



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

¿ES POSIBLE HACER MARCA EN INTERNET?

Autor: Marta de Garnica Barreda
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Junio 2014

Marta
de Garnica
Barreda

¿ES POSIBLE HACER MARCA EN INTERNET?



ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. OBJETIVO.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ESTRUCTURA.....	7
2. REPUTACIÓN DIGITAL	8
3. AMAZON	16
3.1. MODELO DE NEGOCIO	16
3.2. INFLUENCIA DE JEFF BEZOS EN LA EMPRESA	18
3.3. PERCEPCIÓN SOBRE JEFF BEZOS	21
3.4. PERCEPCIÓN SOBRE AMAZON.....	26
3.5. AMAZON COMO EMPRESA TECNOLÓGICA.....	29
4. EL CORTE INGLÉS.....	36
5. COMPARACIÓN DE LAS PÁGINAS WEB	38
6. ¿QUÉ OPINAN LOS USUARIOS EN INTERNET?.....	45
6.1. AMAZON	45
6.2. EL CORTE INGLÉS.....	47
7. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	49
8. ¿DÓNDE QUEDA LA REPUTACIÓN DIGITAL?.....	51
9. CONCLUSIONES	58
10. BIBLIOGRAFÍA.....	60
11. ANEXOS.....	66
11.1. ANEXO I	66

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación es una investigación con el fin de obtener una respuesta a la pregunta “¿Se puede hacer marca a través de Internet?”. La reputación digital es una parte muy importante de Internet en nuestros días, que afecta a empresas como Amazon (empresa con origen *online*) y El Corte Inglés (con enfoque a las tiendas físicas) a la hora de elaborar sus estrategias y su comercio *online*. Con los ejemplos de las dos empresas, las distintas opiniones de los usuarios y la muestra encuestada, se puede llegar a la conclusión que sí es posible hacer marca a través de Internet, siempre y cuando se tengan en cuenta puntos como: visibilidad, aportación de valor al usuario, fidelización del usuario, creación de una página web intuitiva y unión de la reputación *offline* y *online* entre otros.

Palabras clave: Amazon, reputación digital, Internet, El Corte Inglés, usuarios, página web, aportación de valor, *online*.

ABSTRACT

The paper presented is an investigation in order to obtain an answer to the question "Can you make a brand through the Internet?" The digital reputation is an important part of Internet today, affecting companies such as Amazon (an online company) and El Corte Ingles (with a focus on physical stores) when developing their strategies and online commerce. With the examples of the two companies, the different reviews of the users and the survey sample, we can conclude that it is possible to make a brand through the Internet, provided that key points are taken into account such as: visibility, create value for the user, user loyalty, creating an intuitive web page and the binding of the company's offline and online reputation among others.

Key words: Amazon, digital reputation, Internet, El Corte Inglés, users, web page, create value, online.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVO

El principal objetivo de este trabajo es analizar como una empresa *online* como Amazon, que carece de tiendas físicas en las que exponer sus productos y que apenas utiliza publicidad (como las otras empresas del sector *retail*), es capaz de desarrollar un modelo de negocio sostenible en el tiempo teniendo un contacto (limitado por la no existencia de tiendas físicas) con el usuario a través de la pantalla y no en persona. Esto es un gran reto porque supone una confianza muy grande en la tecnología por parte de Amazon para llevar a cabo su negocio (vender sus productos) y también por parte del cliente, que supone confiar sus datos a la empresa a través de Internet (datos personales como domicilio, cuentas bancarias, etc.).

1.2. JUSTIFICACIÓN

El principal motivo de la elección de este tema era por ser un tema muy actual, pero realmente no conocido a fondo por muchas personas incluso a veces llegando a ser desconocido, que nos afecta a todos, queramos o no, ya que como usuarios de Internet estamos en el medio sin buscarlo. Es un tema muy importante hoy en día por la gran revolución tecnológica por la que estamos pasando, siendo esencial el estar actualizados e ir avanzando conjuntamente con la tecnología. Para conseguir ese avance, es fundamental el mayor conocimiento de la reputación digital, porque en muy poco tiempo vamos a estar completamente conectados gracias al Internet, teniendo que conocer que ventajas nos puede aportar, como podemos ver en el caso de Amazon que supone una revolución para el mundo del *retail*, aunque también hay que tener las consecuencias que traerá este cambio como veremos más adelante (como por ejemplo que toda la información sea accesible por cualquier usuario).

La elección de Amazon como principal ejemplo de este trabajo se debe a que es una empresa que es considerada “disruptora”, es decir, una empresa que choca con los modelos de negocio de las empresas del sector y que ha seguido un camino, que desde un principio, ha sido criticado y tachado como un sueño de su fundador, Jeff Bezos, pero que ha demostrado ser una empresa que sabe aprovechar las ventajas del desarrollo tecnológico y estar actualizada, ofreciendo así en todo momento un servicio claramente diferenciado.

Respecto a la selección de El Corte inglés como empresa que tiene tanto tiendas físicas como tienda *online*, se debe a que esta empresa es una realidad muy cercana a todos los españoles, teniendo bastante conocimiento de esta empresa ya que muchos hemos crecido con ella, además de ser una de las tiendas más conocidas donde se vende una gran variedad de productos y de gran calidad, siendo un ejemplo “rival” óptimo para comparar a Amazon debido a que ambas empresas luchan por lograr un buen servicio al cliente en todo momento y ofrecer la mejor calidad posible.

1.3. METODOLOGÍA

El enfoque general de la investigación en este trabajo es **deductivo** ya que partimos de una pregunta “¿Es posible hacer marca en Internet?” y vamos a ir analizando los puntos esenciales, como son la reputación digital, Amazon y sus estrategias, y comparación con El Corte Inglés para poder dar una respuesta a esta pregunta al final de este trabajo.

La metodología usada es principalmente **cualitativa** aplicada ya tanto el tema de la reputación digital, como vamos a ver más adelante, y el enfoque de Amazon como empresa, están basados en las experiencias de los usuarios, por lo que en este trabajo se va a tener mucho más en cuenta datos cualitativos como con las experiencias y las opiniones de los usuarios que los datos cuantitativos (apareciendo en una menor medida en el trabajo, no siendo tan relevantes)

Respecto a las fuentes de datos para la investigación, las principales **fuentes de información** han sido noticias de periódicos, posts en blogs de tecnología e innovación, blogs de usuarios de Amazon, las páginas corporativas tanto de Amazon como de El Corte Inglés, blogs de opinión y un cuestionario para poder recoger las opiniones de los usuarios y poder analizar si se puede hacer marca en Internet o no.

Este cuestionario (adjuntado en el anexo I), fue elaborado en base a la información encontrada durante la investigación con el objetivo de recoger las opiniones de los usuarios acerca de Amazon y de El Corte Inglés, combinando tanto la reputación digital como el uso de las cuentas de ambas empresas. Consta de 26 preguntas y fue enviado a la muestra de 52 personas (rango de edad entre 20 y 28 años) a través de Google Docs tanto por correo como Facebook entre los días 10, 11 y 12 de junio de 2014.

1.4. ESTRUCTURA

Como hemos visto en el apartado anterior este trabajo va a tener cuatro secciones muy claras: la primera de ellas será unas nociones básicas de reputación digital para poder adentrarnos mejor en el tema, partiendo de la base de qué es la reputación digital hasta la figura del *community manager* y los principales errores que se pueden cometer a la hora de llevar a cabo acciones para la reputación *online*.

La segunda parte será el análisis de Amazon, como se ha explicado en el apartado anterior, explicando los principales puntos clave de la empresa que le ha llevado a tener la posición que ocupa hoy. Este análisis será seguido por otro similar de El Corte Inglés, siendo la tercera parte del trabajo, pero difiere en que empresa tiene tanto tiendas físicas como tienda *online*, teniendo un modelo de negocio más enfocado a las primeras, distinguiéndose así del modelo de Amazon.

Como cuarta y última parte se hará una comparación entre los modelos de negocio *online* de ambas empresas, exponiendo opiniones recogidas de Internet y de la encuesta realizada, finalizando el trabajo con las conclusiones extraídas tras la investigación, la comparación de ambas empresas y las distintas valoraciones de los usuarios, viendo que aspectos han llevado a la posición que tiene cada una de las empresas en este momento y posibles mejoras a realizar.

2. REPUTACIÓN DIGITAL

Quién iba a pensar hace un par de años que nuestro día a día estaría tan conectado con el mundo online, las plataformas 2.0, el ordenador, móvil o dispositivo electrónico que nos conecte no solo entre nosotros, sino que nos facilite las cosas. Se ha convertido en un fenómeno que obliga tanto a usuarios como a las empresas a actualizarse constantemente, aunque la actualización de estas últimas es una obligación más fuerte para asegurar su supervivencia en el mercado y satisfacer mejor las necesidades cada vez más específicas y exigentes. Todo tiene sus cosas buenas, en este caso el mundo online permite una mayor comodidad y facilidad, crecimiento de las empresas, nuevos hábitos tanto en usuarios como en las empresas¹, hacer cosas que antes llegaban a ser impensables, pero todo tiene su precio, y es importante por eso conocer el mundo online y lo que implica: la reputación digital.

Hoy en día se está hablando mucho de la reputación digital debido a la revolución tecnológica, pero ¿qué es realmente? La **reputación digital** se define como la imagen que reflejamos en Internet acerca de nuestra compañía, y esta es creada con o sin la participación de la propia empresa². El hecho de que sea creada con o sin la participación de la empresa se debe que aunque ésta no sea activa no implica que otras personas hablen de ella y creen una imagen *online* de la empresa, siendo clave la participación para poder crear junto a esas personas esa imagen. Esas personas pueden llegar a ser desde conocedores del tema hasta los mismos usuarios o clientes de la empresa, pudiendo resultar sus comentarios u opiniones en algo beneficioso o perjudicial para la empresa, dependiendo si son positivos o negativos respectivamente.

Debido a que esos comentarios afectan a la empresa, es importante en todo momento que las empresas estén alerta y cuiden hasta el más mínimo aspecto que pueda generar cualquier tipo de comentario, ya que han de ser conscientes que vivimos en un

¹ Ideas y Proyectos de consultoría GPR “Estrategias de marketing digital para PYMES” ANETCOM <http://video.anetcom.es/editorial/ANETCOM%20-%20Estrategias%20de%20mk%20digital%20para%20pymes.pdf> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

² Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

mundo en el que todo está conectado y que cualquier acción del presente puede repercutir en el futuro de la empresa, estando en las manos de las empresas que esa **repercusión** sea positiva, creando ellas la imagen *online* de sus empresas y mejorándola con los comentarios que se reciben; o que sea negativa, obviando la imagen de la empresa y los comentarios, minando así lentamente a la empresa, siendo mucho más difícil el volver a levantarse.

Hasta aquí es fácil de entender, es importante que las empresas tengan también una buena imagen online (en la que sean participantes o arquitectas de esa imagen, no meras espectadoras), que cuiden los detalles y que siempre estén alerta para poder “sofocar los fuegos” que se produzcan con comentarios negativos. No supone una gran complejidad llevarlo a cabo, pero es importante pararse a pensar: ¿cuáles son los principales **factores** a la hora de construir la imagen?³.

El primero de los factores, la **visibilidad**, está relacionado con los comentarios de las distintas personas mencionados anteriormente, que van a encaminar las estrategias de las empresas, buscando que aumente cada vez más el número de comentarios positivos frente a los negativos. En esa parte es muy importante analizar los comentarios, es decir, dónde aparecen, cómo son (distinguiendo entre críticas, sugerencias, comentarios, etc.) y cuáles de ellos están controlados por la empresa (por ejemplo en la página web corporativa) y cuáles no (aquellos que están por ejemplo en blogs o páginas webs de otras empresas). En este punto, aunque no relacionado ya con los comentarios, es importante tener en cuenta el posicionamiento con el que cuenta la empresa, viendo el puesto que ocupa al hacer una búsqueda de las palabras clave relacionadas con la empresa o su propio nombre.

El siguiente factor, la **reputación digital existente**, como se había avanzado hace un par de párrafos, consta de dos partes: la participación de la empresa en la construcción de la imagen online y la participación de terceras personas (usuarios, clientes, conocedores del tema, etc.) a través de su *feedback* (en forma de crítica, sugerencia o comentario) sobre algo relacionado con la empresa (como puede ser la

³ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

propia empresa, sus productos o servicios, la atención al cliente, etc.). En este apartado entraría en juego el *personal branding*, que es la forma de hacer marca a través del conjunto de acciones de la empresa, teniendo que haber coherencia entre los dos planos a los que se enfrenta, el *online* (es decir, en Internet) y *offline* (lo físico y tangible para nosotros sin tener que acceder a Internet).

Para esto último es muy importante que la empresa sea flexible, para reaccionar rápido ante los problemas que se presenten y poder solucionarlos cuanto antes. Además de la flexibilidad que debe tener la empresa, es imprescindible que ésta evolucione conjuntamente con el desarrollo online para poder controlar mejor como se ha mencionado antes su imagen, evitando dejar una huella negativa que dañe su imagen.

El tercero de los factores, la **privacidad de los datos**, se debe a que en el mundo de la red garantizar la privacidad es muy complicado y es cada vez más frecuente que los datos básicos de las personas queden registrados ya que son pedidos para registrarse en la mayoría (por no decir todas) las páginas webs. Además, respecto a este tema, es muy importante tener en cuenta el cambio podría denominarse de mentalidad o de hábitos a la hora de compartir información, ya que anteriormente se elegía que se quería hacer público, mientras que ahora la principal duda es que información quedará en la intimidad ya que casi toda es pública.

Después de haber visto los tres factores principales para construir la imagen tanto de una persona como de una empresa, es fundamental que se siga avanzando, consiguiendo que la reputación que ha sido creada sea sostenible y sólida en el tiempo, para que los esfuerzos no sean en vano. Para ello es imprescindible que en la construcción de la reputación se tengan en cuenta ciertos **valores**, como destaca Oscar del Santo en “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante”⁴ donde acentúa los siguientes valores a seguir para buscar la solidez:

- **Interacciones positivas:** como se ha ido mencionando anteriormente, el trato con el resto de usuarios de la red es muy importante por su colaboración en la

⁴ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

creación de la imagen, siendo esencial el buen trato para conseguir la buena imagen que se busca.

- **Consistencia:** importancia de la coherencia de los mensajes que se lancen en la red y las acciones, para no crear confusión entre los usuarios.
- **Credibilidad:** los usuarios en todo momento buscan contenido fiable en la red, ganando muchos puntos a favor cuanto más veraz sea la información expuesta en la web, consiguiendo así la confianza de los usuarios.
- **Diferenciación:** cuanto más diferente sea el contenido más llamará la atención de los usuarios, creando un mayor entusiasmo en estos últimos al ver un contenido nuevo y pudiendo obtener más visitas y visibilidad por ello.
- **Autenticidad:** relacionado con algunos de los puntos anteriores cuanto más autenticidad haya (es decir, que se de crédito a la persona creadora del contenido cuando no sea de elaboración propia) aumentará la credibilidad de los usuarios, favoreciendo así la buena reputación.
- **Confianza:** aunque ya ha sido mencionado, este valor es imprescindible a la hora de mantener una relación con el usuario y que ésta sea duradera.
- **Lealtad**

Hasta aquí podría denominarse como la parte teórica básica de la reputación digital, pero para poder llevarla a cabo es necesario contar con la **plataforma 2.0** o también llamada la **web 2.0**⁵. Se trata de una red pública, a la que todo el mundo tiene permitido el acceso y facilita que haya colaboración y participación (como ya hemos visto al principio de este trabajo es una parte innegable y esencial de la reputación digital). Es importante saber que todos los datos que se envíen a través de esta plataforma o web 2.0 serán guardados por un largo periodo de tiempo, lo que implica que estos datos pasan a ser evidencias imborrables de las acciones de cualquier persona o empresa. Estas evidencias pueden mejorar la reputación o minarla completamente, de ahí volver a recalcar el valor de la precaución a la hora de realizar cualquier acción por el hecho de sus consecuencias futuras y la dificultad de enmendar los errores

⁵ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

Debido al almacenamiento de los datos transmitidos en la red, la web 2.0 se caracteriza por ser un **entorno transparente** ya que toda acción, que antes era imposible conocer, se vuelve visible, exponiendo a las personas y a las empresas, y a la vez otorgando un mayor poder de información a los usuarios. Debido a esta exposición y transparencia es importante que las personas y empresas tengan en cuenta la participación de los usuarios no sólo las páginas web corporativas, sino también aquellas que no sean de la empresa o propiedad de la persona en cuestión (como páginas de la competencia, blogs, foros, redes sociales, etc.). Estas últimas, en comparación con la página web corporativa, suponen una mayor dedicación de tiempo y esfuerzo, ya que su identificación no es inmediata, es más laboriosa y se cuenta con una capacidad de reacción muy baja respecto a los comentarios.

Por el problema de la exposición, mencionado anteriormente, es esencial contar con el apoyo de un *community manager*⁶ para poder controlar toda la información que aparece en la red y tener una mejor capacidad de reacción ante ella. El *community manager* es una persona de gran orientación al marketing, con gran formación y experiencia en áreas como las redes sociales, la reputación *online*, la comunicación corporativa y las relaciones públicas digitales. Entre los requisitos para conseguir este puesto es muy necesaria la capacidad de rápida reacción junto con la buena relación con los usuarios, ya que en el día a día tendrá que afrontar los comentarios escritos por éstos con el objetivo de corregir situaciones como pueden ser los comentarios negativos malintencionados y conseguir que comentarios negativos que han sido espontáneos (ya sea por un fallo en el servicio o defecto en el producto) no se transformen en malintencionados.

Debido a la cantidad de información que se transmite a través de las redes día a día es muy importante que el *community manager* cuente con herramientas para controlar la información, sobre la empresa o la persona en cuestión, en las distintas páginas webs y poder actuar ante ella. Un ejemplo de estas herramientas es el programa *Online*

⁶ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

*Semantics*⁷, que permite la **monitorización** de toda la información en Internet, pudiendo ordenar los comentarios que se emiten sobre la empresa o persona según su naturaleza (buenos, neutros o malos) y la relevancia que estos tengan. Como ya habíamos visto antes, una de las tareas del *community manager* es la identificación de esos comentarios, permitiendo este tipo de herramientas una mayor facilidad para desempeñar su trabajo y rapidez a la hora de reaccionar.

Basándonos en lo expuesto por Oscar del Santo⁸ y lo visto anteriormente, podemos apreciar la mayor eficiencia que supone la implantación de estrategias 2.0, tanto a la hora de acceder a la información como a la de reaccionar gracias a los medios para controlar la información (como se ha expuesto en el párrafo anterior). Este control y su mayor capacidad de reacción supone que habrá una mejor relación con los usuarios y los mercados, ya que la presencia *online* permite una mayor interacción entre estos y la empresa o persona, y a la vez una fuente de mejora y evolución para la empresa o persona gracias al *feedback* que recibe. También se podría considerar la presencia *online* de los proveedores, en el caso de la empresa, ya que si esta es buena puede suponer una mejor reputación para la empresa, siendo una situación *win-win*, ya que para ambos supone una mejor imagen y beneficia a la hora de hacer negocios.

Hasta aquí hemos visto cómo crear una imagen en la red y los valores necesarios para mantenerla, pareciendo una tarea sencilla, pero hay que tener mucho cuidado a la hora de elaborar y planificar las estrategias de imagen ya que no es nada difícil equivocarse o llevarlas a cabo incorrectamente, repercutiendo esto negativamente a la imagen. Oscar del Santo⁹ expone los siguientes errores más frecuentes a la hora de planear estrategias de reputación online aplicables para empresas como para personas:

⁷ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

⁸ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

⁹ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

1. *Personal branding* inadecuado
2. Falta de una estrategia de monitorización
3. Contenidos pobres o poco apropiados
4. Falta de una estrategia proactiva
5. Reaccionar de forma exagerada o inadecuada ante las críticas: por eso es tan importante que el *community manager* de la empresa sepa relacionarse con los distintos usuarios y evitar que los comentarios se conviertan en malintencionados.
6. No defenderse o hacerlo tarde y mal: relacionado con el anterior, el *community manager* también debe saber reaccionar rápido a las distintas situaciones que se presenten y saber defender el nombre de la empresa, incluso pedir que se disculpen a los usuarios si es necesario, pero a la vez, saber pedir disculpas cuando proceda.
7. Carecer de formación adecuada: como hemos visto en los dos puntos anteriores, es muy importante la figura del *community manager*, y esta debe contar con gran conocimiento como ya se ha visto antes, en redes sociales, reputación *online*, relaciones públicas digital, etc.

Hasta aquí hemos visto las nociones básicas teóricas de la reputación digital, comprendiendo la importancia que ésta tiene en nuestra sociedad 2.0. Para entenderlo mejor vamos a utilizar dos ejemplos en este trabajo (como ya se anunció al principio del trabajo) para ver como empresas distintas desarrollan su marca. En el caso de empresa online vamos a analizar a Amazon, una empresa estadounidense, con su sede en Seattle, que poco a poco ha ido expandiéndose por todo el mundo. En el caso de las tiendas físicas pero con opción a compra online como servicio que facilita la compra para los usuarios, va a ser El Corte Inglés, al ser una realidad cercana y además de nuestro país, conocida por todos ya que hemos crecido con esa empresa.

Gracias a estos dos ejemplos vamos a ver la importancia que realmente tienen los valores expuestos anteriormente y como afectan a la marca de las distintas empresas como vamos a ver a continuación. Aunque el principal problema que vamos a tener, no por las empresas, sino por su entorno es la confianza en el comercio a través de Internet, debido a que supone que el usuario entregue datos confidenciales y privados fiándose de

la empresa en que no los utilice mal o sepa protegerlos. Una mala utilización o baja protección puede causar un problema muy grave al usuario, ya que todo el mundo accedería a datos que no él no quiere compartir con todo el mundo y los datos bancarios podrían ocasionar robos, repercutiendo negativamente en el usuario y en la imagen de la empresa, minando completamente cualquier confianza que pueda haber tanto en el presente como en el futuro.

3. AMAZON

Vamos a centrarnos primero en Amazon, que como ya he dicho antes, se trata de una empresa del sector *retail* que opera únicamente a través del medio *online*. Fue fundada en 1994¹⁰ por Jeff Bezos, quien dejó su carrera en Wall-Street por llevar a cabo su idea de negocio, una **librería online**. Su página web empezó a funcionar en 1995¹¹, siendo ésta su único medio de exposición de sus productos a través de fotos y descripción de estos. A medida que fue pasando el tiempo y su negocio con los libros se fue afianzando, no dudo en ir ampliando la variedad de productos en su negocio, llegando a la variedad que hoy conocemos: libros, ropa, complementos (calzado y accesorios), electrónica, productos para el hogar, etc. Para poder entender esta empresa mejor, vamos a empezar con una explicación de cómo funciona Amazon y entender mejor su éxito.

3.1. MODELO DE NEGOCIO

Esta empresa se caracteriza por su **filosofía** de ganar dinero ayudando a los clientes a tomar una decisión de compra, como bien lo define su fundador¹². Además de esta filosofía, la empresa siempre se ha regido por su política de precios bajos, para ganarse así la confianza de los usuarios de internet, siendo un modelo de negocio que no se rige por márgenes a la hora de vender, sino la mayor cantidad de compras por parte del usuario para que el modelo sea rentable y sostenible, de ahí que la confianza de los usuarios y que tengan una buena experiencia de compra va a ser esencial para Amazon como iremos viendo más adelante.

Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon, para poder llevar a cabo todas las tareas que permiten a Amazon ser una empresa líder, ha desarrollado un modelo de negocio muy **jerarquizado**. La empresa se divide en diez niveles¹³ en los que los empleados son

¹⁰ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

¹¹ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

¹² Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

¹³ Brad Stone (2013) “Why Is It So Hard To Climb Jeff Bezos Corporate Ladder” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-15/careers-at-amazon-why-its-so-hard-to-climb-jeff-bezoss-corporate-ladder#p2> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]

clasificados según el puesto que ocupen en la empresa, siendo estos los niveles (curiosamente se parte del número dos ya que no hay indicios del nivel uno tanto fuera como dentro de la empresa):

- Niveles 2 y 3: Mano de obra en las instalaciones con un salario por hora (grupo interesante a la hora de analizar la reputación digital como veremos luego)
- Nivel 4: Pertenece a los recién contratados, que cuentan con un grado o carrera universitaria.
- Nivel 5: *Product managers* o *program managers*
- Nivel 6: *Senior product managers*
- Nivel 7: Empleados con máster y son *senior managers* que controlan a los niveles 5 y 6. Tienen formación en centro de llamadas de atención al cliente
- Nivel 8: Directores
- No existe el nivel 9 o los empleados al menos no lo conocen.
- Nivel 10: Vice presidentes
- Nivel 11: Vice presidentes seniors, miembros de uno de los equipos de liderazgo de la empresa, supervisando los esfuerzos digitales de Amazon.
- Nivel 12: Jeff Bezos

Como ya he mencionado antes, esta jerarquización es muy importante para Amazon ya que permite un mayor control, por parte de Jeff Bezos, de sus empleados. Hace falta mencionar que aparte de esta estructura, la empresa cuenta con un sistema denominado **OLR**¹⁴, a través del cual los líderes *seniors* de los departamentos se reúnen para ver quiénes son los trabajadores que presentan mayores cualidades y mejor rendimiento en sus puestos. Los empleados seleccionados serán formados con el objetivo de que en un futuro se conviertan en líderes de la empresa, haciendo que se enfrenten a proyectos más retadores. Los trabajadores denominados más débiles se volverán en el foco de la empresa, y se buscará corregir sus acciones y conseguir un rendimiento alto en ellos. En las reuniones anteriormente expuestas, se deciden también las promociones, que son muy criticadas por los empleados por ser limitadas y un tanto subjetivas. Esto se debe a

¹⁴ Brad Stone (2013) “Why Is It So Hard To Climb Jeff Bezos Corporate Ladder” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-15/careers-at-amazon-why-its-so-hard-to-climb-jeff-bezoss-corporate-ladder#p2> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]

que el principal criterio utilizado para asignar las promociones es la experiencia que han tenido los *seniors* al trabajar con la persona que puede ser ascendida, siendo muy difícil conseguir la promoción¹⁵.

Acabamos de ver la parte positiva que implica la jerarquización y el método OLR para Amazon, que es el control, pero hay que tener en cuenta que supone también aspectos negativos, como es la motivación de los empleados con este sistema de *management*. Los trabajadores, al estar tan controlados y ver que las promociones son difíciles de conseguir, se dedican a hacer lo estrictamente necesario. Esto significa que cubren las principales expectativas que tiene la empresa de ellos, pero podrían llegar a hacer mucho más si se les incentivara más y utilizaran todas sus capacidades a la hora de trabajar. Sería un buen ejemplo de cómo no se cumple el **esfuerzo discrecional**¹⁶ (*discretionary effort* como lo denominan los americanos) en una empresa, teniendo que aumentar las motivaciones para que el empleado transforme su “tener que hacer algo” por “querer hacer algo”. Para ponerle remedio a este problema, Bezos inventó el reconocimiento “*Just Do It*”¹⁷ que consiste en la entrega de una antigua deportiva Nike (de ahí el nombre del “premio”) al trabajador que se “aleja” de sus tareas propias para hacer algo que ayuda a la empresa, es decir, trabajar más allá del alcance de su puesto.

3.2. INFLUENCIA DE JEFF BEZOS EN LA EMPRESA

Jeff Bezos, como ya hemos ido viendo poco a poco, tiene un papel muy importante en la empresa, no sólo como fundador y CEO de la empresa, sino también como vamos a ver más adelante, porque ha creado Amazon según su estilo de trabajo y su carácter, pudiéndose ver esto en ejemplos como el enfoque a largo plazo, sus manías a la hora de trabajar y las estrategias para competir y desarrollar su negocio como vamos a ver a continuación. Es importante tener aquí en cuenta el lema del fundador “*start with the*

¹⁵ Brad Stone (2013) “Why Is It So Hard To Climb Jeff Bezos Corporate Ladder” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-15/careers-at-amazon-why-its-so-hard-to-climb-jeff-bezoss-corporate-ladder#p2> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]

¹⁶ Desconocido “Discretionary Effort” *Aubrey Daniels International* <http://aubreydaniels.com/discretionary-effort> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

¹⁷ Greg Linden (2006) “Early Amazon: Just Do It” *Blogspot* <http://glinden.blogspot.com.es/2006/04/early-amazon-just-do-it.html> [Fecha de recuperado: 11/junio/2014]

customer and work backwards”¹⁸ para entender cómo funciona y como desarrolla las estrategias a cabo, ya que todo el negocio de Amazon lo basa en el cliente y mejorar su experiencia de compra. Estos van a ser los pilares fundamentales en los que se basan los empleados de Amazon y Jeff Bezos para la elaboración de estrategias.

Respecto al **enfoque a largo plazo**¹⁹ que Bezos tiene para Amazon, el principal objetivo del fundador es la orientación a la sostenibilidad de la empresa uniendo en todo momento los intereses de los accionistas y de los clientes. No solo se puede ver en ese ejemplo, sino en tareas cotidianas como ideas sobre nuevos productos o servicios a lanzar. Antes de lanzarlo o anunciarlo los empleados tienen que preparar por anticipado un borrador del dossier de prensa, además de las preguntas más frecuentes que pueden originarse por el nuevo producto (explicación del producto o servicio, por qué se necesita y preguntas tanto básicas y difíciles que puedan surgirles a los usuarios), es decir, tener todo pensado. No es un enfoque exclusivamente al largo plazo sino que sabe combinarlo con el presente y las necesidades de los usuarios e intenta satisfacerlas de la mejor manera. Esto último se puede ver en el desarrollo del nuevo sistema que transportan productos que creen que los usuarios de esa zona querrán antes de que ellos lo pidan, adelantándose a las necesidades que tengan, combinando presente con el futuro (tecnología, predicciones, etc.)²⁰

En relación de las ya mencionadas manías de Jeff Bezos que moldean a Amazon destacan datos curiosos como que en las reuniones, no se permite en ningún momento el uso de presentaciones con diapositivas, ya que según Bezos hace las mentes de sus empleados vagas por lo que se utilizan resúmenes de seis caras. Esto se debe a que el hecho de escribir y desarrollar las ideas obliga a los trabajadores a que se centren en sus

¹⁸ Daniel Lyons (2009) ““We Start With the Customer and We Work Backward.” *Slate Magazine* http://www.slate.com/articles/news_and_politics/newsmakers/2009/12/we_start_with_the_customer_and_we_work_backward.html [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

¹⁹ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

²⁰ Natasha Lomas (2014) “Amazon Patents “Anticipatory” Shipping — To Start Sending Stuff Before You’ve Bought It” *Techcrunch* <http://techcrunch.com/2014/01/18/amazon-pre-ships/> [Fecha de recuperación: 20/Marzo/2014]

pensamientos y reflexionen sobre ellos, buscando Bezos la claridad. Otro dato interesante de las reuniones es que Bezos suele dejar una silla vacía representando al cliente/consumidor y pide a los miembros de la sala que se imaginen que él está con ellos, obligándoles así a pensar en cómo pueden vender su propuesta al cliente y como le puede beneficiar a él, viendo cómo se cumple uno de los valores de la empresa y el motivo que produce gran confianza en los usuarios, pudiéndolo unir con uno pilares de Amazon, empezar siempre por el cliente.

Otra de sus manías de la que ya se había hablado antes es su obsesión de controlar todo, de ahí que se estableciera la jerarquía y el sistema de *management*. Siempre ha sido una persona que le gustaba entrevistarse cara a cara con cada uno para realmente entender que estaba pasando en la empresa y poder tener todo bajo control. Esto ya hace tiempo fue completamente insostenible para Jeff, ya que no se esperaba que llegara a ser lo que Amazon es hoy, no pudiendo dar abasto, por lo que a pesar de su gran “obsesión” por el control, ha tenido que dejar a un lado las entrevistas o reuniones individuales, centrándose únicamente en las grupales para no ocupar tanto tiempo y controlar un poco menos en detalle cada paso de la empresa.

Dentro de las estrategias o “lemas” de Jeff Bezos²¹ a la hora de dirigir compañía se pueden destacar las once siguientes que están presentes en el día a día de Amazon:

- Basa tu estrategia en cosas que no van a cambiar
- Obsesiónate por los clientes (porque para Amazon siempre están en lo cierto)
- Acepta que vas a ser incomprendido/malentendido por largos periodos de tiempo
- Hay dos clases de compañías: aquellas que cobran más y aquellas que trabajan por cobrar menos. Amazon es la segunda.
- Determina las necesidades de tus clientes y trabaja al revés. (hay que centrarse en lo que es bueno para el consumidor.

²¹ George Anders (2012) “Jeff Bezos Reveals His No. 1 Leadership Secret” *Forbes*
<http://www.forbes.com/forbes/2012/0423/ceo-compensation-12-amazon-technology-jeff-bezos-gets-it.html> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

- Experiencia del consumidor: ¿qué es mejor para el cliente? No ser otra empresa más que lo hace, sino ser la empresa que hace, con un claro enfoque a los consumidores.
- Cultura amigable e intensa, pero si empujan a la empresa, prepárate para intensa lucha. Aquí destaca *competitive intelligence* que implica el análisis de los envíos y productos de la competencia para ver si los servicios son mejores que los de Amazon.
- Si quieres ser creativo/inventivo, tienes que saber fallar también. En Amazon siempre va a haber experimentación, siendo lo más importante intentarlo y probarlo, a ver si funciona.
- Invertir las proporciones: ahora es 30% gritar sobre ello, 70% construir un gran servicio (antes era al revés)
- Todos los empleados tienen que trabajar en un centro de llamadas de atención al cliente, teniendo una formación en esta área de 2 días al año
- Suponer en todo momento que es el día uno de Internet, siempre hay más que aprender.

3.3. PERCEPCIÓN SOBRE JEFF BEZOS

Como ya hemos visto, Jeff Bezos es imprescindible ya que da sentido a la empresa y está empapada de sus ideas y manías, por eso es muy fundamental analizar cómo es visto tanto dentro como fuera de la empresa, por distintos grupos de personas. El primer grupo está compuesto por los trabajadores de la empresa, mientras que en el segundo no está relacionado internamente con la empresa, incluyendo desde usuarios, revistas o personas que han entrevistado al fundador. Respecto al primer grupo mencionado, es importante destacar que la mayoría de los comentarios de este grupo son negativos. Esto es debido a que ven a Bezos como un jefe que **intimida**, como por ejemplo con sus temidos emails²² con una interrogación cuando hace falta solucionar un problema. Estos emails son percibidos por los empleados como una bomba con temporizador, teniendo

²² Brad Stone (2013) "Jeff Bezos And The Age Of Amazon Excerpt From The Everything Store By Brad Stone" *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-10/jeff-bezos-and-the-age-of-amazon-excerpt-from-the-everything-store-by-brad-stone> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]

que dejar las tareas actuales para resolverlo en el menor tiempo posible para responder ante Jeff.

Con el ejemplo anterior bezos está reforzando el enfoque hacia el cliente / usuario y se mejora la relación con éste pero al coste del estrés de los trabajadores y una mala imagen interna por cómo se resuelven los conflictos y la forma de comunicación. También es muy comentada su **falta de empatía**²³ ya que trata a los empleados como recursos utilizables sin tener en cuenta sus contribuciones a la empresa. La razón de esto es que las principales preocupaciones de Bezos son la mejora del servicio al cliente, como hemos visto antes, y el rendimiento de la empresa, pasando a un segundo plano (o casi tercero depende de cómo se vea) las cuestiones personales. Es considerado un jefe muy directo a la hora de comunicarse con sus empleados y tiene unas altas expectativas sobre éstos y en el caso de que no lleguen a cumplir esas expectativas es muy común verle riéndose delante de ellos, provocando una sensación de confusión y humillación en los empleados²⁴.

Otro aspecto a destacar de Jeff Bezos, según los empleados, es que es una persona muy **inteligente** y que a pesar que no tener conocimiento sobre un tema nunca falla que el acabe teniendo razón frente a empleados completamente formados en el tema, lo que les suele llamar la atención y sorprender de su gran capacidad. Esto se puede ver en el ejemplo de una reunión con personas con conocimientos sobre control y sistemas operativos, Bezos no coincidía con ellos en su punto, diciéndoles que estaban equivocados y poniendo su respuesta en la pizarra²⁵. Además se caracteriza por exponer siempre sus puntos de una manera muy directa y brusca (si piensa que merece la pena

²³ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

²⁴ Brad Stone (2013) “Jeff Bezos And The Age Of Amazon Excerpt From The Everything Store By Brad Stone” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-10/jeff-bezos-and-the-age-of-amazon-excerpt-from-the-everything-store-by-brad-stone> [Fecha de recuperación: 28/Enero/2014]

²⁵ Brad Stone (2013) “Jeff Bezos And The Age Of Amazon Excerpt From The Everything Store By Brad Stone” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-10/jeff-bezos-and-the-age-of-amazon-excerpt-from-the-everything-store-by-brad-stone> [Fecha de recuperación: 28/Enero/2014]

discutir sobre el tema, en caso contrario ignora completamente al empleado), llegando a ser incluso grosero con los trabajadores que le están presentando sus ideas.

Uniendo su manera directa y abrupta de decir las cosas, Bezos es una persona que busca en cualquier detalle la **eficiencia**, pudiendo parecer un caballo con “antiojeras” por el hecho que por ejemplo en una reunión si no ve la relevancia o las ventajas que puede aportar a Amazon no es raro verle con el móvil contestando e-mails o incluso irse de la sala²⁶. Es muy importante llevar todo muy bien preparado, incluso el más mínimo detalle, porque siempre intenta buscar el punto débil de cada trabajo ya que él quiere tenerlo todo a la perfección. No es raro que los empleados definan su estilo de dirección como intenso, llegando en ocasiones a ser incómodo el trabajar con él, ya que parece como si él fuera un adversario y el trabajar fuera una lucha de supervivencia tipo Darwin por su manía de centrarse constantemente en la respuesta correcta.

Hasta aquí hemos visto la imagen que hay entre los trabajadores de Amazon de Jeff Bezos, por lo que el objetivo del segundo grupo es analizar cómo es percibido de puertas a fuera de la empresa, es decir la imagen que da a través de los medios de comunicación y sus acciones, para tener una visión completa del fundador. Harvard Business Review (HBR)²⁷ le califica como alguien a quien no le atrae lo convencional, ya que siempre buscando siempre la manera de **reinventar** las cosas. Un ejemplo de ello es la presentación de las Kindle Fire *tablets* en la que él mismo hizo la demostración (situación muy inusual en Jeff Bezos) a pequeños grupos de periodistas, recibiendo así muy buenas críticas. En una encuesta que lanzó HBR²⁸ salió Jeff Bezos como el CEO vivo número uno del mundo, es considerado un visionario y “emprendedor super héroe” debido a su capacidad para aprovechar las oportunidades que ve a su alrededor y obtener un beneficio y crecer.

²⁶ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

²⁷ Dan McGuinn (2013) “How Jeff Bezos Makes Decisions” *Harvard Business Review*
<http://blogs.hbr.org/2013/10/how-jeff-bezos-makes-decisions/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

²⁸ Morten T.Hansen (2013) “The Best Performing CEO’s In The World” *Harvard Business Review*
<http://hbr.org/2013/01/the-best-performing-ceos-in-the-world/ar/1> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

Este grupo, completamente opuesto al anterior, identifica en el fundador de Amazon ciertas **cualidades** de líder como su priorización de la atención al cliente, tener una “columna vertebral”²⁹, es decir, tener todo estructurado, saber estar en desacuerdo (aunque, como ya hemos ido viendo, esta situación se presenta en pocas ocasiones debido a su gran capacidad para acertar siempre) y comprometerse en los momentos necesarios. Otra característica de Jeff Bezos por la cual es reconocido es por su “locura” o pasión, que ayudada con la tecnología da pie a proyectos como los drones³⁰ que pueden llegar a suponer una auténtica revolución del envío, de las distintas innovaciones (las cajas a medida que veremos más adelante en el trabajo, nuevas funciones para la mejora de la experiencia del usuario, etc.)

Jeff Bezos es visto por este grupo como una persona que siempre está dispuesta a **negociar** y conseguir que ambas partes obtengan un beneficio, es decir, busca relaciones *win-win*, pero no es raro ver como Amazon compra en numerosas ocasiones a la competencia como veremos en el apartado de Amazon como empresa tecnológica. Esto no se debe a que pretenda continuar el negocio que la competencia esté llevando a cabo, sino simplemente por el hecho de absorber la empresa o hacerla desaparecer para dejar a Amazon el camino más llano y evitar cualquier obstáculo que dificulte en cualquier momento a la empresa. En otras ocasiones, como veremos más adelante, esto se dará porque la tecnología desarrollada por las otras empresas es buena y podría suponer una amenaza para Amazon (esto se da principalmente con start-ups) por lo que Jeff no duda en adquirirlas cuanto antes.

Después de ver estos dos grupos y su percepción completamente distinta de Bezos, es importante también tener en cuenta cómo se considera Jeff Bezos a sí mismo, viendo cómo se diferencia con las opiniones de los trabajadores y las personas que lo ven desde fuera. Él se define a sí mismo como un experimentador y una persona a la que le gusta diferenciarse, para ello siempre va un paso más allá preguntándose en todo momento

²⁹ Brad Stone (2013) “Jeff Bezos And The Age Of Amazon Excerpt From The Everything Store By Brad Stone” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-10/jeff-bezos-and-the-age-of-amazon-excerpt-from-the-everything-store-by-brad-stone> [Fecha de recuperación: 28/Enero/2014]

³⁰ Desconocido (2013) “Amazon testing drones for deliveries” *BBC* <http://www.bbc.co.uk/news/technology-25180906> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

“¿Y si?”³¹. Su filosofía se basa principalmente en la experimentación rápida para arreglar las distintas situaciones y en la misión de reducir los costes de las experimentaciones para que se lleven a cabo cuantos más experimentos. Un ejemplo de sus experimentaciones e investigaciones se puede ver en su web Bezosexpeditions.com, en la que se detallan las expediciones financiadas por Jeff Bezos, como es la expedición para recuperar los motores del Apolo 11³².

Esto tiene mucha importancia con respecto a la reputación digital porque la imagen que dé Jeff Bezos va a afectar a Amazon en todo momento y más ahora que la información es aún más accesible, estando los usuarios más informados (y en menor tiempo, ya que ahora las noticias no tardan nada en saberse). Podemos ver dos opiniones distintas, la primera de ellas de los empleados que es más negativa en el que se pinta a Bezos como una persona que le falta empatía, pudiendo dañar seriamente su reputación por el hecho de cómo trata a sus empleados. En el caso de la segunda opinión vemos como describen a Bezos como un visionario y “disruptor”³³ siendo elegido en la encuesta como CEO número uno del mundo y siendo ejemplo a la hora de llevar una empresa, siendo muy positivo para Amazon por las buenas estrategias que ha implementado y su enfoque.

Con todo lo anterior, podemos ver que la imagen percibida desde afuera es que todo parece idílico y ven a Jeff Bezos como un gran líder por la evolución que ha tenido Amazon desde que empezó el negocio (a la que no hay que quitar en ningún momento ningún prestigio), pero no hay conexión con la visión percibida por los empleados de la empresa. Esta contradicción, en mi opinión, puede ocasionar muchas veces una falta de confianza en los usuarios o persona de fuera, ya que no hay una similitud en lo

³¹ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

³² Hal Gregersen (2013) “Amazon’s Jeff Bezos And Apollo 11. He’s still innovating” *Bloomberg Businessweek* <http://www.businessweek.com/articles/2013-03-25/amazons-jeff-bezos-and-apollo-11-dot-hes-still-innovating> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]

³³ Adam Lashinsky (2012) “Amazon's Jeff Bezos: The ultimate disrupter” *CNN Money* <http://management.fortune.cnn.com/2012/11/16/jeff-bezos-amazon/> [Fecha de recuperado: 26/Marzo/2014]

apreciado por fuera y lo que realmente pasa en las oficinas en el día a día, afectando negativamente a la reputación digital al no haber **coherencia**. También cabría plantearse si esos comportamientos, que se han visto en los párrafos anteriores, son éticos o no y por qué, pero ese no es un tema que vamos a tocar en este trabajo.

3.4. PERCEPCIÓN SOBRE AMAZON

Después de analizar la figura de Jeff Bezos desde varios puntos de vista y ver cómo puede afectar a la empresa, es fundamental hacer lo mismo sobre Amazon y la percepción que se tiene de ella. Para ello, vamos a seguir el mismo procedimiento que con Jeff Bezos, teniendo dos grupos para ver las distintas opiniones, siendo el primero de ellos usuarios de Amazon, mientras que el segundo grupo estará formado por personas no usuarias. Respecto al primer grupo, es importante remarcar la **diferencia de percepción** que hay entre los usuarios más adolescentes, que relacionan a Amazon con una tienda que dispone de casi todos los artículos que buscan mientras que para la gente adulta lo relacionan con sus orígenes como tienda de libros online³⁴.

A pesar de esta diferencia entre adolescentes y gente adulta, ambos subgrupos identifican a Amazon como una empresa renovada gracias a las constantes innovaciones y la variedad de productos que ofrece. También es importante considerar aquí el **gran servicio** de la tienda, que no es parte de la renovación porque ya desde el principio buscaba ser impecable, pero gracias a los avances tecnológicos y nuevos hábitos, ha ido mejorando aún más con los años, siendo algo muy apreciado entre los usuarios. Un ejemplo de la atención recibida por los usuarios es la posibilidad de poder contactar con el propio Jeff Bezos por email (está puesto en la página web de Amazon) y tener la seguridad que se va a molestar en leerlo y que se recibirá una respuesta en poco tiempo (esto enlaza con los emails “bomba” mencionados en la opinión de los trabajadores, de ahí que la respuesta sea rápida)

Entre los usuarios se podría hacer otra segmentación, dependiendo del tipo usuario que sean, habiendo dos grupos: los usuarios Premium (o *Prime* en inglés, viniendo el nombre de cómo se llamaban los paquetes en el almacén que debían ser enviados con

³⁴ George Anders (2012) “Inside Amazon's Idea Machine: How Bezos Decodes Customers” *Forbes*

<http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/inside-amazon/> [Fecha de recuperado:

11/Junio/2014]

prioridad³⁵) o usuarios normales. Los usuarios **Premium** son aquellos que pagan una cuota de 14,95€/año (en Estados Unidos la cuota asciende a \$99/año) por tener envío en dos o tres días laborales gratis durante todo un año. Esta estrategia de Amazon, no es que sea beneficiosa para la empresa económicamente³⁶, ya que invierten más en envíos de lo que ingresan por las cuotas (por ejemplo cuando la cuota de *Prime* estaba a \$79 Amazon invertía \$169 en envíos³⁷) pero si supone un cambio de mentalidad en los usuarios sobre las compras.

Este cambio de mentalidad con el ofrecimiento de este tipo de cuenta puede llegar a suponer que los usuarios se vuelvan “**adictos**” debido a la comodidad que supone la compra online y el hecho de aprovechar la oportunidad de los envíos gratis (como ya sabemos, cuando se nos da algo gratis intentamos sacar el mayor provecho de ellos, llegando incluso a casos de compras compulsivas o sin lógica por el simple hecho de tener el envío cubierto). Por este hecho, los usuarios Premium de Amazon suelen siempre tener como primera opción comprar en Amazon, para no tener que incurrir en costes de envío en otras tiendas *online* (a pesar que pueda tener un precio similar) o incluso a llegar a ser única por el hábito creado en los usuarios³⁸. Esto a corto plazo como hemos visto supone un gran coste y no parece rentable para la empresa, pero a la larga, supone un beneficio ya que se posiciona entre las primeras opciones de compra o incluso la única, aumentando así su reputación gracias a las ventajas ofrecidas al cliente.

Respecto a los **usuarios normales**, son aquellos que tienen una cuenta gratuita de Amazon, pudiendo comprar productos sin ningún problema, la única diferencia es que tienen que pagar tanto el precio del producto como del envío (cuanto más rápido se quiera más caro es). En este tipo de cuentas, el envío es gratuito siempre y cuando se

³⁵ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

³⁶ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

³⁷ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

³⁸ Janelle Young (2009) “5 Reasons Why I am Addicted To Amazon.com” *Hub Pages*
<http://janelleeyoung.hubpages.com/hub/5-Reasons-Why-I-am-Addicted-To-Amazoncom> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

acepte a recibirlo en un plazo de 5 a 8 días laborables, dando tiempo así a Amazon a mandarlo con más tiempo (y coste bajo). Esta cuenta es más usual para aquellas personas que quieren realizar compras puntuales, como por ejemplo el caso de necesidad de un producto que no es típico en tiendas, compra por comodidad o falta de tiempo, etc. A estos usuarios se les da la opción de probar la cuenta Premium gratis por 30 días, para ganarse así su confianza y que aprecien en primera persona las ventajas del otro servicio³⁹

Para el segundo grupo, es decir, los no usuarios de Amazon, la visión que tienen de la empresa es principalmente económica y como empresa, no como tienda. Es considerada por este grupo como una de las empresas **top 10** de las 225 empresas americanas más grandes con respecto a la satisfacción de usuarios⁴⁰ (2012). No sólo es reconocida como una gran empresa con respecto a la atención del usuario, sino también como empresa tecnológica e innovadora, ocupando el puesto número 7 (datos 2013) en el **ranking de Forbes**⁴¹ de empresas más innovadoras. Hay muchos motivos que explican este puesto, como vamos a ver en el siguiente apartado “Amazon como empresa tecnológica” aunque uno de los motivos quizás más destacables y curiosos es que Jeff Bezos prefiere invertir el dinero de la empresa en contratar ingenieros en vez de gastarlo en publicidad. Esto se debe a que Amazon es una empresa tecnológica por necesidad (opera únicamente en el medio *online*) y es fundamental apoyarse en ingenieros para sobrevivir⁴², considerando la publicidad como algo superfluo que no es vital para la empresa como veremos a continuación.

³⁹ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁴⁰ George Anders (2012) “Jeff Bezos Reveals His No. 1 Leadership Secret” *Forbes* <http://www.forbes.com/forbes/2012/0423/ceo-compensation-12-amazon-technology-jeff-bezos-gets-it.html> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁴¹ Innovación CL (2013) “Las compañías más innovadoras del mundo según Forbes” *Innovación CL* <http://www.innovacion.cl/2013/09/las-companias-mas-innovadoras-del-mundo-segun-forbes/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁴² Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

3.5. AMAZON COMO EMPRESA TECNOLÓGICA

El sector del *retail* tiene tres pilares básicos para cualquier negocio de la industria y son los siguientes: tienda física, en la que se puedan exponer los productos; agentes comerciales, que sorprendan a los clientes con los productos de la empresa; y que los clientes obtengan inmediatamente el producto tras efectuar el pago⁴³. Jeff Bezos, con su poca atracción hacia lo convencional, diseñó Amazon sin que cumpliera ninguno de los pilares mencionados, de ahí que Amazon, por su orientación *online* y la tecnología que todo eso conlleva, sea considerada una **empresa tecnológica**. Enlazando con el final del apartado anterior, la inversión en publicidad en ningún momento va a conseguir “tapar” ninguno de los tres pilares del mundo *retail*, pero en cambio la contratación de más ingenieros puede suponer una mejor experiencia y satisfacer mejor las necesidades del usuario.

Un claro ejemplo de lo anterior es el “**Pedido 1-Clic**”⁴⁴, que permite a los usuarios una mayor rapidez a la hora de llevar a cabo el proceso de compra, mejorando la experiencia del consumidor. Otro ejemplo serían las recomendaciones personalizadas gracias al software desarrollado por los propios ingenieros de Amazon⁴⁰, que permiten analizar los gustos de cada usuario con las compras ya realizadas o los productos vistos por estos, y ayudan a dar sugerencias que suelen ser bien recibidas por los usuarios e invitan a los usuarios a apoyarse más en Amazon a la hora de necesitar un producto. Con estos dos ejemplos vemos que han sido desarrollados gracias a los ingenieros de la empresa y que si ese dinero hubiera sido invertido en publicidad y no en ellos, no hubiera supuesto el mismo impacto, ya que con los ingenieros se está apostando por la sostenibilidad a través de la mejora de la empresa, mientras que con la publicidad es una situación momentánea de mayor visibilidad.

Como empresa tecnológica que es Amazon, la **innovación** su ADN, de ahí que en los últimos 15 años (es decir, casi toda la vida de esta empresa, ya que nació en 1995)

⁴³ George Anders (2013) “No Stores? No Salesmen? No Profit? No Problem for Amazon” *MIT Technology Review* <http://www.technologyreview.com/news/520801/no-stores-no-salesmen-no-profit-no-problem-for-amazon/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

⁴⁴ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

ha estado constantemente añadiendo y refinando su tecnología para mejorar la experiencia de sus clientes como bien dice el vicepresidente de Amazon Retail en la Unión Europea⁴⁵. Un ejemplo de esta tecnología es la capacidad de Amazon para lanzar un producto al mercado en apenas 10-15 días⁴⁶ mientras que para otras empresas esto es completamente imposible. La gran diferencia entre Amazon y el resto de empresas, que le permite esa gran capacidad, es la infraestructura que tiene y su división en equipos. En total en la empresa hay 800 **equipos**, un número muy alto, pero se debe a que están compuestos por un número reducido de personas, como lo explica Jeff Bezos, los equipos pueden ser de tantas personas como cuantas personas se puedan alimentar con 2 pizzas⁴⁷. Esto permite a la empresa tener una mayor agilidad, reemplazar reemplazar aquellas cosas que no funcionan o solucionar fallos en cuestión de poco rato, mejorando así en todo momento la experiencia del usuario.

Otro ejemplo de innovación es el **empaquetado** de los distintos pedidos de los usuarios, éstos son considerados como únicos ya que es muy raro, por no decir imposible, que los usuarios lleguen a pedir los mismos productos (porque normalmente se piden 2 o más productos ya que hay una opción que te permite el envío gratis si llegas a \$35⁴⁸ en el caso de usuarios normales). Este hecho supone un gran problema para la empresa a la hora de empaquetar y enviar los pedidos, ya que implica un gran coste para la empresa en el caso que se haga mal (espacios mal utilizados, mayor peso de lo que realmente es por la caja, etc.). Amazon, gracias a su inversión en tecnología y

⁴⁵ Sophie Curtis (2013) “The Innovations That Took Amazon From Online Bookseller To Dominant Global Marketplace” *Business Insider* <http://www.businessinsider.com/the-innovations-that-took-amazon-from-online-bookseller-to-dominant-global-marketplace-2013-10> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁴⁶ Brad McCarty (2011) “Amazon’s CTO: ‘Amazon is a technology company. We just happen to do retail’ ” *TNW* <http://thenextweb.com/insider/2011/10/05/amazons-cto-amazon-is-a-technology-company-we-just-happen-to-do-retail/#!unviro> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁴⁷ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*

⁴⁸ David Streitfeld (2013) “Amazon Raises Threshold for Free Shipping” *The New York Times* <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/amazon-tightens-shipping-requirements/?ref=amazoninc> [Fecha de recuperado 21/Enero/2014]

la búsqueda en todo momento de la reducción de lo innecesario que no aporte valor al cliente, ha desarrollado sistemas para elaborar el empaquetado eficiente.

La empresa cuenta con esos sistemas que computan la mejor manera de empaquetar el pedido en cuestión, diseñando una caja específica para el pedido y elaborándola en un tiempo aproximado de 30 minutos. Este sistema cuenta con una **patente**⁴⁹ (nº 8.261.983) que permite a Amazon crear cajas personalizadas especialmente para los pedidos que tengan una forma inusual y no quepa en los 40 tipos de cajas ya diseñadas por la empresa que se utilizan para pedidos comunes. Todo esto está enfocado como antes he mencionado a evitar cualquier sobrecoste a la hora de enviar, ya que en el caso que no se tuviera esto en cuenta supondría un coste muy elevado para la empresa con sus billones de envíos que lleva a cabo.

Otro desarrollo tecnológico, a mencionar, por parte de la empresa es la **aplicación móvil** de Amazon que permite a los usuarios poder navegar entre los productos que ofrece y a la vez les permite comparar los precios con otras grandes empresas competidoras de Amazon. Esto supone que el cliente este más informado a la hora de tomar la decisión de compra y también que ya no se tiene que limitar únicamente al ordenador para poder realizar el pedido, sino que lo puede hacer a través de la *tablet* o el móvil con un solo clic y donde quieran. Esto supone una gran ventaja para Amazon ya que en muchas tiendas no hay información suficiente sobre los productos, como por ejemplo la experiencia de un consumidor que fue a una tienda a comprar un utensilio de cocina. Llegó a la sección y no había ni etiquetas ni personal a quien preguntar, por lo que ante aquel desconcierto decidió mirar la aplicación de Amazon y compró online por el hecho de tener más información y ser un procedimiento más rápido que estar esperando la cola en caja⁵⁰.

⁴⁹ George Anders (2013) “Amazon's 1,263 Patents Reveal Retailing's High-Tech Future” *Forbes*
<http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2013/11/14/amazons-1263-patents-reveal-retailings-high-tech-future/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁵⁰ Mark Hurst (2012) “The future of retail, reflected in a skillet” *Creative Good*
<http://creativegood.com/blog/the-future-of-retail/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

Hasta aquí hemos orientado el análisis en los usuarios, es decir, los clientes habituales de Amazon de distintos productos tangibles, que buscan la satisfacción de sus necesidades con la mayor comodidad y rapidez en coherencia con el precio, pero estos no son los únicos usuarios que existen. Amazon, gracias a sus conocimientos y avances, ha ampliado su oferta y ha incluido servicios a empresas de tecnología, minoristas, proveedores, personas interesadas en el *cloud computing*, etc. Estos servicios los desarrolla a través de **Amazon Web Services**, que es una de las mejores distribuidoras web de servicios que provee plataformas para muchos negocios en Reino Unido y particulares para garantizarles el éxito (ha tenido como clientes a Netflix y Reddit⁵¹). Todo esto empezó a partir del año 2000, cuando ya el negocio estaba más avanzado y ofreció su plataforma de comercio a minoristas y proveedores para poder desarrollar su oferta de comercio electrónico, servicios técnicos y servicio al cliente, gestión y envío de pedidos.

Como se ha mencionado antes, el *cloud computing* es otro de los campos en los que ofrece sus servicios. Amazon cuenta con almacenamiento en la nube, **Amazon Cloud Drive**, que permite a todos los usuarios de Amazon tener un almacenamiento de 5GB gratis en la nube. En el caso de requerir más almacenamiento en su cuenta, los usuarios tienen la opción de aumentar su espacio hasta 20GB al pagar una cuota de \$20 al año⁵². Este producto de Amazon supone la competencia a servicios ya bastante conocidos y extendidos en el mercado de otras empresas como Google Drive (Google), Dropbox e iCloud (Apple). Debido a que otros servicios están ya más asentados (principalmente los dos primeros mencionados), Amazon intenta ganar confianza con su servicio

⁵¹ Chris Johns (2014) “5 Reasons Your Small Business Should Be Using Amazon Web Services” *Infinite Skills* <http://blog.infiniteskills.com/2014/04/5-reasons-small-business-amazon-web-services/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁵² Desconocido (2011) “Amazon presenta Cloud Drive y Cloud Player, su servicio de streaming de música” *Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital* <http://alt1040.com/2011/03/amazon-presenta-cloud-drive-y-cloud-player-su-servicio-de-streaming-de-musica> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

apoyándolo en la plataforma de Amazon Web Services⁵³ (mencionada en el párrafo anterior), pudiendo acceder los usuarios a sus documentos o archivos a través de cualquier buscador web o a través de la aplicación de Cloud Drive desarrollada por la empresa.

Otro ejemplo de innovación y tecnología en la empresa, es el desarrollo de un software que utiliza patrones de compras históricas de los diferentes usuarios, sus preferencias a través de encuestas o cuestionarios que hayan rellenado en la plataforma, datos demográficos, hábitos de navegación, listas de deseos, etc., para prever la demanda futura que van a tener los usuarios y abastecer los centros más cercanos a estos de los productos que esperan que sean demandados, pudiendo reducir el tiempo de envío. Esto ha sido llamado el **pre-envío** de Amazon, y supone una estrategia para conseguir aumentar las ventas a través de la creación de necesidades. Consiste en que Amazon primero envía a los distintos almacenes los productos que el software determina serán los más demandados y manda un e-mail a los usuarios cercanos a esos almacenes dándoles a conocer el producto y con una frase llamativa “¿Todavía no lo tienes?”⁵⁴, que en mi opinión, puede llevar a más de una compra compulsiva.

Amazon es muy conocida por, como estamos viendo ahora, intentar llevar a cabo las diferentes innovaciones dentro de la empresa, es decir, aprovechando sus recursos, tanto tecnológicos como humanos, al máximo. Muchas veces, esto no es posible, por **falta de conocimiento** o falta de **tecnología** por lo que Amazon intenta tener una participación en ellas para poder controlarlas, o comprarlas en la mayoría de casos, buscando en ambos casos no depender de las empresas. El objetivo de esta estrategia es la mejora de la experiencia de los usuarios y en ningún momento quiere ponerla en

⁵³ Página corporativa de Amazon Web Services

<http://aws.amazon.com/customerapps/Amazon-S3/Consumers/3642> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁵⁴ Ryan Grenoble (2014) “Amazon Just Patented Shipping Items Before They're Even Ordered”

Huffington Post

http://www.huffingtonpost.com/2014/01/18/amazon-anticipatory-shipping-items-before-ordered_n_4623499.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

riesgo dependiendo de otra empresa, además, que Jeff Bezos, tal y como hemos visto en páginas anteriores, es una persona a la que le gusta controlar todo, por lo que en todo momento intenta adquirir esas nuevas compañías para poder integrar su tecnología a la empresa.

Todo lo anterior lo podemos ver en las compras de las siguientes empresas⁵⁵, no por considerarlas amenazas, sino por **integrar esa tecnología** en la empresa y que formara parte de ese conocimiento interno de Amazon: Exchange.com, Alexa Internet (empresa recolectora de datos), AmieStreet (empresa de música de la que fue integrada su biblioteca musical a la plataforma de Amazon tras la compra), Audible.com (para poder escuchar e-books), Kiva Systems (empresa de robótica para aumentar la eficiencia en sus almacenes) y Go Pago⁵⁶ (tecnología de pagos móviles de marca blanca). Estos son ejemplos entre muchos otros que reflejan esa gran “obsesión” de Jeff Bezos por “controlar” cada detalle y explica como Amazon va superando, con cada adquisición, con creces a sus competidores.

La tecnología también está presente en los **almacenes** de Amazon y el envío de paquetes, estos son conocidos por tener cada detalle controlado con sus sistemas de información para su almacenamiento según prioridad y su posterior envío. Amazon, para sacar más ventaja aún de su gran desarrollo en estos campos, ofrece a otras empresas que no tienen la tecnología, espacio o conocimiento para desarrollar tal complejo sistema la opción de apoyarse en sus servicios para poder desarrollar su negocio. El sistema de Amazon se caracteriza por una buena gestión gracias a la incorporación del encargado de la gestión de envíos de mercancías de Wal-Mart⁵⁷ y más tarde la de su equipo, permitiendo a Amazon partir de una buena base de conocimiento

⁵⁵ Robin Wauters (2009) “Coolness: Amazon's Acquisitions and Investments, Visualized”. *Techcrunch*. <http://techcrunch.com/2009/07/27/coolness-amazons-acquisitions-and-investments-visualized/> [Fecha de recuperado: 20/Marzo/2014]

⁵⁶ Ingrid Lunden (2013) “Amazon Bought GoPagos Mobile Payment Tech and Product/Engineering Team, Double Beam bought the POS Business” *Techcrunch* <http://techcrunch.com/2013/12/21/amazon-bought-gopagos-mobile-payment-tech-and-productengineering-team-doublebeam-bought-the-pos-business/> [Fecha de recuperado: 20/Marzo/2014]

⁵⁷ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

(Wal-Mart destacaba por su sistema de gestión aunque este era muy estable y predictivo, era siempre igual) e ir adaptando ese conocimiento a la plataforma de Amazon llegando a lo que conocemos hoy en día.

4. EL CORTE INGLÉS

Hasta aquí hemos analizado toda la estructura de Amazon, viendo la influencia de Jeff Bezos en la compañía, la opinión tanto interna como externa sobre él, la percepción de Amazon y su papel como empresa tecnológica. Para poder ver mejor la importancia de las distintas estrategias llevadas a cabo por Amazon, vamos a compararlo con otra empresa, más cercana a nuestra realidad y muy conocida en España como lo es El Corte Inglés. Los orígenes de El Corte Inglés se remontan a 1890, cuando era una **pequeña sastrería** en la calle Preciados de Madrid, y fue adquirida mucho más tarde en 1935 por Ramón Areces Rodríguez que la transformaría completamente. Tras la Guerra Civil (1939) y gracias al apoyo económico de su tío, Cesar Rodríguez, comenzó a montar lo que hoy conocemos como El Corte Inglés⁵⁸.

Se trata de una empresa con 70 años de **experiencia** que ofrece una gran variedad de productos, desde moda, tecnología, alimentación, juguetes hasta distintos servicios como por ejemplo la agencia de viajes, servicios relacionados con bodas (peluqueros, lista de bodas, traje, viajes, etc) y seguros⁵⁹. El Corte Inglés siempre se ha caracterizado por su impecable atención al cliente, para cumplir con este objetivo, la empresa cuenta con un extenso número de empleados para solucionar cualquier problema o contestar cualquier duda que le surja al cliente. También es muy conocida por su política de devolución del dinero cuando el cliente no esté satisfecho con el producto comprado en cualquiera de las tiendas.

Se trata de una **tienda de referencia**, no sólo por sus años de experiencia, sino también la calidad de los productos que ofrece, la seguridad que tienen cualquier tipo de producto (gracias a la dimensión de sus tiendas, sus almacenes, red de distribución, etc) y las distintas condiciones de pago posibles (pago con la tarjeta de El Corte Inglés, pagos aplazados, etc.). El principal problema (visto desde la perspectiva de este trabajo) es que El Corte Inglés está muy asociado a una tienda a la que se debe ir a comprar, no está muy arraigada la compra *online* en este caso. Esto se debe a la experiencia que

⁵⁸ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁵⁹ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

ofrecen al ir a la tienda y poder hablar con el dependiente que hará cualquier cosa para conseguir que compren el producto y siempre va a estar con una sonrisa atendiendo cualquiera de las preguntas, haciendo el proceso de compra más fácil. El dependiente en este caso igualaría al software de Amazon para ver las preferencias de los usuarios, y dará consejos y recomendaciones a los compradores.

Como se ha mencionado antes, el comercio *online* no está muy arraigado en esta empresa, y esto se debe a la corta presencia en Internet de esta empresa, ya que, aunque no pone en Internet la fecha en que se puso en marcha la plataforma online de El Corte Inglés, el simple hecho que hasta septiembre de 2013 no se haya desarrollado aún una plataforma .eu para Europa dice mucho⁶⁰. Es una empresa que tiene los medios necesarios, una buena y fuerte reputación, y la suficiente experiencia en el sector de *retail* para llevar a cabo este tipo de estrategias, sólo que el enfoque hacia las tiendas físicas y la experiencia que ofrecen al usuario es lo que echa para atrás a la empresa, no avanzando tanto como debiera en esta revolución tecnológica en la que vivimos.

El **modelo de negocio** de esta empresa está basado en la división según las distintas áreas de actividad: la primera de ellas y el foco de nuestro trabajo, El Corte Inglés, que es la empresa matriz dedicada a la distribución mediante almacenes de gran superficie divididos en departamentos. En segundo lugar tenemos, Hipercor, orientada a la alimentación y bazar, seguido de Supercor, siendo su formato de supermercado de proximidad y como último el Opencor, su tienda de conveniencia de un tamaño reducido en poblaciones urbanas con un horario bastante amplio. Luego están otras secciones como la parte de bricolaje que estaría bajo del nombre de Bricor, las telecomunicaciones (Telecor), viajes (Viajes El Corte Inglés) y los seguros ya mencionados (Grupo de Seguros CESS)⁶¹.

⁶⁰ Ana Bravo (2014) “Fiebre por ‘La Roja’ en los 1.000 días de Amazon” *El Mundo* [Sección economía del periódico El Mundo día 10 de junio de 2014]

⁶¹ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

5. COMPARACIÓN DE LAS PÁGINAS WEB

Para poder comparar mejor las páginas web de ambas empresas, hemos dividido el análisis en los siguientes puntos que van a tener cierta **influencia en la reputación digital** de las empresas (como vamos a ver más adelante en las opiniones) siguiendo un orden parecido al del proceso de compra: El público al que se dirigen las dos empresas y los tipos de usuarios, tiempo de carga de la página web, visualización de los productos, comentarios de los usuarios en los distintos productos, recomendaciones en la página web, plazos de entrega, lugares de envío, medios de pago del pedidos y la posibilidad de vender productos en la página web.

El primer punto de análisis de las páginas web es el **enfoque** que tiene cada empresa y el **público** al que se dirigen, habiendo un poco de diferencia entre ellas. Amazon se presenta como una plataforma con una gran variedad de productos orientados a todo tipo de clientes, pretendiendo así convertirse en la tienda “supermercado”⁶² a la que acudir en caso de necesidad de un producto, tanto por sus bajos precios como su oferta de productos. Para conseguir reflejar esa imagen, Amazon ha diseñado distintos tipos de cuenta como ya hemos visto antes, la normal y la Premium. Dentro de esta última se pueden distinguir distintos tipos de cuenta como la especial para madres o la de los estudiantes⁶³, que ofrecen más ventajas a los usuarios. Al ofrecer estas opciones se intenta consolidar como tienda a la que acudir para los productos más básicos que necesitan los usuarios (ej. pañales para las madres, libros de texto y material escolar para los estudiantes, etc.)

El Corte Inglés, en cambio, se centra en un público más preocupado por la calidad y dispuestos a pagar un sobreprecio por esta. Se trata de una plataforma de compras puntuales, ya que la empresa sigue apostando por su negocio cara a cara, teniendo el apoyo del dependiente en cada sección de la tienda que te ayuda a la hora de realizar la

⁶² Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

⁶³ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

compra. Es un medio de compra para facilitar al usuario la compra de los productos de la empresa en un momento determinado pero no es el principal foco de la empresa. Respecto a los usuarios de esta página web solo hay una pequeña distinción entre ellos y es el pago de una cuota de 14,95€⁶⁴ al año para tener envíos gratis (en este caso, a diferencia de Amazon, no tiene envíos gratis), por lo que ofrecen esta alternativa para aquellos usuarios que vayan a utilizar más la cuenta y evitar incurrir en más gastos.

El segundo aspecto a analizar, aunque está más enfocado de cara al consumidor que a la empresa (ya que al consumidor es a quién más le afecta) es el tiempo de **carga de la página web**. Lo normal en las páginas web es que los usuarios esperen que se cargue en un tiempo aproximado de 2 segundos⁶⁵, siendo muy exigentes con este punto. En el caso que cualquier página web tarde más de lo esperado, es muy común que el usuario decida dejar esa página web e irse a otra que satisfaga las mismas necesidades. Es un punto en el que hay una gran diferencia a la hora de meterse en ambas páginas, ya que Amazon, intenta reducir el tiempo de espera al mínimo posible, mientras que la página web de El Corte Inglés debe “pesar” mucho más su contenido, tardando más en cargarse, pudiendo perjudicar a la empresa ya que el usuario si tiene que esperar mucho, optará por visitar otra página web que permita llevar a cabo el proceso de compra más rápido.

Como tercer punto tenemos la **visualización de los productos** en las páginas web, esto se refiere a cómo es posible filtrar los productos por marcas, precios, categorías, etc. además de las fotos que hay en la página web. En el caso de Amazon si nos metemos en su página web podemos ver que es muy fácil utilizar los filtros para poder ir haciendo más pequeña nuestra búsqueda y encontrar el producto que buscábamos. Permite la opción de ir seleccionando varios de los filtros mencionados anteriormente pudiendo llevar a cabo una mejor búsqueda con más detalles. Respecto a El Corte Inglés, si ofrece la posibilidad de filtrar la información pero hasta hace poco no permitía

⁶⁴ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁶⁵ Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trincheras sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF) <http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

la opción múltiple como por ejemplo sería filtrar dos marcas a la vez (ej. buscando zapatos de mujer no podías ver zapatos de Calvin Klein y Adolfo Domínguez a la vez). Esto antes suponía que el usuario tenía que estar constantemente yendo para atrás en la página web para poder visualizar los productos de las distintas marcas que satisficieran sus criterios, suponiendo una desventaja hasta hace poco para esta empresa.

Respecto a las fotos mencionadas anteriormente, suponen una parte muy importante de la venta online ya que cuántas más fotos haya mejor idea se podrá hacer el usuario de cómo es y llegará a ser una compra más satisfactoria ya que no habrá sorpresas a la hora de recibirlo y no cumplir con sus expectativas. Amazon es un gran ejemplo a la hora de tener fotos de los productos, ya que ofrece varias vistas de los productos desde distintos ángulos, pudiendo apreciar con más detalle el producto, siendo más realista. En el caso de El Corte Inglés solo hay una foto por producto, no pudiendo tener una idea tan buena del producto como en Amazon, esto puede repercutir negativamente en el caso del comercio *online*, ya que el usuario preferirá acercarse a la tienda a comprarlo si de verdad le ha gustado para verlo bien, antes que comprarlo en la web y quedar insatisfecho.

El cuarto punto que es muy importante a la hora de conseguir la confianza de los usuarios y ayuda a que estos tomen decisiones de compra son los **comentarios y evaluaciones** que otros usuarios que ya hayan comprado el producto dejen en la página web. Esto se puede ver perfectamente en la página web de Amazon, en los que casi todos los productos que ofrecen tienen comentarios y/o evaluaciones de algún usuario que lo haya comprado. Esto se debe al gran dinamismo que hay en la página web y ayuda mucho a otros usuarios a la hora de tomar la decisión si van a comprar el producto o no, siendo muy beneficioso tanto para el usuario (quién ganará confianza) como para la empresa. Si miramos en la página web de El Corte Inglés muchos de los productos no permiten una evaluación ni comentarios, y aquellos que sí son muy pocas, produciendo cierta desconfianza entre los usuarios y la decisión de compra está en sus manos completamente, sin ayuda de nadie.

Las **recomendaciones** son otro punto a considerar ya que pueden ser muy útiles a los usuarios para encontrar productos parecidos a los que le interesan sin tener que estar esforzándose mucho en buscar. Esto está muy presente en Amazon, que gracias al

software desarrollado por sus ingenieros⁶⁶, pueden identificar las preferencias de cada usuario a través de búsquedas que haya realizado y compras pasadas, ofreciendo recomendaciones personales a cada usuario facilitándole así las búsquedas, pudiendo aumentar las ventas de la empresa de esta manera. Otro ejemplo de recomendación de Amazon, aunque menos personalizado se ve a la hora de comprar un producto que te pone más productos que otros usuarios también han comprado junto al que el usuario está mirando actualmente, alargando así más el proceso de compra y pudiendo obtener más ventas. El Corte Inglés en cambio, lleva a cabo ninguna estrategia de recomendación de productos de su web, solo las recomendaciones generales en la página de inicio, por lo que esto impide aumentar aún más las ventas y facilitar la búsqueda al usuario.

El siguiente aspecto son los **plazos de entrega** de los productos, es decir, el tiempo que transcurre entre la realización del pedido y el recibimiento de éste por parte del usuario. Amazon tiene distintas políticas de envío según el tipo de usuario, siendo el plazo de 2 a 3 días laborables en el caso de ser usuario Premium (y gratis), mientras que los usuarios normales tienen distintos precios dependiendo del plazo que deseen esperar para sus productos (siendo el más largo el de 5 a 8 días laborables, que es gratis)⁶⁷. El Corte Inglés tiene otra política en la que divide la parte de alimentación (Supermercado y Gourmet) que tiene un plazo de 24h o 48h dependiendo de en qué momento se realizó el pedido, y el resto de productos tendrán un plazo preestablecido de 10 días laborables (siendo todos los envíos de pago excepto que el usuario esté dado de alta en la cuota de envíos mencionada anteriormente en el trabajo)⁶⁸. Esto puede llegar a suponer una desventaja para El Corte Inglés ya que debido al plazo de entrega, los usuarios pueden optar por comprar el producto en Amazon para obtenerlo antes.

Tras elegir el plazo de entrega es importante elegir el lugar de **envío del pedido**, donde el usuario pueda recogerlo. Lo más común en Amazon es poner el domicilio del

⁶⁶ Brad Stone (2013) "The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon" *Little, Brown and Company*.

⁶⁷ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

⁶⁸ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]

usuario, recibiendo siempre los paquetes en casa, aunque hay casos de empresarios que los mandan a sus oficinas, siendo estas las opciones que hay para recibir los pedidos en la empresa. Esto puede ocasionar algún que otro problema en el primer caso ya que requiere que alguien esté presente en el domicilio para recibir el paquete ya que no se especifica la hora de recibo, teniendo que ir sino el usuario a correos para recogerlo siendo más incómodo. El Corte Inglés en cambio ofrece una variedad de posibilidades de envío para que esa situación no se dé entre sus usuarios, entre los que se encuentran: se puede recoger en cualquiera de los centros en los que opera El Corte Inglés⁶⁹ (mencionados anteriormente en la explicación de su modelo de negocio) o se puede recibir en el domicilio especificando una franja horaria de recibo del pedido. Esto se debe a que El Corte Inglés opera con empresas de mensajería privadas, no como Amazon con el correo, lo que le permite una mayor holgura a la hora de repartir los pedidos.

Para **pagar el pedido** ambas empresas presentan dos tipos distintos de pago: pago en su totalidad con tarjeta propia del usuario, pago con tarjeta regalo o pago con la tarjeta de la empresa (Amazon o El Corte Inglés), que permite una mejor financiación por parte del usuario y obtener productos que en otro caso no podría. En el caso de El Corte Inglés esta última opción, las opciones de financiación son de 3 meses o hasta 36 meses, sin importar el importe y además el usuario cuenta con la opción de pagar con PayPal o contrareembolso al recibir el producto⁷⁰. Amazon en cambio, ofrece financiación de 6, 12 o 24 meses con algunos límites de importes, y cuenta con otras opciones como compra por puntos (colaboración con empresas como American Express, Citi Bank y Discover entre otras) para muchos productos de la web (excluyendo contenidos digitales, descargas de contenidos del E-book, etc.)⁷¹

⁶⁹ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁷⁰ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁷¹ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

Después de haber recibido el producto, en el caso de no estar satisfecho es importante conocer los **plazos de devolución** y los medios de ambas empresas. Cuidando siempre al cliente como lo ha hecho Amazon, ofrece a los usuarios un plazo de 30 días⁷² para la devolución del producto en cuestión y el método de devolución es bastante sencillo, ya que solo implica tener que imprimir unas hojas que te mandan por e-mail y pegarlas con celo en una caja de cartón (con el producto dentro) y mandarlo de nuevo a los almacenes de Amazon⁷³. Gracias a la impresión de esas etiquetas, el coste está completamente pagado por Amazon, no teniendo que preocuparse el usuario de nada más del proceso. En el caso de El Corte Inglés el plazo es muy reducido, teniendo únicamente 7 días⁷⁴ el usuario para devolver el producto y es un proceso un poco más lento. El proceso comienza con el usuario mandando un email a la empresa explicando que va a realizar una devolución y el motivo de esta, y más tarde mandar el paquete por correo costeando todos los costes el usuario.

Debido al enfoque que tiene Amazon, como hemos visto al principio de este apartado y a lo largo del trabajo, es una empresa que busca la calidad y aportar valor al usuario, volviéndose la tienda a la que acuda. Por este motivo, Amazon ofrece la posibilidad a los usuarios, que tengan libros en buen estado, a alquilarlos o venderlos a otros usuarios a un precio más barato de lo que lo obtuvieron. Al ser al ser una empresa enfocada a muy distintos públicos (gente que busca la opción más barata, aquellos que buscan la comodidad, rapidez, etc.) puede permitirse integrar esta estrategia en su negocio, además le serviría para competir con uno de sus grandes competidores, Ebay, que permite a los usuarios subastar sus productos. Amazon, en cualquier caso, no permite que su marca se vea dañada o rebajada por el hecho de vender **artículos de**

⁷² Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁷³ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁷⁴ Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

segunda mano⁷⁵, por lo que en todo momento se especifica el estado en el que se encuentra y está pendiente del *feedback* que dan los usuarios. Esta opción está claramente descartada por El Corte Inglés ya que no es una estrategia enfocada a su público y además perjudicaría negativamente a su marca, ya que perdería el referente de calidad.

Un ejemplo de lo anterior lo pude vivir durante mi intercambio en la Universidad de San Diego, para no gastarme tanto dinero en los libros, decidí alquilar algunos y comprar otros, todos de segunda mano. La verdad parecían nuevos y para mí no supuso en ningún momento un desprestigio, sino en todo caso una oportunidad para poder obtener el producto que yo quería lo más rápido posible a un precio asequible. Esto, como he explicado en el párrafo anterior, se debe al espectro de usuarios al que se dirige Amazon, que es muchísimo más grande y tiene distintas necesidades de los usuarios que buscan y compran en El Corte Inglés, en el que se busca un buen producto y la gente está dispuesta a pagar un sobreprecio por obtenerlo y llevando a cabo esta estrategia sólo supondría una disminución de su prestigio, sin tener ningún beneficio.

⁷⁵ Página corporativa de Amazon en España <http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

6. ¿QUÉ OPINAN LOS USUARIOS EN INTERNET?

Hasta aquí más o menos se ha hecho análisis objetivo de las distintas características de las webs y en que se diferencian unas de otras a pesar de ofrecer el mismo servicio (venta *online*). Ahora entran en juego las diferentes opiniones de los usuarios en base a las experiencias que hayan tenido al haber probado las plataformas online de las empresas y sus servicios. La fuente principal de estos comentarios ha sido la página web Ciao⁷⁶, que permite a los usuarios poner sus opiniones acerca de productos/servicios, y empresas, además de ofrecer información actualizada a los usuarios sobre ellas. Vamos a empezar con el análisis de los comentarios de Amazon:

6.1. AMAZON⁷⁷

Respecto a los puntos positivos de Amazon, destacan la gran **variedad de productos** que ofrece la empresa (empezando desde libros que era la idea principal del negocio a cualquier artículo impensable difícil de conseguir en cualquier tienda, ofreciendo hasta 19 categorías⁷⁸), el gran dinamismo que tiene la página web, refiriéndose a los comentarios del resto de usuarios a la hora de evaluar el producto, ayudando así a otros usuarios a tomar su decisión para comprar el producto en la web o en otro sitio. Otros puntos a recalcar están relacionados con la página web, entre los que están su actualización de datos, la **organización** y su facilidad de uso debido es muy intuitiva y de fácil navegación (siendo esto muy complicado de conseguir debido a las 19 categorías que tiene y todos los productos dentro de ellas).

Además cabe añadir dentro de esa facilidad de navegación la importancia que tiene que la cuenta permita guardar los datos de los usuarios (como las tarjetas de crédito, domicilio, etc), ya que simplifica mucho el proceso de compra y reduce el tiempo que conlleva. Relacionado con el proceso de compra, Amazon también se distingue por la gran **atención al cliente** que brinda a los usuarios o navegantes, esto es debido a su

⁷⁶ Página corporativa de Ciao España <http://www.ciao.es/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁷⁷ Opiniones de los usuarios en Ciao sobre Amazon http://www.ciao.es/Opiniones/amazon_es_2571374 [Fecha de recuperado: 26/Marzo/2014]

⁷⁸ Ana Bravo (2014) “Fiebre por ‘La Roja’ en los 1.000 días de Amazon” *El Mundo* [Sección economía del periódico El Mundo día 10 de junio de 2014]

rapidez de respuesta y distintas soluciones a la hora de enfrentarse al problema. Gracias a esas cualidades a la hora de tratar con el usuario para satisfacer sus necesidades, no supone para el usuario una gran necesidad de tener a un dependiente, ya que desde la comodidad de donde esté recibirá respuesta en un plazo de tiempo muy corto.

Un ejemplo de lo mencionado en estos dos párrafos anteriores se puede ver en dos experiencias distintas que tuvo un usuario⁷⁹ en la primera de ellas decidió ir a comprar el producto a una tienda aprovechando los descuentos del *Black Friday* en América y a pesar de revisar en la web de las tiendas que había el producto en stock, en ninguna de las tres tiendas a las que fue tenían el producto, teniendo que ir a una cuarta para poder comprarlo, incluso pidiéndolo *online* en una de ellas, cancelándose la propia tienda por no tener stock. Después de esta experiencia admitió que en Amazon no existen esa clase de **sorpresas** siendo mucho más fácil la compra y teniendo en todo momento el producto disponible (o se ve desde el principio cuando no hay stock).

El otro ejemplo está relacionado con la **atención al cliente**, que en otro caso su paquete de Amazon estaba oculto entre un montón de paquetes en su oficina, y al no verlo, llamó a Amazon para reclamar que su paquete no había llegado aún⁸⁰, teniendo una respuesta por parte de la empresa inmediata de mandar otro paquete idéntico para solucionar cuanto antes el problema y enmendar el “error”. Más tarde, al darse cuenta el usuario, volvió a llamar a Amazon para cancelar el envío y explicar la situación, pero esto da una visión muy clara y resume todo lo explicado anteriormente del trato al cliente de Amazon y como Jeff Bezos busca en todo momento la satisfacción del cliente, logrando así diferenciar a la empresa de cualquier otra en el sector, logrando que los usuarios vuelvan a comprar sin duda alguna en Amazon, aumentando la confianza y fidelidad.

⁷⁹ Farhad Manjoo (2012) “Why Amazon Beats Wal-Mart” *Slate Magazine*
http://www.slate.com/articles/technology/technology/2012/11/amazon_wal_mart_why_the_e_commerce_giant_beats_the_big_box_retailer.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁸⁰ Farhad Manjoo (2012) “Why Amazon Beats Wal-Mart” *Slate Magazine*
http://www.slate.com/articles/technology/technology/2012/11/amazon_wal_mart_why_the_e_commerce_giant_beats_the_big_box_retailer.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

Otro punto a favor de Amazon es la posibilidad de “**personalización**” de la cuenta de cada usuario teniendo la opción de introducir los cumpleaños en un calendario, recibiendo un aviso por e-mail como recordatorio⁸¹. Esto es de gran utilidad para los usuarios ya que permite no pasarse ninguna fecha importante y en el caso de no tener mucho tiempo para comprar un regalo tiene la oportunidad de comprar uno por Amazon, pero no supone una gran ventaja económica para la empresa. Esta estrategia se debe a que es algo que aunque no aporta gran valor a la empresa, supone un mayor valor para el usuario y su experiencia. Este es un punto que otras empresas del sector no tienen en cuenta, que puede llegar a suponer una mayor conexión entre el usuario y la empresa, dando lugar a una mayor fidelidad y a un sentimiento de “pertenencia”.

Como toda creación humana, Amazon tiene sus fallos entre los que están la **falta de variedad** de modos de pago que ofrece la empresa, ya que sólo acepta tarjetas de crédito o débito (Visa, Mastercard, American Express, etc.) dejando de lado otros métodos que son demandados (y muy usados) por los usuarios como es el pago a través de PayPal o la opción de pago contrareembolso para poder entregar el dinero en efectivo cuando el paquete al llegar al destino. Esto supone que está limitando los usuarios a aquellos que tengan tarjeta bancaria (al menos que otra persona se lo pague, como por ejemplo estudiantes que no tengan una cuenta bancaria) y es importante tener en cuenta que estos usuarios están dando un gran salto de confianza ya que tienen que dejar los datos de las tarjetas, suponiendo para muchas personas una gran fuente de inseguridad y miedo a que hackers puedan obtener cualquier dato que pueda afectarles.

6.2. EL CORTE INGLÉS⁸²

En el caso de El Corte Inglés los puntos a favor son menores que Amazon pero destaca por ofrecer una variedad de productos de **gran calidad**, como ya se mencionó antes, los usuarios asocian esta empresa como referente a la hora de conseguir los mejores productos, y por ello están dispuestos a pagar un sobreprecio. También resalta

⁸¹ Janelle Young (2009) “5 Reasons Why I am Addicted To Amazon.com” *Hub Pages*
<http://janelleeyoung.hubpages.com/hub/5-Reasons-Why-I-am-Addicted-To-Amazoncom> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁸² Opiniones de los usuarios en Ciao sobre El Corte Inglés
http://www.ciao.es/Opiniones/El_Corte_Ingles_70516 [Fecha de recuperado: 26/Marzo/2014]

la variedad de **medios de pago** que ofrece, ya que cubre un mayor espectro de clientes a través de: la tarjeta regalo de El Corte Inglés, tarjeta de El Corte Inglés (para los clientes habituales, cualquiera puede hacerse esta tarjeta), tarjetas de crédito, pago contra reembolso y PayPal, pudiendo cubrir un gran espectro de clientes que en el caso de Amazon no se daba.

Otro punto importante son los **lugares de envío** de los productos, ya que El Corte Inglés ofrece la posibilidad a sus clientes de enviar sus pedidos tanto a su domicilio (eligiendo el horario) como a las distintas tiendas cercanas (explicadas en el modelo de negocio). Estas opciones le permiten al usuario una mayor flexibilidad, ya que al especificar la hora de envío del paquete puede organizarse su horario para estar presente en su domicilio cuando sea necesario, o en el caso de no poder, tiene la opción de recogerlo en un horario más amplio en el punto de distribución seleccionado por él mismo.

Respecto a los puntos negativos de El Corte Inglés hay que destacar la **falta de intuición** en la página web, ya que cuesta encontrar los distintos productos entre las categorías y su búsqueda es más complicada cuando los filtros no permiten una selección de varias opciones y obliga al usuario a volver constantemente para atrás para ver otras marcas, precios, categorías, etc. Otro punto a mejorar por la empresa es el cumplimiento de los **plazos de entrega**, que muy pocas veces se ha cumplido, suponiendo a la vez problemas para la garantía de los productos que ha habido casos en los que ha llegado a caducar, provocando una mala experiencia de compra en los usuarios.

7. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario (anexo 1) fue elaborado en base a la información encontrada durante la investigación con el objetivo de recoger las opiniones de los usuarios acerca de Amazon y de El Corte Inglés, combinando tanto la reputación digital como el uso de las cuentas de ambas empresas. Consta de 26 preguntas y fue enviado a la muestra de 52 personas (rango de edad entre 20 y 28 años) a través de Google Docs tanto por correo como Facebook entre los días 10, 11 y 12 de junio de 2014.

Las opiniones de los encuestados acerca de la reputación de **Amazon** son muy positivas, siendo esto tanto en usuarios como en gente que no ha utilizado los servicios (lo ha leído a través de Internet o por el boca a boca), y se debe a la rapidez, buen servicio, bajos precios y comodidad que ofrece la empresa. Respecto a su fundador, es poco conocido entre la muestra, respondiendo únicamente 12 personas que si sabían quién era, describiéndole como una persona innovadora. El 73% de la muestra identifica a Amazon como una empresa tecnológica destacando entre los motivos la innovación que presenta la empresa y las nuevas tecnologías que desarrolla.

A pesar de tener tan buena reputación (y que como puntos fuertes de Amazon destaquen los precios y la variedad de productos), el 78% de la muestra prefiere comprar en una tienda física antes que en Amazon, debido a la posibilidad de poder mirar los productos y tocarlos, mientras que el 22% restante, opta por comprar en Amazon por la comodidad que presenta el servicio. Respecto a problemas en los envíos, de 42 personas de la muestra que habían comprado en Amazon, solo 3 de ellas tuvieron problemas con sus pedidos, siendo estos solucionados bien y rápido. Las 10 personas de la muestra que no habían comprado en Amazon exponían que su principal motivo de no ser usuario era que no se habían dado las circunstancias en el momento, dejando abierto a ser futuros usuarios algún día si se da la ocasión.

Respecto a la preferencia de los encuestados sobre Amazon y El Corte Inglés, el 75% eligió a Amazon debido a sus precios y que ya habían utilizado el servicio con anterioridad, mientras que el 25% que prefería **El Corte Inglés** lo hacía por la confianza que les proporcionaba la empresa. A diferencia de la reputación de El Corte Inglés, sorprendentemente El Corte Inglés ha tenido una peor calificación, habiendo algunas personas que lo calificaban como mala debido a la desactualización de la página web, la

falta de innovación de la empresa y por seguir siendo anticuada. A la hora de elegir los encuestados entre la compra en la tienda física de El Corte Inglés o la tienda *online*, el 96% se inclinaba hacia la primera opción debido a que no asocian la plataforma *online* con la tienda y prefieren la tangibilidad, mientras que el 4% prefería la compra online por falta de tiempo o facilidad del servicio.

8. ¿DÓNDE QUEDA LA REPUTACIÓN DIGITAL?

Después de haber visto cómo funcionan las dos empresas, su modelo de negocio, las estrategias que llevan a cabo por conseguirlo y cuáles son los aspectos que caracterizan a cada una es mucho más fácil aplicar lo que hemos visto en el apartado de la reputación digital, teniendo ya ejemplos de cada empresa, siendo posible ahora ver la parte práctica aplicada de la reputación digital. Para empezar, vamos a analizar los tres factores clave (visibilidad, reputación digital existente y privacidad) de cada una de las empresas, seguido de los valores de la reputación digital, que serán explicados con ejemplos ya vistos en el trabajo.

Empezando con Amazon, la empresa se caracteriza por su gran **visibilidad positiva**, especialmente por Jeff Bezos (últimamente relacionado con el Washington post y este mes especialmente por el anuncio sorpresa que habrá el 18 de junio⁸³) y por sus grandes desarrollos tecnológicos. Aunque también hay que tener en cuenta que Amazon, tiene algunos aspectos negativos bastante visibles, como son las huelgas en los almacenes de Alemania⁸⁴, las malas condiciones en los almacenes durante las olas de calor en Estados Unidos⁸⁵, o la búsqueda de pagar menos impuestos en UK operando

⁸³ Jacob Kastrenakes (2014) “Amazon will announce 'amazing' new device on June 18th” *The Verge* <http://www.theverge.com/2014/6/4/5780356/amazon-event-june-18-new-device-launch> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁸⁴ David Streitfeld (2013) “Europe vs. Amazon: Anger Rising” *The New York Times* http://bits.blogs.nytimes.com/2013/11/28/europe-vs-amazon-anger-rising/?ref=amazoninc&_r=0 [Fecha de recuperado 21/Enero/2014]

David Streitfeld (2013) “Amazon Workers in Germany Strike Again” *The New York Times* <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/12/16/amazon-strikers-take-their-fight-to-seattle/?ref=amazoninc> [Fecha de recuperado 21/Enero/2014]

⁸⁵ David Streitfeld (2011) “Inside Amazon’s Very Hot Warehouse” *Bits, The New York Times* http://bits.blogs.nytimes.com/2011/09/19/inside-amazons-very-hot-warehouse/?_php=true&_type=blogs&_r=0 [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

desde Luxemburgo⁸⁶. Estos últimos casos pueden dañar la reputación digital que con tanto esfuerzo ha construido Jeff Bezos, debiendo tener mucho cuidado y responder con rapidez ante el problema.

Respecto a la **reputación digital existente**, Amazon lleva desde 1995 que se lanzó su página web (sólo un año más tarde de crear Amazon como empresa), por lo que se trata de una reputación completamente *online*, ya que no tiene tiendas físicas, que lleva labrándose por 19 años, siendo una reputación buena, fuerte y sostenible en cuanto a la experiencia del usuario, suponiendo para los usuarios una garantía y seguridad a la hora de comprar. Respecto a los trabajadores, la reputación existente no es tan buena, debido a la forma de tratar Jeff Bezos a sus empleados, como hemos visto a lo largo del trabajo, pudiendo afectar negativamente a su imagen.

En relación con el último factor, la **privacidad**, ha habido algún problema con las *cookies* y la posibilidad de robo de cuentas⁸⁷ (es decir, robo datos bancarios, compras no autorizadas, etc.), aunque estos incidentes suelen ser poco frecuentes y está todo controlado. Respecto a las políticas de privacidad, están disponibles en la página web, ofreciendo todos los detalles importantes para el usuario, procurando siempre la privacidad de los datos de los usuarios y protegiéndolos.

En el caso de El Corte Inglés, como se mencionó en el apartado dedicado a la empresa, tiene una corta vida en el mundo *online*, por lo que tiene menos **visibilidad** comparada con Amazon, además que hasta hace menos de un año no había abierto sus puertas al comercio *online* europeo. Si “googleamos” El Corte Inglés aparecerán todas las páginas web de la empresa y poca información que no sea la ya presente en la página, si buscamos un poco más nos podremos encontrar con alguna noticia, aunque

⁸⁶ Sarah Vizard (2014) “Amazon UK sales growth slows as brand reputation hit” *Marketing Week* <http://www.marketingweek.co.uk/disciplines/ecommerce/amazon-uk-sales-growth-slows-as-brand-reputation-hit/4009390.article> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

⁸⁷ Adrian Crespo (2013) “Un problema de seguridad en Amazon permitía el robo de cuentas” *Redes Zone* <http://www.redeszone.net/2013/01/19/un-problema-de-seguridad-en-amazon-permitia-el-robo-de-cuentas/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

menos que Amazon, como la de discriminación según género⁸⁸, teniendo que tener cuidado y responder enseguida para intentar evitar un mayor daño posible.

Respecto a la **reputación digital existente**, es mucho menor, ya que debido a su corto recorrido por el mundo online, y al haber estado presente únicamente en España hasta el 2013, lo único relacionado con la reputación se basa en las experiencias de los usuarios en las tiendas físicas, no ayudando mucho a la plataforma online en este caso, ya que a pesar de la buena reputación que tiene la empresa y es conocida por todos los españoles, no es asociada con la tienda online, como podemos ver en las respuestas de los cuestionarios.

Al igual que Amazon, El Corte Inglés presenta en su página web sus políticas de **privacidad**, para que los usuarios en todo momento puedan consultarlo y estar informados, y procura en todo momento mantener los datos de los usuarios lo más privado posible, no cediéndolos a terceras personas para otros efectos. Sin embargo, El Corte Inglés no cuenta con ningún problema relacionado con la privacidad de los datos de los usuarios, pudiendo tener seguridad los usuarios que sus datos están bien guardados.

Como hemos visto con en las distintas opiniones de los usuarios, Amazon tiene una buena reputación (en este caso es completamente digital) y bastante extendida, gente que no ha comprado en ella la conoce y admite que tiene una buena reputación. ¿Por qué es importante la reputación digital? Hemos analizado anteriormente el modelo de negocio de Amazon, cómo funciona, etc. pero todo esto no sería posible si Amazon no se hubiera labrado desde el principio una buena reputación cumpliendo los valores anteriormente mencionados en el apartado de reputación digital:

- **Interacciones positivas:** interactuando en todo momento con los usuarios, respondiendo a sus preguntas o quejas y en todo momento dando la razón al usuario.

⁸⁸ Europa Press (2014) “El Supremo condena a El Corte Inglés por discriminación salarial a sus empleadas” *El País*
http://economia.elpais.com/economia/2014/05/22/actualidad/1400758045_337193.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

- **Consistencia:** en cada acción mantiene su mensaje de enfoque a los clientes, innovación y de empresa de tecnología, como hemos visto con los ejemplos a lo largo del trabajo.
- **Credibilidad:** actualizando constantemente sus datos en la página web, poniendo varias fotos del producto, dando a conocer su estado (en el caso de productos de segunda mano tiene distintas clasificaciones según haya sido usado mucho o no), cumplimiento de los plazos, búsqueda de satisfacción del cliente, y la posibilidad de que los usuarios que hayan recibido el producto lo evalúen y pongan su opinión. Son pequeños detalles que hacen que el usuario que evitan que el usuario se lleve sorpresas inesperadas y aumentan la credibilidad de la empresa.
- **Diferenciación:** no sólo porque es una empresa únicamente online desde sus orígenes y ha sabido sobrevivir tiempos de crisis (por ejemplo la burbuja *dotcom*⁸⁹) y a pesar de su simple diseño de página (pero muy intuitivo), Amazon se diferencia a través de la variedad de sus productos, la búsqueda de calidad a bajos precios, y su gran servicio de atención al cliente a pesar de no tener contacto cara a cara, entre otros.
- **Autenticidad:** esto se puede ver en la identificación de cada vendedor en su página web, en las experiencias de los usuarios que siempre han recibido en perfectas condiciones los productos pedidos, la posibilidad de que estos puedan poner su opinión en la página web y evaluarlo, y el trato con el cliente solucionando cualquier problema y ofreciéndole toda la información que sea requerida.
- **Confianza:** ganada a través del tiempo gracias al trato que reciben los usuarios y el perfecto funcionamiento del negocio, cumpliendo los plazos establecidos, ofreciendo a los usuarios plazos de devolución largos para ver si quieren el producto, etc. Otra forma de ganar la confianza podría ser el gran dinamismo de la página web, que ayuda a los usuarios a tomar decisiones y al

⁸⁹ Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.

conocer los usuarios otras opiniones proporciona más confianza a la hora de comprar.

- **Lealtad:** ofreciendo la posibilidad de tener cuenta Premium y ofreciendo condiciones más ventajosas a estos usuarios que son más leales. También esta lealtad puede verse en el trato al cliente, ya que la mayoría de los usuarios, por no decir todos, han tenido una experiencia positiva, disponiéndoles a que se realice otra compra en Amazon cuando se dé el caso de necesitar algún producto ya que en otros sitios no son tratados de igual manera, además de la comodidad que supone, eligiendo muchos de los usuarios seguir utilizando este medio por las ventajas que le supone. Dentro de este punto podría incluirse la tarjeta Amazon, para realizar compras en la web, cuyo objetivo es la fidelización de los clientes

Como acabamos de ver, Amazon es una gran empresa respecto a la reputación digital ya que cuida en todo momento cada uno de los valores, ofreciendo así una experiencia única al usuario, transmitiéndole seguridad y confianza a la hora de comprar un producto. Esto en cambio no se puede ver en El Corte Inglés, que como se ha visto antes, es una empresa que basa todo su negocio en la experiencia del usuario en las tiendas. Esto se puede ver en las respuestas de los cuestionarios que no asocian nada a El Corte Inglés como tienda física con la tienda *online*, suponiendo una gran desventaja para la empresa ya que supone una inversión muy alta en la plataforma y está siendo infrutilizada por el hecho que los usuarios prefieren ir a las tiendas antes que realizar la compra *online*.

Centrándonos en la reputación digital de la empresa, vamos a analizar en la página web de El Corte Inglés, al igual que hemos hecho con Amazon, los valores esenciales de la reputación digital:

- **Interacciones positivas:** en este caso son muy pocas o nulas, ya que como hemos visto en el apartado de las opiniones de los usuarios en Internet, la empresa no solía contestar a los e-mails o lo hacía con bastante tiempo de retraso, complicando las interacciones y dejando una experiencia negativa en el usuario.

- **Consistencia:** siempre envía el mismo mensaje de calidad y todas las tiendas que forman parte de la empresa lo transmiten también, no poniendo en peligro ni creando confusión acerca de esto.
- **Credibilidad:** en este caso, debido a la falta de interacciones con los clientes, la desactualización de los datos (por ejemplo el tener un producto en stock o no) y el no cumplimiento de los plazos de entrega, supone una falta de credibilidad para los usuarios, prefiriendo comprar en la tienda física o en otro sitio el producto para estar seguros que van a tener el producto.
- **Diferenciación:** la principal diferenciación en el caso de El Corte Inglés es la calidad, buscando transmitir ese mensaje a través de su página web, pero no es tan efectivo debido a la tardanza que supone su carga y la dificultad de encontrar los productos por categorías.
- **Autenticidad:** se cumple en todo momento, con la identificación de las distintas empresas que ofrecen sus productos en la página web pero no en el caso de la garantía, ya que al tardar con la entrega de los pedidos, el plazo de garantía se agota, no pudiendo los usuarios devolverlo en caso de tener algún problema con el producto.
- **Confianza:** debido a los puntos anteriores, con respecto a la página web, los usuarios no tienen mucha confianza, ya que no cumple con lo que se compromete en la página web, provocando muchas veces que no se vuelva a comprar en la plataforma *online*, teniendo muchos otros medios de obtener los productos (más plataformas de comercio online, penalizando gravemente a la empresa (pierde clientes)
- **Lealtad:** como en el caso de Amazon, El Corte Inglés también tiene una tarjeta propia para los clientes, que ofrece a los usuarios unas condiciones de pago más favorables a la hora de realizar compras, pero no hay distinción entre tipos de usuarios que permitan establecer un programa de fidelización como lo hace Amazon.

Después de los análisis de los factores y los valores de cada empresa podemos ver más claro, especialmente en el caso de Amazon, como las estrategias que han ido desarrollando, a pesar de ser estrategias absurdas o con apenas valor, implican mucho a la hora de la reputación. Esto se ve en el ejemplo ya mencionado de la cuenta Premium,

que aunque no supone un beneficio económico a corto plazo para la empresa lo llevaron a cabo ya que aportaba valor al usuario, siendo esos gestos los que llevan a una empresa a tener una buena reputación y diferenciarse del resto de empresas del sector, pero ¿es posible hacer marca a través de Internet? ¿Se necesita más?

9. CONCLUSIONES

En este trabajo se han presentado dos ejemplos de empresas del mundo *retail* completamente distintas: Amazon, de origen online, y El Corte Inglés, con un claro y predominante enfoque físico a pesar de contar con una tienda online. Gracias a estos dos casos, tenemos una perspectiva mucho más amplia y podemos afirmar que es posible la creación de una marca a través de Internet siempre y cuando se tengan en cuenta los siguientes puntos:

- **Visibilidad:** una empresa puede tener el mejor producto del mundo, pero si nadie lo conoce, es como si no existiera. Lo mismo pasa con la marca, es muy importante darse a conocer y que sea visible, pero siempre y cuando esa visibilidad no dañe en ningún momento a la reputación.
- **Aportar valor** al usuario en todo momento a pesar que, en el corto plazo, no suponga un gran beneficio para la empresa. Amazon es un claro ejemplo de este punto con la cuenta Premium, que ha supuesto un mayor valor para el usuario a través de la mejora de su experiencia. Esta estrategia ha influido positivamente en la reputación de la empresa, haciendo que en el largo plazo, haya sido una estrategia muy beneficiosa para la empresa.
- Conseguir la **fidelización** de los usuarios a través de los valores que hemos visto en el trabajo, especialmente: la credibilidad, coherencia, autenticidad, confianza e interacciones positivas (cuidando los detalles, cumpliendo los plazos, información correcta, etc.)
- Presentar una **página web muy intuitiva** y fácil de usar con un contenido actualizado y personalizado (en el caso de Amazon con las recomendaciones personalizadas según los gustos de los usuarios)
- Siendo una **empresa innovadora:** es muy importante en todo momento estar por delante de la tecnología y no dejarte arrastrar por ella. Esto lo podemos ver en el ejemplo de Amazon con el sistema pre-envío o la aplicación para comprar y comparar precios, dando una ventaja a la empresa. En el caso de El Corte Inglés, vemos como ha sido una empresa arrastrada por la tecnología, afectando a su marca negativamente, siendo un punto en el que tendría que mejorar.

- Apoyarse en un *community manager* para controlar la información que hay en Internet (tanto en las páginas de la empresa como en blogs y páginas externas) y poder reaccionar de manera rápida y eficaz. Este punto lo podemos ver tanto en Amazon (trato a los empleados) como en El Corte Inglés (discriminación de género) que deben mejorar su reacción debido a que son noticias que pueden afectar muy negativamente a su imagen.
- Potenciar la imagen de la empresa con la unión de la **reputación *offline* y *online***. Este punto es muy importante en el caso de El Corte Inglés, ya que en el momento que logre esa asociación entre su tienda física y la *online*, supondrá tener una marca mucho más fuerte, que llegará a un mayor público.
- **Enfoque a largo plazo:** a pesar de vivir en un mundo cortoplacista es muy importante, en este momento de revolución tecnológica y especialmente en el mundo online, la búsqueda de la sostenibilidad y el enfoque a largo plazo para poder sobrevivir.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Ideas y Proyectos de consultoría GPR “Estrategias de marketing digital para PYMES” *ANETCOM*
<http://video.anetcom.es/editorial/ANETCOM%20-%20Estrategias%20de%20mk%20digital%20para%20pymes.pdf> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]
- Oscar del Santo (2011). “10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante” *Reputación online para todos* (PDF)
<http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/> [Fecha de recuperación: 11/Junio/2014]
- Página corporativa de Amazon en España
<http://www.amazon.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Brad Stone (2013) “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon” *Little, Brown and Company*.
- Brad Stone (2013) “Why Is It So Hard To Climb Jeff Bezos Corporate Ladder” *Bloomberg Businessweek*
<http://www.businessweek.com/articles/2013-10-15/careers-at-amazon-why-its-so-hard-to-climb-jeff-bezoss-corporate-ladder#p2> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]
- Desconocido “Discretionary Effort” *Aubrey Daniels International*
<http://aubreydaniels.com/discretionary-effort> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Greg Linden (2006) “Early Amazon: Just Do It” *Blogspot*
<http://glinden.blogspot.com.es/2006/04/early-amazon-just-do-it.html> [Fecha de recuperado: 11/junio/2014]
- Daniel Lyons (2009) ““We Start With the Customer and We Work Backward.”” *Slate Magazine*
http://www.slate.com/articles/news_and_politics/newsmakers/2009/12/we_start_wit_h_the_customer_and_we_work_backward.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

- Natasha Lomas (2014) “Amazon Patents “Anticipatory” Shipping — To Start Sending Stuff Before You’ve Bought It” *Techcrunch*
<http://techcrunch.com/2014/01/18/amazon-pre-ships/> [Fecha de recuperado: 20/Marzo/2014]
- George Anders (2012) “Jeff Bezos Reveals His No. 1 Leadership Secret” *Forbes*
<http://www.forbes.com/forbes/2012/0423/ceo-compensation-12-amazon-technology-jeff-bezos-gets-it.html> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Brad Stone (2013) “Jeff Bezos And The Age Of Amazon Excerpt From The Everything Store By Brad Stone” *Bloomberg Businessweek*
<http://www.businessweek.com/articles/2013-10-10/jeff-bezos-and-the-age-of-amazon-excerpt-from-the-everything-store-by-brad-stone> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]
- Dan McGuinn (2013) “How Jeff Bezos Makes Decisions” *Harvard Business Review*
<http://blogs.hbr.org/2013/10/how-jeff-bezos-makes-decisions/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Morten T.Hansen (2013) “The Best Performing CEO’s In The World” *Harvard Business Review*
<http://hbr.org/2013/01/the-best-performing-ceos-in-the-world/ar/1> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Desconocido (2013) “Amazon testing drones for deliveries” *BBC*
<http://www.bbc.co.uk/news/technology-25180906> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Hal Gregersen (2013) “Amazon’s Jeff Bezos And Apollo 11. He’s still innovating” *Bloomberg Businessweek*
<http://www.businessweek.com/articles/2013-03-25/amazons-jeff-bezos-and-apollo-11-dot-hes-still-innovating> [Fecha de recuperado: 28/Enero/2014]
- Adam Lashinsky (2012) “Amazon's Jeff Bezos: The ultimate disrupter” *CNN Money*
<http://management.fortune.cnn.com/2012/11/16/jeff-bezos-amazon/> [Fecha de recuperado: 26/Marzo/2014]
- George Anders (2012) “Inside Amazon's Idea Machine: How Bezos Decodes Customers” *Forbes* <http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/inside-amazon/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

- Janelle Young (2009) “5 Reasons Why I am Addicted To Amazon.com” *Hub Pages*
<http://janelleeyoung.hubpages.com/hub/5-Reasons-Why-I-am-Addicted-To-Amazoncom> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Innovación CL (2013) “Las compañías más innovadoras del mundo según Forbes”
Innovación CL
<http://www.innovacion.cl/2013/09/las-companias-mas-innovadoras-del-mundo-segun-forbes/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- George Anders (2013) “No Stores? No Salesmen? No Profit? No Problem for Amazon” *MIT Technology Review*
<http://www.technologyreview.com/news/520801/no-stores-no-salesmen-no-profit-no-problem-for-amazon/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Sophie Curtis (2013) “The Innovations That Took Amazon From Online Bookseller To Dominant Global Marketplace” *Business Insider*
<http://www.businessinsider.com/the-innovations-that-took-amazon-from-online-bookseller-to-dominant-global-marketplace-2013-10> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Brad McCarty (2011) “Amazon’s CTO: ‘Amazon is a technology company. We just happen to do retail’ ” *TNW*
<http://thenextweb.com/insider/2011/10/05/amazons-cto-amazon-is-a-technology-company-we-just-happen-to-do-retail/#!unvro> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- David Streitfeld (2013) “Amazon Raises Threshold for Free Shipping” *The New York Times* <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/10/22/amazon-tightens-shipping-requirements/?ref=amazoninc> [Fecha de recuperado 21/Enero/2014]
- George Anders (2013) “Amazon's 1,263 Patents Reveal Retailing's High-Tech Future” *Forbes*
<http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2013/11/14/amazons-1263-patents-reveal-retailings-high-tech-future/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Mark Hurst (2012) “The future of retail, reflected in a skillet” *Creative Good*
<http://creativegood.com/blog/the-future-of-retail/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

- Chris Johns (2014) “5 Reasons Your Small Business Should Be Using Amazon Web Services” *Infinite Skills* <http://blog.infiniteskills.com/2014/04/5-reasons-small-business-amazon-web-services/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Desconocido (2011) “Amazon presenta Cloud Drive y Cloud Player, su servicio de streaming de música” *Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital* <http://alt1040.com/2011/03/amazon-presenta-cloud-drive-y-cloud-player-su-servicio-de-streaming-de-musica> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Ryan Grenoble (2014) “Amazon Just Patented Shipping Items Before They're Even Ordered” *Huffington Post* http://www.huffingtonpost.com/2014/01/18/amazon-anticipatory-shipping-items-before-ordered_n_4623499.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Robin Wauters (2009) “Coolness: Amazon's Acquisitions and Investments, Visualized”. *Techcrunch*. <http://techcrunch.com/2009/07/27/coolness-amazons-acquisitions-and-investments-visualized/> [Fecha de recuperado: 20/Marzo/2014]
- Ingrid Lunden (2013) “Amazon Bought GoPagos Mobile Payment Tech and Product/Engineering Team, Double Beam bout the POS Business” *Techcrunch* <http://techcrunch.com/2013/12/21/amazon-bought-gopagos-mobile-payment-tech-and-productengineering-team-doublebeam-bought-the-pos-business/> [Fecha de recuperado: 20/Marzo/2014]
- Página corporativa de El Corte Inglés en España <http://www.elcorteingles.es> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Ana Bravo (2014) “Fiebre por ‘La Roja’ en los 1.000 días de Amazon” *El Mundo* [Sección economía del periódico El Mundo día 10 de junio de 2014]
- Página corporativa de Ciao España <http://www.ciao.es/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Opiniones de los usuarios en Ciao sobre Amazon [http://www.ciao.es/Opiniones/amazon es 2571374](http://www.ciao.es/Opiniones/amazon_es_2571374) [Fecha de recuperado: 26/Marzo/2014]

- Farhad Manjoo (2012) “Why Amazon Beats Wal-Mart” *Slate Magazine*
http://www.slate.com/articles/technology/technology/2012/11/amazon_wal_mart_w hy_the_e_commerce_giant_beats_the_big_box_retailer.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Opiniones de los usuarios en Ciao sobre El Corte Inglés
http://www.ciao.es/Opiniones/El_Corte_Ingles_70516 [Fecha de recuperado: 26/Marzo/2014]
- Jacob Kastrenakes (2014) “Amazon will announce 'amazing' new device on June 18th” *The Verge*
<http://www.theverge.com/2014/6/4/5780356/amazon-event-june-18-new-device-launch> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- David Streitfeld (2013) “Europe vs. Amazon: Anger Rising” *The New York Times*
http://bits.blogs.nytimes.com/2013/11/28/europe-vs-amazon-anger-rising/?ref=amazoninc&_r=0 [Fecha de recuperado 21/Enero/2014]
- David Streitfeld (2013) “Amazon Workers in Germany Strike Again” *The New York Times* <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/12/16/amazon-strikers-take-their-fight-to-seattle/?ref=amazoninc> [Fecha de recuperado 21/Enero/2014]
- David Streitfeld (2011) “Inside Amazon’s Very Hot Warehouse” *Bits, The New York Times*
http://bits.blogs.nytimes.com/2011/09/19/inside-amazons-very-hot-warehouse/?_php=true&_type=blogs&_r=0 [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Sarah Vizard (2014) “Amazon UK sales growth slows as brand reputation hit” *Marketing Week*
<http://www.marketingweek.co.uk/disciplines/ecommerce/amazon-uk-sales-growth-slows-as-brand-reputation-hit/4009390.article> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]
- Adrian Crespo (2013) “Un problema de seguridad en Amazon permitía el robo de cuentas” *Redes Zone*
<http://www.redeszone.net/2013/01/19/un-problema-de-seguridad-en-amazon-permitia-el-robo-de-cuentas/> [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

- Europa Press (2014) “El Supremo condena a El Corte Inglés por discriminación salarial a sus empleadas” *El País*
http://economia.elpais.com/economia/2014/05/22/actualidad/1400758045_337193.html [Fecha de recuperado: 11/Junio/2014]

11. ANEXOS

11.1. ANEXO I

Cuestionario

*Preguntas obligatorias (basado en Google Docs)

1. Edad*: _____

2. ¿Qué percepción tienes de Amazon?* (Respuesta única)

- Buena
- Normal
- Mala

3. ¿Por qué?*: _____

4. ¿Con qué valores relacionarías a Amazon?* (Respuesta múltiple)

- Rapidez
- Buen servicio
- Buenos precios
- Comodidad
- Facilidad
- Seguridad
- Variedad de productos
- Otros : _____
- Ninguno

5. ¿Cómo relacionarías a Amazon? Amazon es _____ como Starbucks al café*

6. ¿Sabes quién es el dueño de Amazon?* (Respuesta única)

- Si
- No (pasa a la pregunta 8)

7. ¿Con qué relacionarías a Jeff Bezos? (Respuesta múltiple)

- Gran empresario
- Innovador
- Mal jefe
- Alguien que implanta miedo e intimida
- Top ejecutivo
- Visionario
- Líder
- No sabe dirigir
- Agresivo
- Otro: _____

8. ¿Dirías que Amazon es una empresa tecnológica?* (Respuesta única)

- Si
- No (pasa a la pregunta 10)

9. ¿Dónde lo ves reflejado?

- Innovación en la empresa
- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Compra de otras empresas para adquirir su tecnología
- Otro: _____
- Ninguna de las anteriores

10. En el caso de tener que elegir dónde comprar, ¿dónde preferirías?* (Respuesta única)

- Tienda física
- Amazon (pasa a la pregunta 12)

11. ¿Por qué has elegido tienda física? (Respuesta múltiple)

- Tangibilidad
- Poder preguntar en el momento a cualquier dependiente
- Mayor información
- Prefiero no dar mis datos a Amazon, no hay tanta confianza
- Otro: _____

12. ¿Por qué has elegido Amazon? (Respuesta múltiple)

- Comodidad
- Más información
- No tengo tiempo para ir a tiendas físicas
- Confianza
- Otro: _____

13. ¿Cuál crees que es el punto fuerte de Amazon como tienda *online*?* (Respuesta múltiple)

- Servicio al cliente
- Precios
- Variedad de productos
- Transporte
- Otro: _____

14. ¿Has tenido algún problema con Amazon a la hora de comprar?* (Respuesta única)

- Si
- No (pasa a la pregunta
- No he comprado en Amazon (pasa a la pregunta 16)

15. ¿Cómo lo han solucionado? (Respuesta múltiple)

- Rápido
- Bien
- Varias alternativas al problema
- Mal
- Lento
- No me han dado soluciones
- Otro: _____

16. ¿Por qué no eres usuario de Amazon? (Respuesta múltiple)

- No confío en la web para dar mis datos bancarios
- Prefiero poder tocar el producto y ver como es en tiendas físicas antes de comprarlo para no llevarme sorpresas.
- Otro: _____

17. ¿Qué debería cambiar Amazon para que fueras usuario?: _____

18. Si tienes que elegir entre las siguientes dos opciones para la compra online, ¿cuál elegirías?* (Respuesta única)

- Amazon
- El Corte Inglés

19. ¿Por qué?*: _____

20. ¿Qué percepción tienes de El Corte Inglés?* (Respuesta única)

- Buena
- Normal
- Mala

21. ¿Por qué?*: _____

22. ¿Qué opción prefieres a la hora de comprar en El Corte inglés?*(Respuesta única)

- Ir a la tienda (pasa a la pregunta 26)
- Compra *online*

23. ¿Qué te ha llevado a comprar en la página web? (Respuesta múltiple)

- Falta de tiempo
- Facilidad
- Prefiero comprar siempre *online*
- Otro: _____

24. ¿Has tenido algún problema a la hora de comprar en la web? (Respuesta única)

- Si
- No (puedes finalizar ya el cuestionario)

25. ¿Cómo lo han solucionado? (Respuesta múltiple)

- Rápido
- Bien
- Varias alternativas al problema
- Mal
- Lento
- No me han dado soluciones
- Otro: _____

26. ¿Por qué has preferido ir a la tienda?

- No asocio El Corte Inglés con la tienda *online*
- Prefiero ir a las tiendas para ver los productos que quiero comprar
- No me fio de la compra *online*

Otro: _____