realiza compras a diario en la tienda web, con lo que el impacto publicitario que se tendría en estos

consumidores es enorme. Por ello, la firma norteamericana explotará dichas fortalezas para hacerse un hueco y conseguir ir ascendiendo la cima del liderato en el marketing tecnológico: al ser un valor seguro en marketing online, la atracción de empresas que desean utilizar sus canales online de venta cada vez son mayores, con el consiguiente efecto bola que esto produce y que hará que Amazon, si no lo es ya, sea la Tienda de Tiendas.

Así pues, al no estar acostumbrado a estar en la posición de “cazador” con respecto al líder, Google, deberá esforzarse a fondo e ir aplicando innovaciones y estrategias para lograr el cetro de poder del marketing digital, sector el cual es y será de gran importancia en el mundo del comercio. Para ello, podrá contar con todas las ventajas y potencial que le ofrece su división Amazon Web Services, la cual es una herramienta muy potente que a buen seguro le fortalecerá de cara a su objetivo.

## **E. SERVICIOS FINANCIEROS**

Para concluir este apartado, nos encontramos ante el presumiblemente sector más alejado de cuantos maneja Amazon: Servicios Financieros.

La creciente digitalización que ha sufrido el sector financiero en estos últimos años está empujando a las grandes empresas tecnológicas a apostar por este mercado, así como las grandes empresas dedicadas a la banca<sup>27</sup> desean imitar e intentar reproducir los enormes éxitos de Google, Facebook, Amazon o Apple en aspectos tecnológicos.

En el caso que nos ocupa, Amazon es realmente temida por los “autóctonos” del sector debido a que esta posee software en algoritmos capaces de pronosticar y ofrecer lo que el cliente desea o por casualidad quiere comprar, satisfaciendo y/o creándole al potencial consumidor una cierta necesidad. Este sistema, traducido al ofrecimiento de servicios financieros, desemboca en una mejor posición para conocer las necesidades financieras que el cliente necesita, así como una atención más especializada. Peculiar es el informe realizado por la Consultora Bain & Company, el cual se titula “Banking’s Amazon Moment” y detalla el porcentaje de clientes que estaría dispuesto a realizar operaciones bancarias con empresas tecnológicas<sup>28</sup>, destacando que en España este porcentaje rondaría en torno al 60%, cifra más que considerable.

---

<sup>27</sup> Existen ejemplos como la “Digilosofía” u Openbank del banco Santander, Banca Online de BBVA, EVO Banco, OficinaDirecta y BancoPopular-e del Banco Popular, entre otros.

<sup>28</sup> Para profundizar más en su contenido, recomiendo visitar <https://www.lainformacion.com/empresas/banca/amazon-amenaza-bancos-60-espanoles-operaria/6346476>

Existen ya hechos que afirman que Amazon ya está penetrando lentamente en el sector, con la compra de empresas financieras en la India y México, así como la creación de Amazon Cash, servicio que permite al consumidor realizar sus compras sin necesidad de utilizar efectivo o tarjetas de pago, siendo un híbrido entre el sistema PayPal y las tarjetas prepago de los teléfonos móviles. Si Amazon logra afianzarse en el sector financiero, sería un competidor realmente duro para la banca tradicional, pues esta cuenta con una infraestructura, medios y músculo financiero importante como para discutir el liderato de la banca online a cualquier empresa, realizando, una vez más, una potente diversificación de su cartera de negocios, que parece no tener fin.

Un ejemplo de ello es el servicio ofrecido por Amazon Web Services en el ámbito financiero, denominado "AWS for Financial Services"<sup>29</sup>, el cual ofrece a las empresas un soporte y asesoramiento en temas relacionados con banca y pagos, mercados de capitales, seguros, entre otros.

Para finalizar, es necesario destacar que, y a la luz de lo comentado anteriormente, en este sector entrará nuevamente en confrontación directa con Alibaba, pues esta última presta unos fabulosos servicios financieros ofrecidos por Alipay (medio de pago digital, preferentemente mediante móvil, que cuenta con reconocimiento facial y que tiene muchas similitudes con PayPal), considerada como la mayor *fintech*<sup>30</sup> del mundo.

---

<sup>29</sup> Para ampliar información acerca de este producto/servicio de Amazon, recomiendo visitar su página oficial: <https://aws.amazon.com/es/financial-services/>

<sup>30</sup> Traducido al español como "Tecnología Financiera". En la página web de Bankia Fintech (<http://www.bankiafintech.com>) se describe como: "*todas aquellas empresas de servicios financieros que emplean la tecnología para crear y ofrecer a sus clientes productos y servicios innovadores*".

## CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL DEL ANÁLISIS

Una vez realizado el análisis de Amazon, podemos concluir que esta empresa es un referente en cuanto a ejemplo de éxito a la hora de implantar estrategias destinadas a fortalecer su posición competitiva global y en el uso de las nuevas tecnologías, las cuales le han servido para afianzar su poder y liderato en el comercio electrónico, así como en el resto de productos/servicios ofrecidos por la empresa.

Internacionalmente, la firma de Jeff Bezos supone un referente tanto para estudios académicos como para servir de modelo a futuras empresas que deseen seguir sus pasos, e incluso mejorarles en su camino ya andado. Esto es debido gracias al establecimiento de un "imperio" alrededor del mundo, en el ámbito de tienda física, así como la omnipresencia en el mundo digital y, como aspecto diferenciador del resto de empresas, la preocupación incesante por satisfacer al cliente de una forma personalizada, eficaz, eficiente y envidiable, tal y como hemos podido ver en el apartado donde estudiamos la internacionalización de nuestra empresa.

De cara al futuro, y en la dominación/consolidación del mercado mundial, tal como hemos puntualizado anteriormente, Amazon debe tener muy en cuenta la aparición del que a todas luces será su principal competidor y aspirante al trono: Alibaba<sup>31</sup>. Respaldada por una matriz muy poderosa y presente en diferentes sectores (como es el caso de nuestra empresa objeto de estudio) la firma asiática cuenta con un amplio dominio del mercado de productos electrónicos chino (alrededor del 80%). Por tanto, se puede afirmar que cuanto más crezca la clase media en China, así como esta última se afiance como una superpotencia económica mundial, mayor será la amenaza de la filial de Alibaba Group Holding, la cual está extendiendo, de forma muy similar a Amazon, sus productos/servicios alrededor del mundo.

Tecnológicamente, el éxito de esta empresa es indiscutible, gracias a su posición de liderazgo en cuanto a la innovación y utilización de la tecnología, pilar fundamental en la estrategia de Amazon como hemos podido comprobar anteriormente en palabras del Jefe de Tecnología de la compañía. Un ejemplo de ello es la apuesta por productos como Amazon Business, Amazon Web Services, Twitch..., los cuales son inconcebibles sin una importante y sofisticada infraestructura tecnológica. Por otra parte, tal como hemos visto en el análisis, la firma estadounidense es la que más invierte en I+D de entre colosos tecnológicos como

---

<sup>31</sup>Para ampliar conocimientos relacionados con la batalla "Amazon vs Alibaba", recomiendo visitar [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/05/140508\\_economia\\_alibaba\\_bolsa\\_ch](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/05/140508_economia_alibaba_bolsa_ch)

Alphabet (matriz de Google, entre otras), Intel, Samsung o Microsoft, lo cual se traduce en ser una de las marcas tecnológicas más valiosas del panorama mundial.

Como born global Amazon, por sus características intrínsecas, debía lanzarse al mercado internacional inevitablemente, pues sus fortalezas, capacidades y habilidades se habrían quedado maniatadas si solo hubiera abarcado el mercado norteamericano, es decir, para ellos el local. Por ello, esta "Global Start-Up" abrió sus miras hacia el mercado mundial, cautivando a millones de personas con sus productos/servicios que facilitan la vida y satisfacen sus necesidades.

En resumen, este estudio ha demostrado con total rotundidad que el modelo de negocio creado por Amazon ha sido un éxito absoluto, tanto en el ámbito internacional como en el tecnológico, considerando al cliente como pilar básico y fundamental de su estrategia, así como una apuesta importante por estar a la vanguardia innovadora, adaptándose continuamente a los cambios del entorno y a lo que los clientes demandan, obteniendo así unos resultados económicos-financieros y unas previsiones futuras envidiables, así como un prestigio y una imagen de marca muy notorias.

Como valoración personal del mismo, ha sido todo un descubrimiento haber estudiado en profundidad al gigante tecnológico estadounidense, obteniendo así una percepción de la magnitud del volumen de ventas, trascendencia e importancia que tiene Amazon en el comercio mundial, sin olvidar el impulso sostenido desde su fundación al apostar, sin tener fehacientemente certeza de su futuro éxito, por la tecnología como medio de venta. Su éxito está y continuará siendo será objeto de estudio por diversos investigadores y diversas instituciones de comercio pues su expansión y trayectoria no tiene parangón ni precedentes. Por otra parte, su futuro es muy esperanzador, si bien despliega sus alas por cada vez más y más sectores, obteniendo unos resultados magníficos cada vez que decide ampliar su negocio. Esto viene respaldado por tener una filosofía, procedimientos y organización impecable, que les hacen ser muy buenos en cualquier producto/servicio que ofrezcan.

Mención especial requiere la competencia entre Amazon y Alibaba, la cual considero que será la gran batalla comercial para los próximos lustros y que, a buen seguro, será beneficiosa para el cliente, puesto que la firma afincada en Seattle no ha encontrado rival que pueda discutirle, en su propio terreno, su posición dominante hasta la irrupción de la firma asiática. Por tanto, asistiremos a un choque entre dos colosos del e-commerce, los cuales presentan muchas similitudes entre sí.

Sin embargo, “no todo lo que reluce es oro”, pues la compañía tiene en su haber varios sucesos negativos: manipulación de precios<sup>32</sup>, prácticas deshonorosas en comentarios de productos<sup>33</sup>, subcontratación del reparto con salarios ínfimos<sup>34</sup>, imposibilidad de conciliación de vida laboral y familia y/u ocio<sup>35</sup>, entre otros. Estos episodios ayudan a que la imagen pública del gigante electrónico se deteriore, dando lugar a que surjan diversos detractores de las actividades de la compañía. Si Amazon quiere ser un referente mundial en todos los ámbitos, debe cuidar estos aspectos, reforzando y cuidando su imagen de empresa, su responsabilidad con el medio ambiente y apostar por ser una empresa ejemplar en cuanto al trato con sus recursos humanos, stakeholders, shareholders<sup>36</sup> y administraciones, concienciando al mundo de que si confían en su empresa estarán haciendo lo correcto.

---

<sup>32</sup> “Acusan a Amazon de manipular los precios en sus ofertas”: <https://www.elcontribuyente.mx/2017/07/acusan-a-amazon-de-manipular-los-precios-en-sus-ofertas/>

<sup>33</sup> “Así funciona el mercado negro que utilizan los vendedores de Amazon para conseguir comentarios y opiniones”: <https://www.businessinsider.es/asi-funciona-mercado-negro-que-utilizan-vendedores-amazon-conseguir-comentarios-opiniones-200100>

<sup>34</sup> “Los repartidores en la sombra de Amazon, a 5,38 € la hora: “Te engañan en la entrevista””: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-11-22/amazon-repartidores-emplo-subcontratacion\\_1479304/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-11-22/amazon-repartidores-emplo-subcontratacion_1479304/)

<sup>35</sup> “Amazon tendrá horarios más flexibles tras polémica por malas prácticas laborales”: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/08/19/amazon-tendra-horarios-mas-flexibles-tras-polemica-por-malas-practicas-laborales/>

<sup>36</sup> Traducido al español como “Accionistas”



## **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS**

### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA EN LIBROS DE TEXTO Y PUBLICACIONES**

Abancéns, I. C. (2016). *De la start-up a la empresa*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Acedo, F. J. (2006). El efecto de los factores institucionales sobre la percepción del riesgo exportador. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE N° 2875*, 23-40.

Alvarado, C. (2008). *Arteche. Historia de los hechos empresariales 1946-2006*. Bilbao, España: Universidad de Deusto

Casillas, J.C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 4 (2), 91-108.

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

Castells, M. (2000, octubre). Internet y la sociedad red. En *Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento*. Universitat Oberta de Catalunya (Vol. 7, pp. 1-13).

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms. A New International Enterprise*. New York, United States: Business Expert Firms.

Chaves, F. Q. (2011). La Estructura en Empresas de Internacionalización Acelerada o Born Globals (Structure in accelerated internationalization or Born Global Companies). *Tec Empresarial*, 5(2), 39-48.

Chaves, F. Q., & Barber, J. P. (2011). Estructuras organizativas en empresas de internacionalización acelerada: evidencia empírica. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 81-100.

Cortés, E. C., y Ramón, D. Q. (2000). La internacionalización de la empresa: objetivos y análisis estratégico. En Cortés, E. C. (Ed). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. (pp. 9-34). Alicante, España: Club Universitario.

Dornberger, U., & Palacios, C. (2008). Intelligent Innovation. INNOWAYS GmbH. SEPT Working Paper. *Desafíos en la gestión de la Innovación. Enfoque en la etapa temprana del proceso de innovación*. Nr. 18.

Escorsa, C. P., y Valls, P. J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Capellades, Barcelona: Edicions UPC.

Guerras, L.A, y Navas, J.E (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Ed. Civitas.

Ianni, O. (1996). *Teorías de la globalización*. Madrid, España: Siglo xxi de España editores

Jarillo, J. C., & Martínez Echezárraga, J. I. (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. Madrid, España: McGraw-Hill.

- Landaeta O. (2016). *Marco de referencia para la comunicación y seguimiento de la implantación de una Estrategia Tecnológica* (Tesis Doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Leganés, Madrid.
- Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2013). Las born global: Empresas de acelerada internacionalización. *TEC Empresarial*, 2(2), 9-19.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.
- Levy-Livermore, A. (Ed.). (1998). *Handbook on the Globalization of the World Economy*. Massachusetts, United States: Edward Elgar Publishing.
- Moya, J. P. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Loper, M. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 30-44.
- Pla, D. T. (2009). El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures. *Gestión Joven*, 5(3).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, United States: Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Torrez, J. A. C. (2017). Globalización y tecnología. *Revista Estudiantil Agro-Vet*, 1(1), 70-79.
- Villarreal, O. (2005, septiembre-octubre). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2).

#### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA EN INTERNET**

- Alonso, L. (9 de marzo de 2016). Cómo funciona Amazon Marketplace. *marketing4ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net>.
- Amazon.com (2018). *Acerca de Amazon - Descubre nuestra empresa y nuestra tecnología*. Recuperado de <https://www.amazon.es>.
- Amazon Services (2018). *Amazon Ventas Globales*. Recuperado de <https://services.amazon.es>.

Amazon Web Services (2018). *Cloud Computing con Amazon Web Services*. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws>.

Asociación Nacional de Corredores de Valores Automatizado de Cotización (NASDAQ). (2018). Amazon.com, Inc. Cotización de valores y datos de resumen. Recuperado de <https://www.nasdaq.com/es/symbol/amzn>.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. Recuperado de <https://link.springer.com>.

De Haro, J. L. (1 de febrero de 2018). El beneficio de Amazon creció un 153% en el cuarto trimestre de 2017. *ElEconomista*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es>.

Fernández, J.G. (29 de septiembre de 2017). Amazon acelera su crecimiento en España. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com>.

Herrera, D. R. (22 de marzo de 2015). ¿Cómo nació Amazon? Bezos fue el primero en vender con éxito en internet. Desde entonces trabaja para que nadie le arrebatase el trono. *Libertad Digital*. Recuperado de <http://www.libertaddigital.com>.

Jbf (15 de julio de 2015). 20 datos que no sabías de Amazon en sus 20 años. *Dinero en Imagen*. Recuperado de <http://www.dineroenimagen.com>.

Martínez, J. (4 de octubre de 2017). El jefe de tecnología de Amazon: "Si dejamos de innovar, moriremos en diez años". *El Español*. Recuperado de <https://www.elespanol.com>.

Martínez-Almeida, P. (20 de enero de 2018). Alibaba contra Amazon es la gran guerra comercial global de este siglo. *Xataka*. Recuperado de <https://www.xataka.com>

Prieto, M. (17 de febrero de 2017). Amazon: así ha construido Bezos el gran imperio del cibercomercio. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com>.

Redacción Gestión (16 de abril de 2018). Amazon lidera lista de las 10 marcas más valiosas del sector tecnológico. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>.

Salcedo, C. G. R, (23 de febrero de 2018). Amazon, Alphabet e Intel son las empresas más innovadoras del mundo. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co>.

Snow, J. (Traducido por Díaz, M.). (27 de marzo de 2018). Así será el futuro de Amazon según Jeff Bezos. *MIT Technology Review*. Recuperado de <https://www.technologyreview.es>.

Stock, A. N. T. (12 de septiembre de 2017). Este gráfico muestra las adquisiciones más importantes de la historia de Amazon. *Ticbeat*. Recuperado de <http://www.ticbeat.com>.

Tic Portal (2018). *Amazon Web Services*. Recuperado de <https://www.ticportal.es>.