



**RESEÑA: AMAZON:
HOW THE WORLD'S
MOST RELENTLESS
RETAILER WILL
CONTINUE TO
REVOLUTIONIZE
COMMERCE**

Natalie Berg y Miya Knights
Kogan Page Limited, 2019, 272 páginas.

La venta minorista está protagonizando una transición sin precedentes. Los contrarios calificarán esta etapa de transición como el apocalipsis, mientras que para otros representa una transformación digital más. No cabe duda de que estamos ante un periodo de importantes cambios estructurales. La pandemia mundial de la COVID-19 ha acelerado este proceso.

El gigante tecnológico Amazon es una empresa profundamente centrada en el cliente, invierte grandes cantidades pecuniarias en crecimiento y no se aparta del objetivo a largo plazo. Los autores analizan, de manera pormenorizada, las razones de por qué Amazon se ha convertido en un paradigma de referencia en materia de comercio electrónico en los últimos 25 años. Asimismo, la presente obra se erige en una crítica social en relación a los efectos de las expectativas de los clientes que, habida cuenta de la relevancia de la tecnología, son mayores que nunca. La monografía también nos advierte respecto al futuro de las compras y qué medidas deberían acometer los minoristas para continuar siendo rentables.

El elemento nuclear para el comercio minorista es la relevancia. En el supuesto de que no puedas dar a los potenciales clientes aquello que buscan o no se destaque, respecto a la competencia, no existe oportunidad alguna. El futuro al que nos acercamos tendrá menos minoristas y mayor impacto. El futuro pasa por combinar lo digital y lo físico. De alguna manera, se trata de destacar en lo que los autores llaman LQANPH: lo que Amazon no puede hacer.

Amazon ha llegado a convertirse en una de las tiendas más valiosas del mundo. Es el líder indiscutible del mercado respecto a la tecnología con carácter general. Como señalan los autores, citando a Bezos, “aunque no lo saben todavía, los clientes quieren algo mejor; y el deseo de satisfacerlos te llevará a innovar en su nombre”.

Para la posible compra de productos, Amazon se posiciona incluso por delante de Google. Una de las razones básicas por las que Amazon ha logrado tan enorme éxito radica en el hecho de innovar sin descanso para generar valor a largo plazo para los destinatarios –que no es sino el cliente-. El triunfo del gigante tecnológico, en gran parte, obedece a su férreo compromiso con una perspectiva que surgió hace más de dos décadas: innovar, de manera permanente, con el objetivo de crear valor para los clientes. Amazon presenta una importante voluntad de superación, de revolución buscando dar lugar a una fidelidad de sus compradores. Para la competencia, Amazon puede ser reputada como despiadada, pero para los clientes resulta cada vez más cómoda. Aunque Amazon, a fecha de hoy, se centra, sobre todo, en la venta de

productos físicos, está manifestando un mayor interés por los servicios. En cualquier caso, Amazon está siendo consciente de que necesita ir más allá de Internet, por lo que, desde hace un tiempo, se están abriendo tiendas físicas. Cuando adquirió Whole Foods Market, puso de manifiesto que el futuro pasa por combinar el mundo físico con el digital. Asimismo, Amazon, en este nuevo paradigma, trata de poner fin a las cajas registradoras y que se pague con los Smartphone. Como dijo Bezos, en 2018, las tiendas físicas no desaparecerán. El comercio electrónico será parte de todo, pero no será todo. Especialmente sugerentes resultan las apreciaciones que los autores formulan respecto a la tienda del futuro y cómo mejorará la experiencia del consumidor en virtud de la automatización digital. Nos encontramos en un momento de transición absoluta. Todos debemos reflexionar sobre cómo reinventar, reaccionar y, en definitiva, ganar. Debemos efectuar relaciones estratégicas suficientemente potentes a nivel global.

Las ventajas con las que Amazon cuenta son muy significativas. Entre otros aspectos, cuenta con capital barato y un complejo ecosistema muy difícil de replicar para muchos. En cualquier caso, obligará a los minoristas a mejorar sus estrategias. El propio mercado eliminará a los competidores que no puedan diferenciarse y cuenten con un bajo rendimiento. Sin embargo, aquellos que puedan mantenerse en pie, que se reinventen de manera constante, asegurarán su supervivencia.

Amazon, que no es propietario de la inmensa mayoría de los productos que vende, ofrece productos de prácticamente todos los sectores. Asimismo, cabe considerar que fabrica *hardware*, procesa pagos, es una plataforma publicitaria, transportista, publicista, tiene una completa red de distribución –con una aerolínea incluida–, y servicios de seguridad doméstica, entre otros. Ahora bien, quiere ir más allá, por lo que planea ser un banco, un supermercado o un proveedor de servicios de salud. La estrategia de recurrir a la alimentación, como anzuelo, para que posteriormente a los consumidores se les tientes con productos que dejen un mayor margen de beneficio no es ningún secreto. De hecho, como manifiestan Berg y Knights, Walmart comenzó a introducir los alimentos en la gama de productos que ofertaba a fines de los ochenta y en una década se llegó a convertir en el minorista más grande de Estados Unidos. Tesco acometió una actuación muy similar en el Reino Unido.

Como bien relatan los autores, no podemos referirnos a las ventajas competitivas de Amazon sin referirnos a los impuestos. Walmart durante 15 años (2002 a 2017) pagó, en concepto de impuestos, algo más de 100 millones de dólares. Tal cifra resulta 44 veces superior de la que abonó Amazon por el mismo periodo. En 2018 Amazon fue la segunda empresa de Estados Unidos que alcanzó el billón de dólares como valor de mercado.

El ecosistema de los envíos *prime* supuso la redefinición de la fidelidad para el comprador moderno actual. Bezos, en su momento, lo calificó como el buffet libre de los envíos exprés.

Como destaca la obra, Amazon, de manera progresiva, ha ido creando su propia cartera de marcas a medida que ha ido extendiéndose a sectores a los que en un principio no llegaba: la alimentación o la moda. Un gran número de consumidores no son conscientes de que estas líneas son exclusivas del minorista. De las 100 marcas de Amazon únicamente unas pocas llevan en su nombre la denominación del gigante. Como señaló el propio Amazon en 2018 “con la marca blanca seguimos la misma estrategia que con el resto de cosas en Amazon: empezamos por el cliente y vamos hacia atrás”.

En cuanto a la posibilidad de que la irrupción de Amazon suponga el apocalipsis del comercio minorista, los autores responden con una frase de Bezos de 2018: “durante mucho tiempo, la gente creía que los cines iban a desaparecer y, sin embargo, todavía les gusta ir al cine”. Tienen razón Berg y Knights de que existen numerosos artículos y estudios que comparan el comercio electrónico con el apocalipsis de las tiendas tradicionales.

La inteligencia artificial y la voz, en palabras de Berg y Knighs, se erige en la nueva frontera minorista. Como dijo en 2016 Heather Pemberton Levy, “se espera que para 2020, el 30 por cien de las búsquedas en todas las plataformas se realicen sin una pantalla delante, por lo que los usuarios serán más dependientes de lo que a Alexa le parezca mejor”.

En definitiva, la obra que es objeto de reseña representa una monografía de referencia respecto al gigante norteamericano de la distribución. Su CEO, Jeff Bezos, no predijo el futuro, dado que creó el presente. En sus comienzos se centró, de manera exclusiva, en el cliente y apostó por crear valor a largo plazo para los compradores pero también para los accionistas. Cuando Amazon surgió en 1997 no era el gigante de la distribución que es hoy, sino un vendedor de libros por Internet. Como el propio Bezos señaló en 2018 Amazon hoy es una gran empresa y espero que seamos sometidos al escrutinio.

Dra. Patricia Vargas Portillo
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
ESIC Business & Marketing School