



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**REINVENTAR EL MODELO DE NEGOCIO COMO MEDIO DE
SUPERVIVENCIA**

El caso de éxito de Amazon y el fracaso de Yahoo

Autor: Javier Ros Dopico

Director: Pablo Blanco Juárez

Madrid
Junio, 2014



REINVENTAR EL MODELO DE NEGOCIO COMO MEDIO DE SUPERVIVENCIA

El caso de éxito de Amazon y el fracaso de Yahoo

Javier
Ros
Dopico

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	1
2.	ABSTRACT AND KEYWORDS.....	1
3.	INTRODUCCIÓN, OBJETIVO Y METODOLOGÍA	3
4.	TEORÍAS QUE EXPLICAN CÓMO REINVENTAR EL MODELO DE NEGOCIO	6
4.1	In Search of Excellence (1982).....	6
4.2	Built to Last (1994)	7
4.3	The Circle of Innovation (1999)	8
4.4	Good to Great (2001).....	8
4.5	Blue ocean Strategy (2005).....	9
4.5.1	<i>El Cuadro Estratégico</i>	10
4.5.2	<i>El marco de las cuatro acciones</i>	11
4.6	Re-Imagina (2006)	13
4.7	The Halo Effect (2007)	13
4.8	The Little Big Things (2010)	14
4.9	Elección de la teoría para explicar los casos de Amazon y Yahoo	15
5.	FACTORES DETERMINANTES EN LA INDUSTRIA DE INTERNET	17
5.1	Características específicas de la industria.....	17
5.2	Las posibilidades de la colaboración masiva.....	20
5.3	Las consecuencias del <i>long tail</i>	21
6.	ANÁLISIS DEL CASO DE AMAZON	24
6.1	Teoría <i>blue ocean</i>	24
6.2	El nuevo modelo de negocio	25
6.2.1	<i>Las posibilidades de la colaboración masiva en Internet</i>	27
6.2.2	<i>El acceso al long tail</i>	29
6.3	Evolución inicial y expansión a otras categorías	31

7. MODELO DE NEGOCIO DE LA VENTA DE PUBLICIDAD <i>ONLINE</i>	34
7.1 La historia del mercado de publicidad en Internet	35
7.2 El caso de Yahoo	37
7.3 Google o cómo se reinventó el modelo de negocio de los portales <i>online</i>	39
7.3.1 ¿Cómo atrajeron a tantos usuarios?	42
7.3.2 ¿Cómo atrajeron el long tail de anunciantes?	46
7.3.3 <i>La clave: convertirse en una agencia de publicidad global</i>.....	47
7.4 Reinventar el modelo de negocio como medio hacia el éxito	48
8. CONCLUSIONES:	50
9. BIBLIOGRAFÍA	52
9.1 Libros.....	52
9.2 Artículos y Publicaciones	53
9.3 Recursos de Internet.....	53
9.4 Entrevistas	54

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

FIGURA I: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS CURVAS DE VALOR.....	10
FIGURA II: EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES.....	11
FIGURA III: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE PCS Y TABLETS EN EL MUNDO.....	18
FIGURA IV: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE <i>LONG TAIL</i> (LARGA COLA)	21
FIGURA VI: CURVA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIO DE AMAZON Y LAS TIENDAS FÍSICAS	25
FIGURA V: EL EFECTO <i>LONG TAIL</i> EN AMAZON.....	29
FIGURA VII: MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS QUE VENDEN PUBLICIDAD <i>ONLINE</i>	34
FIGURA VIII: MERCADO DE PUBLICIDAD EN INTERNET.....	35
FIGURA IX: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA PUBLICIDAD <i>ONLINE</i>	36
FIGURA X: CURVAS DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIO DE YAHOO Y GOOGLE.....	42
FIGURA XI: MOTORES DE BÚSQUEDA EN EL AÑO 2000	44
FIGURA XII: TOP 5 BUSCADORES ENERO A JUNIO DE 2011.....	44

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Resumen: En un entorno súper competitivo, las empresas se enfrentan a la necesidad de ir adaptando su modelo de negocio para poder sobrevivir. En este trabajo analizamos diversas teorías que las empresas pueden aplicar para conseguirlo. Para completar el análisis se han estudiado dos casos de empresas en un entorno especialmente competitivo y dinámico: Internet. Amazon y los portales de Internet, en concreto Yahoo, han tenido que hacer frente al reto de transformar sus modelos de negocio. Amazon lo ha conseguido con más éxito que Yahoo y analizaremos las razones, con lo que su estudio nos permite extraer valiosas lecciones.

Estos casos nos sirven para demostrar que la teoría estratégica de *blue ocean* es acertada y tiene aplicación práctica. La conclusión de este trabajo es que permite explicar el éxito y el fracaso en la renovación del modelo de negocio en un medio tan dinámico y reciente como Internet. Es una teoría válida para aquellas empresas que busquen diferenciarse de sus competidores y poder sobrevivir en un entorno súper competitivo.

Palabras clave: Estrategia, océano azul, modelos de negocio, reinventarse, innovación, factores de éxito, colaboración masiva, *long tail*, Internet, Amazon, Yahoo, Google.

2. ABSTRACT AND KEYWORDS

Abstract: In a super competitive environment, companies face the necessity to adapt their business models to survive. In this paper we analyse different theories that companies can apply to achieve this. To complete the analysis we have studied two cases of companies in a specially competitive and dynamic environment: Internet. Both Amazon and the online portals, in particular Yahoo, have faced the challenge of transforming their business models. Amazon has been more successful in this challenge and we will analyse the reasons behind this. This is why the study of their performance enables us to reach valuable lessons.

These two cases allow us to proof that the *blue ocean* strategy theory is accurate and has a practical application. The conclusion of this paper is that it explains the success and failure in the renewal of business models in a dynamic and recent environment such as the Internet. It is a valid theory for those companies that seek to differentiate from their competitors and survive in a super competitive environment.

Keywords: *Blue ocean*, strategy, business model, reinvention, innovation, key success factors, mass collaboration, long tail, Internet, Amazon, Yahoo, Google.

3. INTRODUCCIÓN, OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El entorno empresarial siempre se ha caracterizado por ser muy dinámico. En la actualidad este proceso se ha venido acelerando debido a las cada vez más rápidas innovaciones tecnológicas y la globalización. Aprender a adaptarse al nuevo entorno cambiante y a las nuevas características del mercado es fundamental para cualquier empresa, tanto multinacionales como *start-ups*. ¿Por qué hay empresas con un gran recorrido que fracasan? ¿Podrían haber reinventado a tiempo su modelo de negocio para adaptarse? ¿Cómo prevenir los errores e implementar la estrategia más adecuada?

En este trabajo primero explicaremos **la teoría** de estrategia *blue ocean*, que ofrece una metodología para reinventar un modelo de negocio. Se ha querido aplicar a dos casos reales de empresas que se mueven en un entorno muy dado a generar nuevas oportunidades: Internet. Internet ha supuesto una innovación disruptiva porque no siempre requiere ni mucho dinero ni unos conocimientos especiales para ser aprovechado, con lo que ha dado lugar a un entorno especialmente abierto a la competencia. Es muy interesante estudiar cómo las empresas hoy líderes han pasado de competir en “océanos rojos” a crear su “océano azul”. A nivel de estrategia empresarial ha provocado que se rediseñen industrias enteras y se redistribuyan sus beneficios. Este entorno es doblemente interesante puesto que es muy actual y a su vez muy dinámico – los cambios son constantes. Tanto, que en los últimos 20 años Internet ha permitido revolucionar industrias enteras. Las barreras de entrada se pueden vencer con facilidad, lo que aumenta la necesidad de reinventarse para poder diferenciarse y sobrevivir.

En segundo lugar, los dos **casos** a los que se aplicará esta teoría son Amazon y los portales de Internet. Amazon ha pasado de competir con las cadenas de librerías convencionales a convertirse en dominante en el mercado de venta *online*, primero de libros y después de prácticamente cualquier tipo de producto. Ha revolucionado el tradicional modelo de negocio de la industria editorial y ha sido capaz de expandirlo a la venta de casi cualquier producto persiguiendo el objetivo de convertirse en la tienda global. Global porque pretende estar presente en el mundo entero y porque pretende ser la tienda de todo. En el mundo de los portales de internet “*the winner takes all*”, con lo que la competencia por convertirse en el jugador dominante del mercado es especialmente feroz. Yahoo fue pionera en establecerse como uno de los portales *online* más utilizados y sin embargo hoy ha sido superada ampliamente por Google.

Los modelos de negocio están muy afectados por el fenómeno de la innovación: son dinámicos y van cambiando. Implican básicamente apuestas de futuro, y por lo tanto intrínsecamente inciertas en cuanto a su posible éxito en un momento lejano. La estrategia correcta debería buscar minimizar riesgos, no animar a tomarlos. En la toma de decisiones estratégicas algunas empresas encuentran modelos de negocio que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores y tienen éxito. El **objetivo** del presente trabajo es explorar las claves estratégicas, operativas y de marca que determinan el éxito y que sean extrapolables a futuros casos.

La **metodología** ha sido principalmente analítica y de tipo cualitativo. Se ha realizado una búsqueda amplia de la literatura relevante sobre teorías que buscan explicar las claves que permiten reinventar un modelo de negocio. Posteriormente se ha analizado la evolución de ambas compañías en libros, artículos, cuentas anuales e información pública en Internet, para extraer conclusiones. Una de las principales dificultades del trabajo ha sido encontrar información, ya que los datos estratégicos más relevantes no se suelen hacer públicos por parte de las empresas para que la competencia no los conozca. Para salvar este punto se ha acudido a libros especializados de autores que han estudiado la evolución de las compañías a lo largo del tiempo. El enfoque a seguir ha tenido un carácter principalmente inductivo pues se han analizado dos casos particulares para extraer posibles principios sobre las conclusiones alcanzadas. Además se ha realizado una entrevista a un actor español que vivió en auge de los portales de búsqueda *online*: Antonio García-Urgelés, COO de Terra Lycos del 2000-2004.

El trabajo está dividido en tres fases:

- 1ª) Se ha analizado las teorías más relevante que explica los factores necesarios para reinventar el modelo de negocio. Para analizar cómo se han reinventado los modelos de negocio se ha utilizado la metodología de la teoría *blue ocean* formulada por Chan Kim y Mauborgne en el libro “*Blue ocean Strategy*”¹, que se ha juzgado la que mejor explica la necesidad de reinventar los modelos de negocio a lo largo del tiempo.

¹ Chan y Mauborgne, 2005

- 2^a) Se recogen y explican aquellos factores característicos de Internet que lo hacen un entorno especialmente competitivo y dinámico. Para entender los casos es necesario comprender los fenómenos que han generado las oportunidades que los portales de Internet y las empresas del comercio *online* han aprovechado para reinventar sus modelos de negocio y llegar a explotar demandas nuevas sin tener que pelearse con la competencia por el cliente.
- 3^a) Se ha estudiado la evolución de la trayectoria y modelos de negocio de Amazon y los portales de Internet. Se ha realizado por separado, aunque se han comparado las dos cuando ha sido necesario. Es conveniente advertir al lector que el caso Yahoo se va a explicar desde la perspectiva del caso Google, ya que es el actor que reinventó con más éxito el modelo de negocio de los primitivos portales de Internet. Yahoo ha sido un seguidor en este mercado desde la irrupción de Google. No se pueden entender los cambios en el modelo de negocio de Yahoo ni de Microsoft sin entender la revolución que llevó a cabo Google. Por eso se da mucha importancia al modelo de negocio de esta empresa líder en este trabajo.
- 4^a) Se han intentado identificar las claves que se puedan extrapolar a futuros casos. Las conclusiones contienen las lecciones extraídas.

4. TEORÍAS QUE EXPLICAN CÓMO REINVENTAR EL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se exponen de forma resumida las teorías que consideró más relevantes para el tema objeto de estudio: cómo lograr el éxito de forma sostenida en el tiempo. Se han ordenado de forma cronológica para enfatizar la idea de que unas han ido completando a otras a lo largo del tiempo, con lo que las más recientes resultan más sofisticadas y más cercanas al entorno actual. Los modelos de negocio son dinámicos y para tener éxito tienen que reinventarse. Es necesario señalar que la teoría de las cinco fuerzas de Porter no se ha discutido porque es de mucha utilidad para analizar un modelo de negocio, pero no identifica claramente cuáles son las claves que permiten reinventarlo, lo que realmente estamos buscando. Para lograr este objetivo hay otros autores que han intentado explicar los factores que determinan el éxito.

Todas las mencionadas son teorías desarrolladas por autores de reconocido prestigio profesional y académico y que se han recogido en obras de referencia. Las he ordenado atendiendo al orden cronológico para enfatizar la idea de que se han venido superando unas a otras, introduciendo, complementando y matizando las claves del éxito. De hecho, casi todas las obras tienen referencias a otras anteriores que se recogen en esta lista. Al final he seleccionado aquella que argumentadamente se considera más relevante para explicar la necesidad de reinventar el modelo de negocio de las dos empresas de Internet objeto del presente estudio.

4.1 In Search of Excellence (1982)²

En esta obra, Tom Peters hace una primera aproximación a las claves del éxito:

- Buscar y controlar los *value drivers* o las palancas de valor.
- Fomentar la autonomía y emprendimiento.
- Desarrollar el gusto por la acción³.
- Encontrar un equilibrio entre dejar hacer y controlar.
- Centrarse en lo esencial o *core*.
- Estar cerca del cliente.

² Peters 1982

³ Traducción del inglés "*a bias for action*"

4.2 Built to Last (1994)⁴

En esta primera obra de Collins, al autor aborda el estudio de los hábitos de empresas visionarias que han perdurado en el tiempo para intentar identificar las diferencias entre compañías “magníficas” y sólo “buenas” a medida que evolucionan en el tiempo. Para propiciar el éxito en el modelo de negocio, en esta obra se proponen las siguientes claves:

- Estar preparados para liquidar, revisar o hacer evolucionar cualquier planteamiento de negocio, pero nunca comprometer la viabilidad de la compañía.
- Priorizar que la organización de la compañía sea excepcional. Los productos y servicios excepcionales vendrán como consecuencia de ello.
- Evitar liderazgos carismáticos. A la larga perjudican a las empresas.
- Conservar los valores centrales: la fuerza de la convicción con la que se mantienen esos valores y el sentido de la misión son a la larga los que generan beneficios. Esto se traduce en priorizar la atención a clientes, el apoyo a empleados, la excelencia en productos y servicios y la búsqueda permanente de innovaciones.
- Preservar la actividad central y a la vez estimular paulatinamente nuevos negocios.
- Plantear retos audaces y ambiciosos, como por ejemplo llegar a ser “el mejor portal del mundo”.
- Cultura corporativa fuerte: empleados que se encuentren implicados en la misión empresarial y fidelizados, de manera que a los nuevos les resulte fácil la inmersión en la cultura de la empresa. En este sentido, ayudan mucho las promociones internas.
- Probar numerosas nuevas iniciativas y apoyar y adoptar las que funcionen.
- No conformarse con mejoras incrementales, buscar que realmente creen valor significativo o adicional.
- Plantearse qué planteamientos son apropiados específicamente para una compañía y no buenos en términos genéricos. Esto último está muy ligado a mantener el *core* (esencia).

⁴ Collins y Porras, 1994

4.3 The Circle of Innovation (1999)⁵

Esta es la segunda obra de Tom Peters en la que vuelve a definir claves para lograr el éxito:

- El incrementalismo (crear nuevos productos y servicios sin mucho valor añadido y que no sobresalgan la suficiente del mercado) es el peor enemigo de la innovación. Para evitar esto, las organizaciones deben priorizar incrementar ingresos y no minimizar los costes.
- La primera prioridad debe ser destruir los modelos anteriores de negocio. Para ello insiste en que hay que olvidar cómo se hacían los negocios antes.
- Cualquier empresa puede ser creadora de lo nuevo. Esto nos lleva a que cada una tenga que asumir su responsabilidad para promover el cambio.
- El modelo de negocio de los intermediarios, como actividad que no añade un valor determinante, está condenado.
- Para crear nuevas demandas se debe promover crear olas de deseo. Crece la creciente importancia de las marcas.
- Para poder materializar estas claves es fundamental contratar talento y hacerlo rico en diversidad. Destaca el creciente papel de las mujeres.
- Esto le lleva a expresar una de las claves que repetirá en sus obras: la importancia del diseño.
- “Amar a todos, servir a todos”, con estas palabras comienza a atisbar la teoría *long tail* que expondremos más adelante para entender el nuevo entorno que Internet ha creado.
- Al contrario que Collins, Peters sí que apuesta por los líderes revolucionarios que sean capaces de empujar la organización hacia nuevas metas.

4.4 Good to Great (2001)⁶

En esta segunda obra, Collins explora empresas que sobresalen y cómo consiguen mejorar la rentabilidad mientras otras no. En otras palabras, si una compañía puede convertirse en “magnífica”, y en caso afirmativo, cómo. Las claves que extrae son:

⁵ Peters, 1999

⁶ Collins, 2001

- Lo importante no es qué valores esenciales tiene una empresa, sino que los tenga, que sepa cuáles son, que los incorpore a su compañía y que los preserve a lo largo del tiempo.
- Para preservar lo esencial y aun así adaptarse a un mundo cambiante, hay que adherirse al concepto fundamental de preservar el núcleo y estimular el progreso.
- Liderazgo nivel 5: los líderes deben ser modestos, tranquilos (no carismáticos) y tener una mezcla de humildad personal y voluntad profesional.
- Primero hay que fijarse en el quién y luego en el qué. Los ejecutivos adecuados son el activo más importante.
- Hacer frente a las adversidades y no perder nunca la fe.
- Solo porque algo es tu negocio principal (llevas años dedicándote a él) no significa necesariamente que seas el mejor. Y si no puedes ser el mejor en tu negocio principal, cámbialo.
- Una cultura de disciplina.
- Con el entorno actual en el que la tecnología se va acelerando, hay que pensar de forma diferente el papel de la tecnología.
- Las revoluciones sustanciales no garantizan el éxito. Mejor un proceso que empuja poco a poco e ir ganando impulso hasta lograr un punto en el que se produce un gran avance.

4.5 Blue ocean Strategy (2005)⁷

Esta teoría parte de la base de que las empresas conviven en un océano rojo por la sangre los tiburones (competidores) en el que todos compiten entre sí por el cliente. Cuando realmente pueden salir de ahí hacia un espacio de mercado libre de competencia llegan al *blue ocean*. En vez de dividirse la demanda entre los competidores, esta teoría pretende hacer crecer una demanda nueva para apartarse de la competencia. Al contrario que la mayoría de herramientas y marcos que se centran en comparar una empresa con su competencia para poder batirla, esta metodología busca enfatizar la necesidad de reinventar el modelo de negocio para crear un mercado sin guerras de precios.

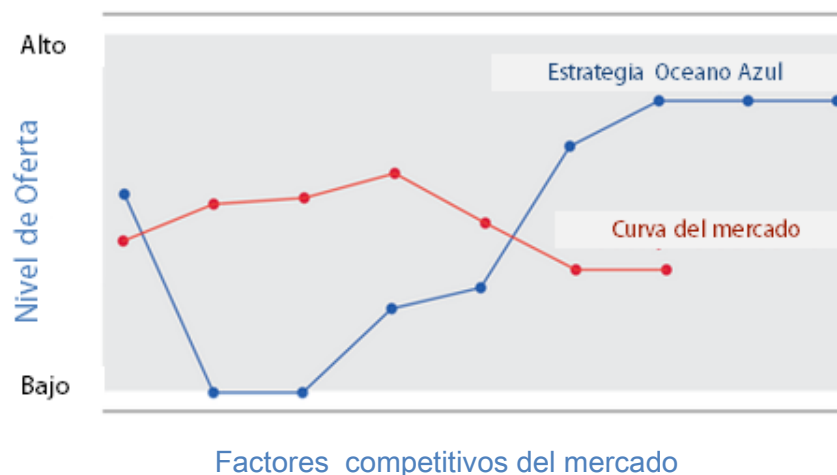
⁷ Chan y Mauborgne, 2005 pgs. 19-25

La metodología explicada se desarrolla tras un estudio en el que los autores demuestran cómo a lo largo del tiempo ninguna empresa ni ninguna industria ha conseguido ser más rentables que el mercado. Sin embargo, sí que identifican un patrón consistente entre las historias de éxito: aquellas que consiguen reinventar su modelo de negocio creando “océanos azules”. Estas compañías se caracterizan por no seguir un enfoque estratégico centrado en los competidores, sino en propiciar un salto de valor añadido para los clientes, de forma que crean un nuevo espacio sin competencia. Esto es lo que los autores llaman “innovación con valor”. No se trata de diferenciarse o reducir el coste -típico de las teorías centradas en la competencia- sino de conseguir ambos a la vez. La teoría del “océano azul” se basa en el supuesto de que las fronteras del mercado no están determinadas, sino que pueden ser diseñadas por las acciones de los actores de la industria. Para crear y capturar “océanos azules” se utilizan el marco y las herramientas que exponemos a continuación.

4.5.1 El Cuadro Estratégico⁸

El gráfico del cuadro inferior persigue dos objetivos: 1) Reflejar la situación del mercado, es decir, dónde invierte la competencia, los factores en los que se compite y lo que los clientes están percibiendo (eje vertical) y 2) reflejar el rango de factores en los que se compite e invierten recursos (eje horizontal).

Figura I: Representación gráfica de las curvas de valor



Fuente: blueoceanstrategy.com

⁸ Traducción del inglés “Strategy Canvas”

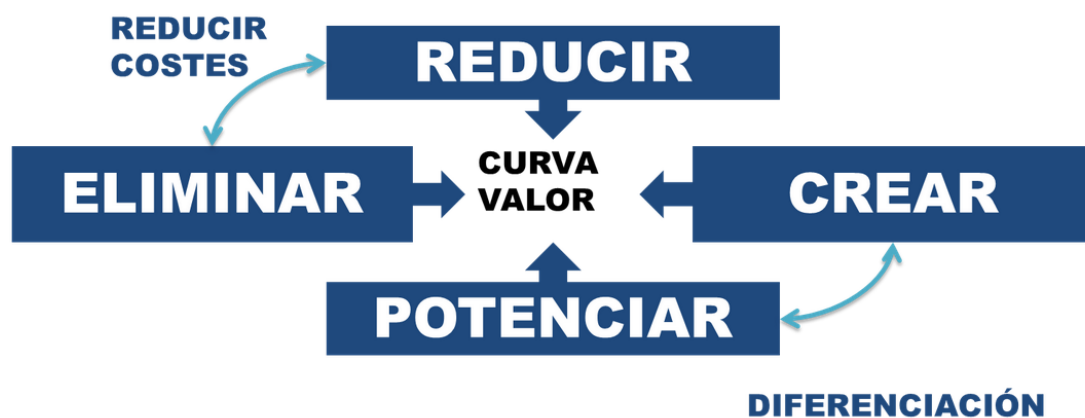
La curva de valor de una empresa es una representación gráfica de su comportamiento en los factores en los que compite el mercado. Con este cuadro, la concepción tradicional se fijaría en lo que hacen los competidores para intentar ofrecer un poco más a un precio menor. Aunque esta estrategia podría conseguir aumentar las ventas en el corto plazo, a largo plazo no conseguirá un espacio de mercado libre de competencia. El camino a los “océanos azules” tampoco pasa por recabar mucha información sobre los clientes. Si les preguntas a estos, típicamente dirán que quieren más de aquello que la industria ya ofrece. Como ya decía Henry Ford: “*Si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido*”.

Para crear espacios de mercado libres de competencia lo que hay que hacer es reorientar el foco estratégico desde los *competidores* a las *alternativas* y de los *clientes* a los *no clientes*. Esto es lo contrario a encontrar mejores formas que los rivales para satisfacer la necesidad del cliente. Centrarse en las alternativas y en los no consumidores actuales permite redefinir el problema que la industria intenta explotar reconstruyendo valor para los consumidores. Esto nos lleva al siguiente paso de esta metodología.

4.5.2 El marco de las cuatro acciones

Para diseñar la curva de valor hay que reconstruir los elementos que dan valor a los consumidores. Para esto, las cuatro herramientas de la teoría del océano azul son:

Figura II: El marco de las cuatro acciones



Fuente: Wordpress

- 1) ¿Qué factores que la industria da por hechos debo *eliminar*? Aquellas características en las que las empresas inviertan más y la competencia sea más dura se deben evitar a toda costa. Competir en algo porque lo hacen los demás lleva a que no se perciban nuevas oportunidades para aumentar valor para los consumidores, además de malgastar recursos en una guerra de precios a cambio de pequeñas ganancias.
- 2) ¿Qué factores deben ser *reducidos* muy por debajo de los estándares de la industria? Esta clave hace referencia a aquellos productos que el mercado ha sobredimensionado, otorgándoles más importancia de la que tienen para los clientes. A menudo suele suceder esto con cuestiones de servir a los consumidores, lo que aumenta mucho la estructura de costes obteniendo poca ganancia a cambio.

Las dos primeras preguntas están enfocadas a reducir la estructura de costes a la vez que se obtiene una percepción en la estructura de costes de los competidores. Es curioso porque los estudios⁹ muestran que los ejecutivos rara vez reducen la inversión en los factores en los que el mercado compite ferozmente. El resultado son estructuras de costes crecientes y complejos modelos de negocio.

- 3) ¿Qué factores se deben *potenciar* muy por encima de los estándares de la industria? Aquí se trata de cambiar las decisiones que la industria obliga a los consumidores a hacer.
- 4) ¿Qué factores se deben *crear* que el mercado nunca ha ofrecido? La cuarta clave reside en crear una demanda nueva, no estar en el momento y en el lugar adecuados sino en crear el momento y el lugar adecuado. Como veremos esto es lo que hizo Amazon.

Las dos últimas preguntas ayudan a adentrarse en las maneras de aumentar valor para los consumidores y cómo crear demanda. Conjuntamente, lo que permiten es diferenciarse y mantener los costes bajos ya que la empresa se ahorra todos los costes derivados de la competencia. Si bien nunca es fácil reinventar un modelo de negocio, este marco está penado para facilitar esta tarea.

⁹ Chan y Mauborgne, 2005 pg. 30

4.6 Re-Imagina (2006)¹⁰

En esta tercera obra de Tom Peters, se exponen unas claves más elaboradas que las anteriores, ya incluyendo sus experiencias como veterano y exitoso consultor. Son las siguientes:

- Reinventar periódicamente los modelos de negocio, lo que necesariamente implica destruir las anteriores.
- Buscar unidades de negocio más pequeñas y ágiles. Las empresas siguen en la actualidad una tendencia hacia la profesionalización de sus servicios, de manera que tienen un carácter personal mucho más marcado. La nueva vida profesional se basa mucho más en la marca personal.
- Apalancarse en la tecnología para reinventar el negocio.
- Tiene que haber un imperativo de buscar soluciones para los clientes. Se les tiene que proporcionar las experiencias más memorables.
- Dar más autonomía a los empleados.
- Los empleados deben dedicarse a la empresa-sueño, lo que potencia enormemente el poder de la marca.
- Foco en el diseño: para poder competir los productos, servicios y sistemas deben tener una cualidad estética.
- Es cada vez más influyente el papel de la mujer, tanto a nivel consumidora como directiva.
- Se tiene que conseguir que el trabajo importe. La forma más sencilla de expresar esta idea es buscar el factor *WOW!*

4.7 The Halo Effect (2007)¹¹

La teoría que se defiende en este libro se sale del panorama que analizan las demás. La idea fundamental es que el comportamiento económico-financiero de cada empresa genera un espejismo que condiciona la percepción de la bondad o no de su estrategia, de su liderazgo, de su equipo humano y de su cultura. Entre los ocho espejismos que identifica hemos recogido los más relevantes:

¹⁰ Peters, 2006

¹¹ Rosenzweig 2007

- El espejismo del “comportamiento absoluto” de una empresa. Esto nunca se puede coger como justificación de una clave del éxito porque depende de cómo lo haga la competencia, por lo que no hay ninguna fórmula que garantice resultados absolutos. El éxito se consigue haciendo las cosas mejor que los competidores, incluyendo los riesgos e incertidumbres por el camino. Una de las razones del éxito de Amazon –y de cualquier empresa exitosa- es que todavía nadie lo ha conseguido hacer mejor que ellos.
- El mito de la “investigación rigurosa”. No hay forma de abordar el estudio riguroso del comportamiento de las compañías sin sesgar el trabajo, por muchos datos que se recolecten.
- El espejismo de la “única explicación”. Muchos trabajos resaltan una única razón, receta o recomendación para explicar determinados éxitos (i.e. la cultura corporativa, la responsabilidad social o el foco en el cliente, entre otras). Dado que todos esos y muchos otros factores están muy correlacionados, el efecto de cada uno, independizado o aislado, es pequeño y bastante menos relevante de lo que se suele subrayar.
- En casi todas las teorías se mezclan causas y efectos.
- Muchas de las recomendaciones y los estudios que los soportan son relatos, historias más o menos atractivas e inspiradoras, pero sin rigor académico ni valor extrapolable a otras situaciones.

4.8 The Little Big Things (2010)¹²

Una vez más, Peters vuelve a redefinir las claves que un negocio debe fomentar para poder reinventarse a lo largo del tiempo:

- La fuerza irresistible del entusiasmo que permite abordar nuevos cambios.
- Ejecución: hacer las cosas a la primera y bien, hay que eliminar las excusas.
- Dar poder a las personas¹³: pedir opiniones, escuchar y celebrar pequeños éxitos.
- Buscar los límites y buscar modificar el *statu quo* con rabia
- Compromiso con la actividad y responsabilidad recibida, los directivos deben estar en contacto permanente con los empleados y el cliente.

¹² Peters, 2010

¹³ Traducción del inglés “*Empowerment*”

- En permanente contacto con comunidades virtuales que son un hervidero de ideas muy variopintas.
- Promover la diversidad en la organización.
- Enfatizar en las emociones como esencia del liderazgo: la empatía y la conexión con los demás son de una especial relevancia. Una cualidad indispensable para esto es la escucha efectiva.
- La experiencia es muy importante como garantía de probabilidad de éxito.
- Buscar la simplicidad como fórmula que evita muchos errores innecesarios.
- Admitir los errores, incluso buscarlos activamente y luego aprender de ellos. Esto se resume con las conocidas palabras “*lo bueno es enemigo de lo mejor*”.
- Fijarse objetivos ambiciosos y elevados.

4.9 Elección de la teoría para explicar los casos de Amazon y Yahoo

Como se desprende del hecho que haya tantas teorías distintas –incluso un mismo autor ha escrito varias- ninguna es suficiente para explicar cómo se reinventan los modelos de negocio. Sobre este tema hay mucha riqueza de ideas pero poco consenso. Sobre todo, lo que hay son ideas que complementan a otras en un continuo proceso de mejora. Por eso la teoría elegida será de las más recientes, de manera que incluya todo el bagaje anterior.

Las razones que nos han llevado a utilizar la metodología *blue ocean* son:

- 1) Propone un método con un marco y unas herramientas determinadas. Esto es muy útil para analizar cómo han reinventado sus modelos de negocio Amazon y Yahoo. De las teorías consideradas, parece ser la más práctica.
- 2) Se formuló en el año 2005, lo que le ha dado tiempo tanto a recoger el bagaje teórico previo como para consolidarse posteriormente: muchos profesionales la han utilizado. Los directivos de Nintendo, por poner un ejemplo, han reconocido haberla aplicado para desarrollar exitosamente la consola Wii. Desde el mundo académico también se ha validado.¹⁴

¹⁴ Ver Burke, A., van Stel, A., Thurik, R. (2010)

- 3) Explica mejor los casos de modelos de negocio en el entorno *online*. Internet ha supuesto una innovación disruptiva que al abaratar la tecnología ha abierto un sinfín de oportunidades para reinventar el modelo de negocio, con lo que creemos que esta teoría explicará mejor los casos de empresas que se mueven en el entorno *online* que otras convencionales centradas en la competencia y quizás más estáticas. Como ha sucedido en otras industrias, lo lógico sería pensar que primero entra un modelo innovador y luego otros lo imitan. Por eso pensamos que para analizar los primeros años de una industria tiene más sentido utilizar la teoría del “océano azul” y ya luego otras más centradas en la competencia.

Las obras de Tom Peters no se han elegido para este estudio por tres razones: 1) Son demasiado genéricas, ambiguas y poco concretas. 2) El hecho de que las haya redefinido tantas veces (hasta en cuatro obras distintas) parece implicar que no tienen mucha consistencia, lo que resta credibilidad a su discurso. 3) Sus ideas están recogidos hasta cierto grado en las demás teorías, especialmente en la del “océano azul”. Muchas de ellas van por el camino de buscar nuevas fronteras y no el de batir a la competencia haciendo lo mismo que el resto. Sin embargo, al ser tan generales no entran en materia de un marco y unas herramientas concretas que expliquen los pasos a seguir, cuestiones que si aborda la estrategia *blue ocean*. Por eso, se ha considerado que esta es la más completa y que más se presta a ser aplicada a casos concretos.

Las obras de Collins fueron modelo de referencia cuando se escribieron. Sin embargo, las empresas que describe como virtuosas dejaron de ser líderes o quebraron al tiempo de escribirla, con lo que su discurso ha perdido rigor. Por último, utilizaremos las ideas de Rosenzweig para enfatizar que no existe una única fórmula de reinventar un modelo de negocio, sino muchas que explican en cierto grado el éxito o el fracaso. Al leer el resto de trabajo cabe tener presente la idea de que siempre que una empresa ha tenido éxito es porque no hay otra que lo haya hecho mejor, lo que puede ocurrir en cualquier momento. De hecho, las empresas que consiguen reinventar su modelo de negocio de forma exitosa lo hacen a costa de sustituir a otras que consiguieron el éxito previamente y no consiguieron mantenerlo.

5. FACTORES DETERMINANTES EN LA INDUSTRIA DE INTERNET

Entender los casos expuestos en este estudio exige entender el entorno en el que han evolucionado, que ha sido determinante en su desarrollo. Por eso esta sección se dedica a repasar aquellas características de Internet que lo hacen un entorno especialmente competitivo y dinámico. Los fenómenos aquí estudiados han generado las oportunidades que los portales de Internet y las empresas del comercio *online* han aprovechado para reinventar sus modelos de negocio y llegar a explotar océanos azules.

Los avances tecnológicos han provocado que aumente la productividad, lo que a su vez ha permitido que las empresas desarrollen una amplísima gama de nuevos productos y servicios. Esta tendencia es cada vez más clara en Internet, donde las oportunidades de rediseñar múltiples modelos de negocio son muy numerosas. Antes de analizar los casos concretos de Amazon y Yahoo haremos un estudio de los factores que creemos son más relevantes y que es necesario tener en cuenta para entender la estrategia en la industria de Internet.

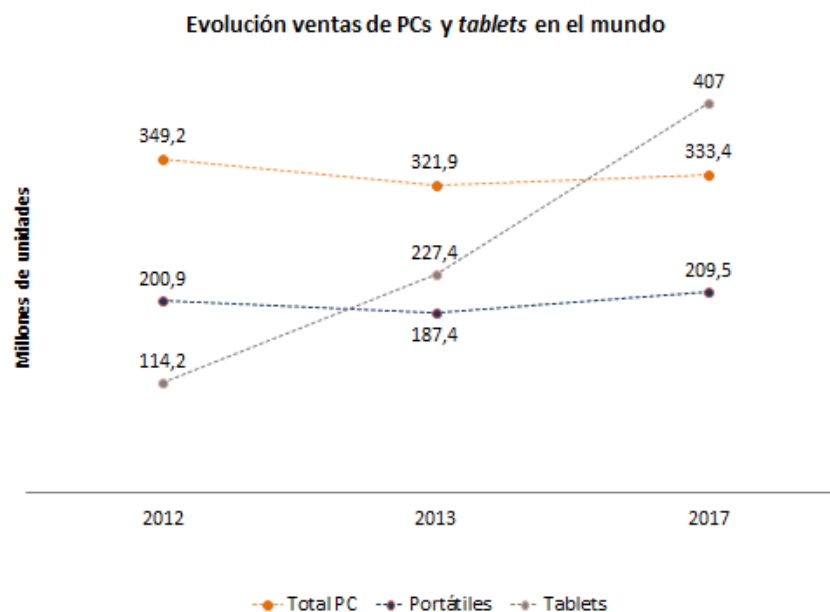
5.1 Características específicas de la industria

- **Presencia global.** En la medida en que las infraestructuras de acceso a Internet (por cable, vía radioeléctrica o inalámbrica o por satélite) tienen un alcance global, un usuario se puede conectar a Internet desde prácticamente cualquier punto del globo. En ninguna industria existe tanta interconexión entre los *stakeholders*, ni su comunicación es tan rápida. La globalidad tiene implicaciones tanto para los consumidores, que están repartidos por todo el mundo, como para los oferentes. Las barreras geográficas no existen *online* y en cualquier lugar del mundo puede surgir un competidor nuevo.
- Enorme facilidad para lograr **economías de escala.** En muchos casos se pueden obtener enormes aumentos en la capacidad de oferta de los servicios con incrementos mínimos del coste. El jugador que ejecute mejor el modelo de negocio es mucho más efectivo que los demás y con muy poca inversión puede llegar a todos los consumidores del mercado. La consecuencia de esto es “*the winner-takes-all*”: y de ahí la importancia de la marca del ganador. Además, el

número de competidores tiende a disminuir más que a crecer, no sólo por la desaparición física sino también por la política de adquisiciones del ganador.

- La **evolución en el acceso a Internet**: Inicialmente el usuario se conectaba a Internet por banda estrecha con un acceso a través de la telefonía fija y marcación, pagando el coste de la llamada por su duración. Esto ha ido cambiando hasta hoy en día cuando con banda ancha y una tarifa plana el acceso a Internet es ilimitado. Al disminuir los costes de acceso aumenta el número de usuarios, lo que explica la rápida penetración de Internet. Hoy en día tiene acceso el 35% de la población mundial en lo que supone el primer mercado verdaderamente global. Además, el dispositivo desde el que se accede también ha cambiado considerablemente. Las nuevas generaciones de terminales que han ido apareciendo han cambiado el dispositivo, que ha pasado de los ordenadores fijos a los portátiles y de ahí a los móviles y tablets.

Figura III: Evolución de las ventas de PCs y tablets en el mundo



- **Evolución muy dinámica** de las soluciones tecnológicas. Por ejemplo, Amazon ha pasado de vender libros en formato papel a desarrollar una plataforma que permite comercializarlos en formato digital. Hace tan sólo unos días ha anunciado que va a empezar a vender un aparato para ver la TV en *streaming*.

Todas las empresas se han tenido que ir adaptando a unos cambios que se suceden muy rápidamente, lo que hace la industria muy incierta e inestable.

- Los usuarios dan por descontado **el acceso gratuito** a la inmensa mayoría del **contenido** y aprecian cada vez más la personalización de los servicios. La cuestión del pirateo de determinados contenidos como las películas, libros o la música ponen de manifiesto el que no sólo que valoran la gratuidad sino que no están dispuestos a pagar por acceder a determinados contenidos. También dan por hecho la potencia, objetividad y eficiencia en el uso de las aplicaciones y servicios que las empresas ofrecen. Esto se espera en **cualquier lugar** y en **cualquier momento**.
- Los usuarios también se rigen por las reglas de la **moda**. Por ejemplo, en esta industria la marca de Apple se asocia como conectada con lo moderno y juvenil. Esto constituye una importante barrera de entrada para otros competidores, ya que el líder del mercado cuenta con una mayor base de usuarios y mayores ingresos. Esto se traduce en mejores infraestructuras y productos, una agresiva política de adquisiciones y mejor talento, con los que ofrecer mejores servicios.
- Actualmente hay una línea de trabajo con mucho futuro. **Big Data** pretende conseguir un análisis masivo e inteligente de las ya inmensas bases de datos disponibles en Internet. Otras tendencias actuales que marcarán el futuro más próximo van por el camino de los *wearables* que permiten incorporar los nuevos dispositivos a la ropa, gafas, pulseras o relojes.
- Las tendencias en el futuro también irán encaminadas hacia la **seguridad** que los poseedores de la información de los usuarios puedan garantizar. La percepción de conservar la privacidad y la intimidad es una cuestión que preocupa a muchos usuarios. Esto se debe especialmente a un entorno donde cada vez están volcados más datos personales y dónde la información literalmente no tiene dueño y es accesible por cualquiera con relativa facilidad. Además, en un mercado donde seguirán apareciendo constantemente nuevas soluciones y aplicaciones los usuarios exigen un incremento de la capacidad en medios de pago y aplicaciones de control de identidad. En las cuentas anuales

de los jugadores de esta industria se mencionan como de mayor relevancia en el futuro próximo estas aplicaciones, en particular en los sectores de educación y sanidad.

5.2 Las posibilidades de la colaboración masiva

Como se argumenta en “*Wikinomics*”,¹⁵ Internet se puede intentar entender a través de las tres “reglas de oro” que lo diferencian de cualquier otro sistema de comunicación:

- No tiene propietario
- Todo el mundo lo usa: el acceso a Internet es global
- Cualquiera puede crear y compartir contenido

El contenido que más triunfa no es el creado por las propias compañías de Internet (noticias, servicio de mapas, navegadores de Internet como Chrome), sino el creado por los propios usuarios (motor de búsquedas, mail, redes sociales, aplicaciones de comunicación, documentos o video). Esto tiene dos implicaciones para las empresas: 1) tienen una estructura de costes mucho más eficaz en cuanto sólo tienen que mantener la aplicación funcionando y no desarrollar contenido. 2) Los usuarios son mucho más fieles. Esto explica el éxito del mail de Google o de redes sociales como Facebook o LinkedIn, que no tienen que invertir tanto como las demás en desarrollar contenido ni en fomentar la fidelidad de sus usuarios. Además, también explica que las versiones digitales de los periódicos no tengan mucho futuro como competidores sólidos en el mundo *online*. En un sector en el que no existen barreras de entrada muy importantes – cualquiera puede convertirse en emisor de contenido- cambiarse a la competencia cuando el contenido que ofrecen está más adaptado a las necesidades del usuario no puede ser más fácil. Tan sólo están a un *click* de distancia.

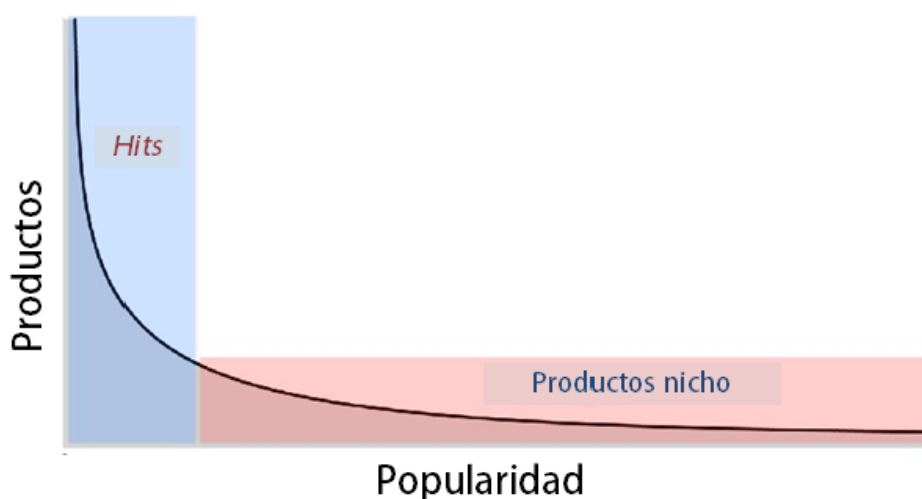
Sin embargo, la implicación más notable del acceso global a Internet es que el **mercado** es mucho más **líquido** para cualquier empresa que compita en este entorno. Hay tantos compradores y tantos vendedores para un mismo bien (o sustitutivo) en un mismo momento que la probabilidad de que un consumidor encuentre lo que busca es muy alta.

¹⁵ Tapscott y Williams, 2006

5.3 Las consecuencias del *long tail*

Antes vivíamos en el mundo de lo escaso, ahora lo hacemos en el de la abundancia¹⁶. En las industrias ajenas a Internet los consumidores sólo pueden elegir lo que los oferentes en un mercado estructuralmente limitado ofrecen. Si la oferta está muy concentrada, las opciones de elegir que tienen los consumidores son pocas. Por ejemplo¹⁷, el éxito en el modelo de negocio de las cadenas de televisión depende de conseguir llevar los pocos programas que más gustan a la mayoría para tener audiencias masivas. Esto se debe al efecto de las economías de escala: para que un producto sea rentable tiene que venderse a un gran número de consumidores. Internet ha cambiado esto radicalmente, cuanto menores son los costes de vender más se puede vender. Además, con la colaboración masiva cualquiera puede ser un oferente en Internet. El resultado es que la oferta es muchísimo más variada. Esto está provocando un proceso por el que el mercado está transformándose en una masa de nichos. Esta masa siempre ha existido, la diferencia es que ahora el coste de llegar a ella ha caído sensiblemente. La nueva eficiencia en la distribución, producción y el marketing han transformado lo que es comercialmente viable. Clientes, productos y mercados que antes no eran rentables ahora lo son. Esto permite múltiples oportunidades de reinventar modelos de negocio en muchas industrias.

Figura IV: Representación gráfica de *Long tail* (larga cola)



Fuente: Elaboración propia a partir de *The Long tail*

¹⁶ Anderson, 2006 pg. 18

¹⁷ Anderson, 2006 pg. 5

Ahora el mercado de los *hits* tiene que competir con el mercado de los productos nicho. Lo más interesante, de acuerdo con el autor, es que el segundo está creciendo más rápidamente que el primero. Con la aparición de Internet este mercado ha resurgido y tiene un impacto determinante en los modelos de negocio. Esta es la economía de la abundancia. La teoría *long tail* pone de manifiesto tres **características**:

- 1) Una mayor variedad está disponible.
- 2) Los costes de búsqueda que asume el consumidor para encontrar lo que busca han caído. Con tanta información disponible, el tiempo que el consumidor tiene que dedicar a encontrar el producto que busca es mucho menor.
- 3) Además, el riesgo de compra¹⁸ ha caído gracias a que la información que Internet pone a disposición del consumidor es inmensa. Ahora el consumidor puede ver la opinión de otros consumidores, ver qué ofrecen otros oferentes e incluso probar muestras gratuitas del producto. Por ejemplo, puede escuchar 30 segundos de una canción antes de comprarla, o leer parte del libro antes de pagarlo.

Para aprovechar las oportunidades de la *long tail* el autor propone: 1) hacer disponibles todos los productos y 2) ayudar al consumidor a encontrarlos. Para lograr estos objetivos el autor reconoce que hay barreras como las legales. En casos como la industria de la música, las películas o libros, existen derechos de propiedad. Las **implicaciones** de esta teoría que abren oportunidades de reinventar el modelo de negocio son:

- Los costes de inventariado y distribución han caído en picado. El inventariado centralizado es mucho más eficiente que poner productos en estanterías en cientos de tiendas. El inventario *online* es el más barato de todos. Como explicaremos más adelante, en el caso de Amazon estos costes son nulos.
- Los propios consumidores hacen el trabajo. El *peer-to-peer* funciona de tal forma que ya no hay que contratar a determinados empleados porque hay tareas que los consumidores hacen. Los resúmenes sobre las películas o las entradas en Wikipedia no las hacen las compañías, sino los usuarios.

¹⁸ Entendido como el riesgo que asume el consumidor de que el producto no cumpla sus expectativas.

Además de la ventaja de ser mucho más económico, los usuarios confían mucho en las opiniones de sus iguales. Nadie conoce mejor sus necesidades que ellos mismos.

- Ya no hay un solo producto que contente a todos los usuarios. Ahora hay que poner a su disposición una gran variedad, porque en cada mercado nicho cada consumidor tiene sus preferencias y son distintas.
- Compartir la información. La diferencia entre una estantería con muchos productos y una lista ordenada de los que más se venden es la información. Cuando esta información se presenta en una forma que facilita la elección de los consumidores, las ventas aumentan.
- Usar la información que da el mercado. En la economía de la escasez los oferentes tienen que *predecir* que se va a vender. En mercados abundantes se puede *medir* que está pasando y utilizar esta información en tiempo real para conocer la demanda y adaptarse mejor a ella.
- Entender el poder de lo que es gratis. Como los costes de inventariado y distribución son cercanos a cero, los precios también pueden serlo. Eventualmente, en mercados con abundancia hay muchos competidores y los precios suelen seguir a los costes. Gracias a la economía digital los costes están bajando, con lo que los precios también. Esto supone que para poder atraer a muchos usuarios hay que ofrecer muchos productos gratis. Esto lo veremos en los dos casos siguientes.

6. ANÁLISIS DEL CASO DE AMAZON

Como veremos a lo largo del trabajo, Amazon es un ejemplo claro de lo que propone la teoría *blue ocean*: crear una nueva demanda en la que no haya que competir con otros competidores por el cliente. Mostraremos que aquí reside la razón de su éxito.

La idea del fundador, Jezz Bezos, se basa en el convencimiento de que con la irrupción de Internet se abría la posibilidad de crear un nuevo modelo de negocio minorista, es decir, un “océano azul” de acuerdo con el planteamiento aquí expuesto. Esta idea se puede expresar con las palabras “*the everything store*”: crear una tienda dónde se venda de todo, por Internet. Bezos estaba convencido de que, por ejemplo, una tienda de libros con millones de títulos era “*algo que simplemente no podía existir en el mundo físico*”¹⁹.

6.1 Teoría *blue ocean*

El propio Bezos afirma en su famosa carta a los inversores²⁰ que su compañía se caracteriza por estar **centrada en el consumidor** y no en el competidor. Este enfoque casa especialmente con la teoría que aquí estudiamos. El marco de las 4 acciones que Amazon puso en marcha para crear un “océano azul” es el siguiente:

1. **Reducir:** los almacenes físicos. Los costes de inventariado son nulos para Amazon en el caso de terceros que venden a través de su web, ya que en ningún momento pasan por sus almacenes²¹.
2. **Potenciar:** un catálogo de productos ilimitado, que se venda cualquier producto que cualquier consumidor pueda necesitar. Subsidiariamente, también utilizar la información extraída en su plataforma de los usuarios y sus sistemas de distribución para hacer más eficiente la gestión de pagos, de devoluciones y anticipar las tendencias del mercado (Big Data).
3. **Eliminar:** todo el espacio dedicado a tiendas físicas.

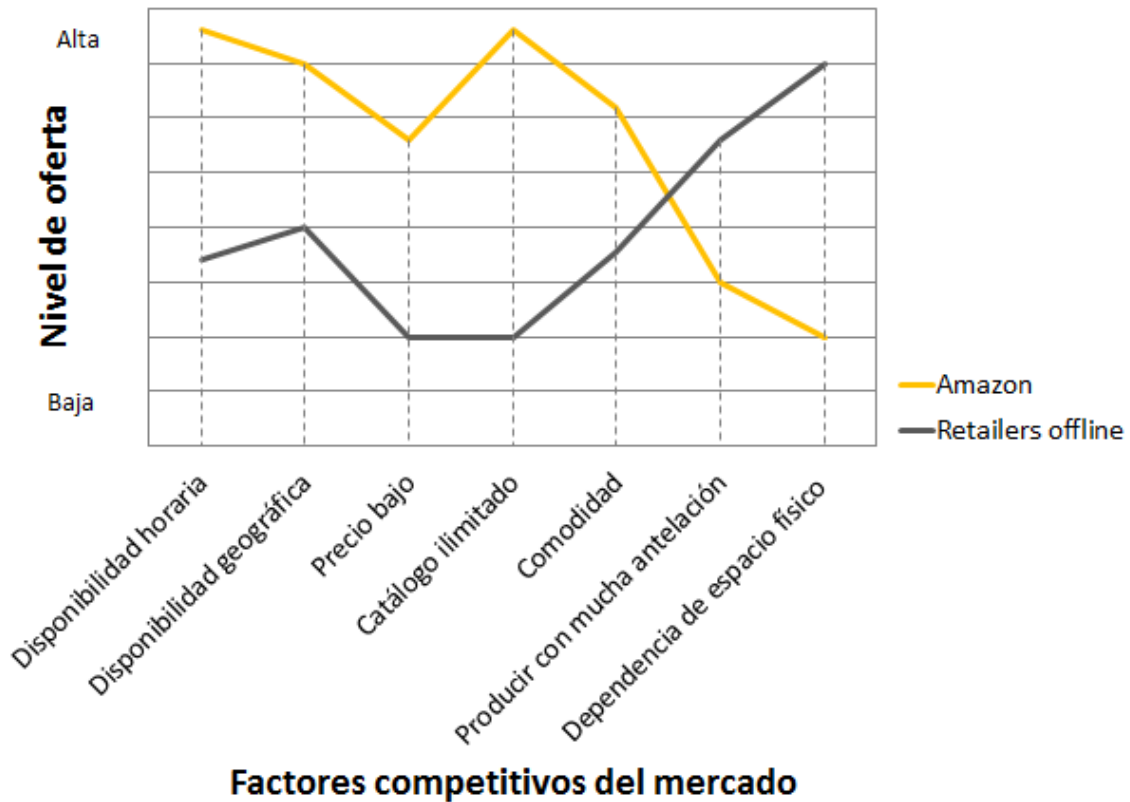
¹⁹ Bezos en “Things that matter more than your talents” (2010)

²⁰ Amazon manda la misma carta a los inversores desde hace 16 años (1997-2013)

²¹ Anderson, 2006 pg. 218

4. **Crear:** un modelo de comercialización exclusivamente por Internet. El objetivo es vender cualquier tipo de producto y permitir que la plataforma sirva de intermediario entre terceros vendedores y los clientes de Amazon.

Figura V: Curva de valor del modelo de negocio de Amazon y las tiendas físicas



Fuente: Elaboración Propia

Amazon se ha centrado en una demanda nueva que no existía hasta entonces. El acceso rápido a los productos, la comodidad (se elimina la necesidad de desplazarse hasta la tienda) y el precio competitivo (se suprimen los costes de almacén y tienda) crean un mercado que hasta entonces no había sido ocupado por nadie.

6.2 El nuevo modelo de negocio

Una de las principales ventajas que tienen los comercios *online* frente a los tradicionales es que resulta mucho **más cómodo para el comprador**. Por ejemplo, Amazon cuenta con el programa 1-Click, que guarda los datos de la tarjeta de cada usuario y su dirección, de manera que reduce las incomodidades en el proceso de

compra, con lo que gana mucho dinero²². Además, esto funciona como barrera ante los competidores, que no lo pueden replicar porque al no estar tan extendido su uso no disponen de forma generalizada de estos datos de los clientes.

Hay estudios que muestran que una de las razones por las que los consumidores no compran por Internet es por los costes de transporte. Además, Amazon al principio no había logrado que un mismo cliente comprara en diferentes categorías de productos. Un efecto curioso de la comodidad a la hora de comprar se manifiesta con el programa por el que a los clientes que se gastaban más de \$100 se les aseguraba el transporte gratis. Con esto se consiguió solucionar los dos problemas, los costes de envío gratuito se compensaban con unas ventas mayores y de productos de distintas categorías. Así es como llegaron a la conclusión de dividir a los consumidores en dos grupos²³: aquellos sensibles al tiempo de espera para recibir un producto y los que no. Decidieron hacer la oferta de envío gratuito a los consumidores que estuvieran dispuestos a esperar unos días, y cobrar el envío a aquellos que tuvieran más prisa (pedidos *express*). Así se podía reducir el coste de envíos gratuitos, ya que metían en el espacio que sobraba en los camiones que transportaban pedidos *express*, los pedidos “gratuitos”.

Además, este modelo de negocio permite aprovechar la **capacidad ilimitada de almacenamiento del mundo digital**. Por ejemplo, en la industria de los libros Amazon cuenta con una máquina que imprime el libro en el centro de distribución más cercano al cliente, aumentando la rapidez con la que le llega el producto y disminuyendo los costes de transporte. Algo similar ocurre con los DVDs y en general los productos “digitales”.

Mientras los *retailers* del mundo físico tienen sus inventarios repartidos por miles de tiendas por todo un territorio, Amazon tiene una página y muy pocos almacenes. Por eso, el ratio “costes fijos a ventas” es mucho más favorable. Amazon cobra a sus clientes unos días antes de entregarles los pedidos y paga a sus proveedores meses después. Este **ciclo operativo** permite que un euro invertido en la infraestructura de Amazon lleve a retornos mucho mayores que si se invierte en cualquier otro *retailer*.

Uno de los principales riesgos a los que tiene que hacer frente este modelo de negocio es que los **otros *retailers* y los propios productores vendan a través de sus**

²² Stone, 2013 pg. 76

²³ Stone, 2013 pg. 129

propias páginas web. Sin embargo, Amazon ha conseguido ser más eficiente que cualquiera de ellos, posiblemente por los efectos de marca, por el efecto de las economías de escalas y porque nadie tiene un catálogo tan amplio. Para productores poco conocidos, vender bajo el paraguas de la marca Amazon es fundamental, porque de otra manera los consumidores no se fiarían, y además llegan a una masa potencial de clientes mucho mayor de la que accederían vendiendo en su propia plataforma. De hecho, cuando un editor no se atiene a las condiciones que ofrece la compañía, Amazon deja de recomendar sus libros a los usuarios y sus ventas caen hasta en un 40%²⁴.

6.2.1 Las posibilidades de la colaboración masiva en Internet

En junio de 1995, los ingenieros de Amazon diseñaron un sistema por el que los **consumidores podían incluir opiniones sobre los libros que vendían.** Bezos creía que si tenían más opiniones generadas por los usuarios que otras páginas, los consumidores estarían más inclinados a comprar en su web. Naturalmente, algunas de las opiniones eran negativas. Una vez a Bezos le llamó un ejecutivo de lo uno de los vendedores y le dijo que su negocio consistía en vender libros, no tirarlos. Bezos le contestó que no ganaban dinero cuando vendían un libro, sino cuando ayudaban a un consumidor a tomar una decisión de compra.

Como negocio *online*, Amazon puede aprovecharse de la **información sobre el comportamiento de los consumidores**, lo que les permite ofrecer determinados productos basados en las preferencias individuales de los usuarios. Es lo que se conoce como Big Data, sólo que en este caso el único que posee la información es Amazon. Es más, pueden utilizar esta información de forma personalizada. Gracias a unos algoritmos, Amazon genera recomendaciones a los usuarios no sólo basadas en sus compras anteriores, sino también en los productos que hubiera mirado él y otros usuarios similares. Permite relacionar un consumidor con un producto que de otra forma no habría encontrado. La información que extraen de los usuarios les permite fijar precios. Amazon puede utilizar toda la información de los usuarios para interpretar las tendencias del mercado con lo que puede anticiparse a la demanda e incluso fijar precios en función de que productos se venden más.

²⁴ Stone, 2013 pg. 242

Esta **información también ayuda en la gestión de stocks y de su cadena de distribución**. Con unos potentes algoritmos, cuando un cliente hace un pedido, el programa examina su dirección, la localización de los productos en los centros de distribución y el tiempo de transporte. Con estas variables calcula la forma más rápida y barata de transportar esos productos. No sólo eso, sino que Amazon se permite avisar a los clientes sobre el tiempo que tardaran sus pedidos en llegar.

Otra aplicación muy útil de la colaboración masiva es la capacidad para hacer **listas de los productos más vendidos**. Cuenta con la ventaja de que no se tiene que limitar a un número de productos, sino que se pueden ordenar todos. Esto implica que no dan una lista de los 10 libros más vendidos, como hacen los periódicos, sino que listan todos los libros. Esto proporciona una información muy útil a autores, artistas y editores. Ha demostrado ser además de una herramienta, un auténtico “vicio” para muchos autores que las comprueban constantemente para ver cómo se comporta su producto.

El hecho de estar presente en el medio digital también permite la colaboración con otras páginas. Es lo que se conoce como **marketing de afiliados**²⁵. Amazon paga a las páginas web que le mandan clientes una comisión del 8%. Empezó haciendo esto con los libros y hoy es una industria que al año genera más de un billón de dólares en todo Estados Unidos. Con este programa Amazon pudo extender su presencia por la web a medida que esta se popularizaba, con lo que le otorgó un amplio dominio del mercado en esta incipiente industria frente a futuros competidores.

El hecho de ser una plataforma utilizada masivamente por los usuarios también tiene **consecuencias de marca**. Para un productor poco conocido, el hecho de vender a través de Amazon hace que muchos consumidores confíen en él. De otra forma, muchos consumidores no confiarían en darle los datos de su tarjeta de crédito. Además, para un gran productor o vendedor, el hecho de que sus productos no están en la “tienda de todo” hace que pierdan un volumen significativo de ventas. Esta consecuencia es la que explota Amazon cuando negocia con los proveedores, de forma que tiene un amplio poder para presionarles para que bajen los márgenes de beneficio por producto. Con esto permite mantener los precios de sus productos bajos, trasladando este ahorro a los compradores.

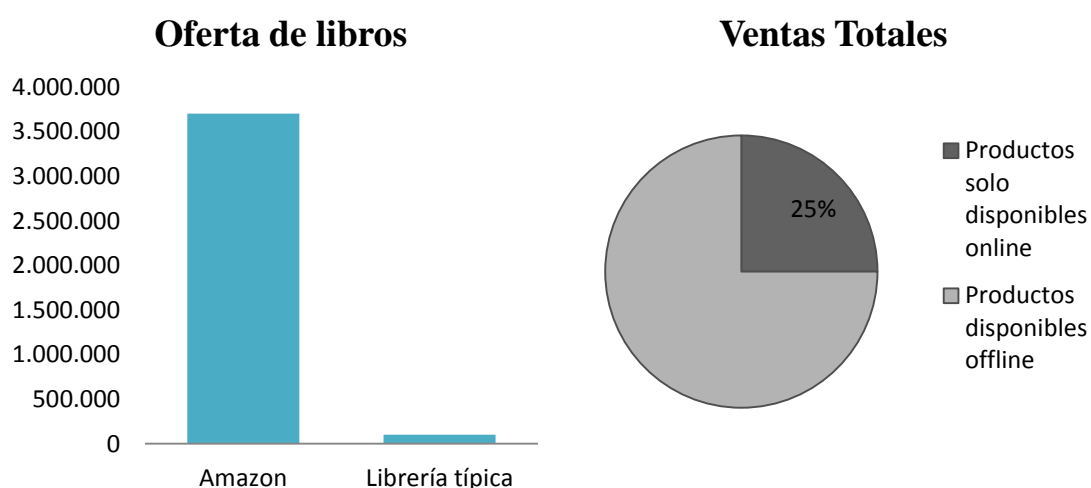
²⁵ Traducción del inglés “*affiliate marketing*”

6.2.2 El acceso al long tail

El efecto *long tail* afecta tanto a clientes como a oferentes. Los primeros **clientes** eran soldados americanos en el extranjero y un cliente de Ohio que les escribió para decirles que vivía a 50 millas de la librería más cercana y que eran un bendición. Otro cliente en Chile pidió un libro como prueba y al ver que llegaba pidió varias docenas más. Así es como Amazon empezó a experimentar la teoría de la *long tail*, es decir, la gran cantidad de artículos esotéricos que poca gente quiere. Sólo un mes después de empezar a vender libros ya habían llegado a clientes en los 50 Estados de EEUU y a personas en 45 países. Hoy en día la base de consumidores activos se estima en torno a 200 millones en todo el mundo.

Por el lado de los **oferentes**, al permitir que terceros vendedores utilicen la plataforma para vender sus productos, consiguen que el catálogo de productos sea mucho más rico y que se genere mucha más actividad –a la que de otra forma no llegarían. Por ejemplo, como cualquiera (incluso un particular) puede vender un producto usado, los consumidores tienen más productos entre los que elegir. Al aumentar la oferta, bajan los precios y los consumidores se benefician de precios bajos. Además, Amazon cobra una comisión y obtiene ingresos de una industria (la de productos de segunda mano) que de otra forma no tendría. Esto no ocurre en otros negocios, especialmente sus competidores.

Figura VI: El efecto *Long tail* en Amazon



Fuente: *The Long tail* (2006)

Acceder a tantos consumidores hace que el **tamaño de la empresa sea muy grande**. Esto, en el mundo de los *retailers* es fundamental, pues se consiguen economías de escala, se puede permitir mayor capacidad de distribución y se puede presionar a los proveedores para obtener precios más bajos. Así es como Walmart y BestBuy en Estados Unidos consiguen mantener una política de precios bajos. Precios bajos llevan a más visitas. Más consumidores aumentan el volumen de ventas, que a su vez atrae a más vendedores a los que se cobra una comisión. Así se reducen los costes fijos, lo que redundará en una mayor eficiencia y al final en precios todavía más bajos. Este ahorro de costes se traslada al consumidor, con lo que el gran tamaño de los *retailers* crea valor para los consumidores. Por otro lado, les permite mejores condiciones de negociación con los proveedores, como pagar a plazo, lo que contribuye a que tenga un ciclo operativo tan rentable.

A través del programa *Marketplace*, Amazon permite que **terceros vendedores utilicen su plataforma** para llegar al cliente. Esto enriquece el catálogo de productos y ofrece una oportunidad para éstos, que se sirven de la marca Amazon para vender productos que no habrían conseguido llevar al consumidor de otra forma. Aunque vendan el mismo producto más barato que Amazon, éste siempre gana porque cobra una comisión y además no soporta los costes de almacenar, inventariar y distribuir estos productos. Con la información que obtienen de las ventas, identifica que productos de terceros se venden más y empieza a venderlos ella misma. En palabras de Randy Miller, director de ventas para Europa “*si no sabes nada sobre una industria, lánzala a través de Marketplace, atrae a vendedores, observa qué hacen y qué venden, entiéndelo, y luego empieza a venderlo tu (...) es algo que hacíamos realmente bien*”²⁶.

Al pagar una comisión a Amazon y ayudarle a vender sus productos, los *retailers* en *Marketplace* están ayudando a su más feroz competidor. Este modelo de negocio permite que a la larga Amazon domine una gran parte de la cadena de valor ya que controla todo el tramo del canal que va desde el productor al cliente.

²⁶ Stone, 2013 pg. 182

6.3 Evolución inicial y expansión a otras categorías

Antes de empezar el negocio, Bezos ya tenía la idea de montar “la tienda de cualquier producto”. El **primer paso** en este proyecto fue hacer una lista de todo lo que podía empezar vendiendo en Internet: ropa, software de ordenador, música o material de oficina. Decidió empezar vendiendo libros por tres razones:

- Un libro es una copia idéntica en cualquier tienda, así que los consumidores sabían lo que obtenían
- Había dos distribuidores de libros solamente, no tendría que ponerse en contacto con las miles de proveedores
- Había tres millones de libros, muchos más de los que las tiendas podrían almacenar jamás

El primer libro se vendió en 1995. Por aquel entonces cuando vendían un título se lo compraban a uno de los dos mayores distribuidores al 50% del PVP (Precio de Venta al Público). A los pocos días lo recibían, lo guardaban en su almacén y luego se lo enviaban al cliente a través del servicio postal o la compañía UPS. El proceso tardaba una semana para los títulos más comunes y hasta un mes para los menos comunes. El precio que cobraban al cliente era entre un 60-90% del PVP, con lo que ya por aquel entonces el margen que sacaban era muy pequeño. Además, cobraban \$4 por el envío.

Con este modelo ya funcionando, en 1998 comenzó el **segundo paso**: vender nuevos productos para expandir la marca Amazon²⁷. Se fijaron en categorías de productos que estuvieran poco representadas en tiendas físicas, fueran almacenables en grandes cantidades y pudieran ser enviados a través del servicio postal. Maximizaban la capacidad de Internet de proveer productos superiores a los que se obtenían en tiendas físicas. Esto les llevo a elegir música, video y software empaquetado.

El **tercer paso** fue expandir el sistema de distribución. Para eso contrataron a un directivo de Walmart y abrieron varios almacenes (o centros de distribución en la jerga que utilizan) por todo el país. Estos centros están muy automatizados, con luces que parpadean y guían a los empleados por los pasillos y baldas, cintas transportadoras y máquinas que escanean, organizan y empaquetan los productos.

²⁷ Stone, 2013 pg. 67

Como **cuarto paso** se adentraron en la industria de los juguetes. Al principio intentaron hacerlo ellos mismos, comprando juguetes a los productores y vendiéndolos en su página web. Sin embargo, como demostró la primera campaña de Navidad, este negocio resultó ser más difícil de lo esperado porque no era fácil seleccionar y adquirir los juguetes que los consumidores iban a demandar. Al contrario que en otras industrias, los productores no aceptaban que se les devolviera el inventario no vendido. Esto que necesitaban era justo lo que otros vendedores, como Toys “R” Us hacían bien. A estas tiendas les resultaba muy costoso crear un sistema de comercio *online* que consiguiera que los productos llegaran a tiempo a clientes a lo largo y ancho del país. Esto llevó a que Amazon y Toys “R” Us llegaran a un acuerdo para vender juguetes en la página de Amazon. Este modelo resultó tan provechoso para ambas partes que comenzaron a replicarlo con otras grandes cadenas (Best Buy, Sony, la editorial Borders, Circuit City y AOL), otras categorías de productos (deportivos, ropa y joyas) y en nuevos países (Reino Unido, Alemania, Japón y China).

El **quinto paso** fue perfeccionar el sistema de búsqueda de productos. Abrieron una oficina en Silicon Valley con ingenieros, compraron la tecnología de búsqueda de Google y la desarrollaron. Aunque crearon un buscador que no tuvo mucho éxito, sí que sirvió para relacionar las palabras que los consumidores introducían con los productos que Amazon tenía en catálogo. Además les sirvió para desarrollar un servicio de publicidad, *Clickriver*, que permite a anunciantes comprar espacio publicitario en la página web cuando los consumidores buscan determinados productos. Esto ha ido evolucionando hasta hoy en día, y se ha convertido en una importante fuente de ingresos.

En **sexto lugar** perfeccionaron la división de los consumidores en aquellos sensibles al tiempo de llegada de sus pedidos y los que no. Así nació el servicio *Prime* para aquellos consumidores muy sensibles al tiempo y no tanto al precio. Aunque el precio se fijó en \$79, *“nunca fue por el precio, en realidad era para cambiar la mentalidad de los consumidores y que no compraran en ningún otro sitio”*, como luego explicaría Vijay Ravindran, el ingeniero de Amazon que lanzó este servicio. Con esto se conseguía cambiar el comportamiento de los consumidores, motivándoles a hacer pedidos más grandes y en diferentes categorías. Cuando se reducen los obstáculos a la compra, los consumidores se gastan más. Los consumidores más activos en Amazon son los

miembros de este servicio. Muchos consumidores pasaron a ser “adictos” a tener los pedidos en sus casas sólo dos días después de haberlos pedido. De hecho, se calcula que los clientes que se unían a *Prime* doblaban su gasto. Esto tenía otra consecuencia. Vendedores terceros percibían el atractivo de dejar que Amazon almacenara y distribuyera sus productos, ya que sus productos se beneficiarían de llegar a los clientes *Prime*. Esto permite a Amazon disfrutar de una mayor fuerza negociadora frente a estos vendedores a la hora de establecer márgenes, con lo que se permite bajar todavía más los precios.

En **séptimo lugar**, han expandido el modelo de negocio a nuevas categorías de productos como bolsos, pañales y zapatos. Incluso han intentado controlar toda la experiencia del consumidor introduciendo el *Kindle*: lector digital de libros. Cuenta con un programa que permite a un autor publicar su propio libro a través de Amazon y quedarse con el 70% de las ventas. La idea es que entre el autor que escribe un libro y el lector sólo este Amazon. Aunque no han logrado este objetivo por la presión de la industria editorial, sí que están transformando el comportamiento del consumidor y las ventas de este tipo de productos se han disparado. También protagonizaron un intento de vender productos de comida fresca, aunque con un éxito relativo.

En **último lugar**, cabe destacar que el modelo de negocio de Amazon es tan acertado que está sustituyendo al modelo anterior. Cuando la compañía pasa ahorros a los consumidores en la forma de ofertas de transporte o precios bajos, tiene el efecto de incrementar la presión en tiendas físicas, haciendo crecer el poder de mercado de la compañía y finalmente su cuota de mercado. Como ha dicho el ex vicepresidente de Consumo en Amazon: “*Si vendedores o marcas dejan Amazon, acabaran volviendo (...) los consumidores confían en Amazon como proveedor de información sobre una vasta selección de productos. Si tienes consumidores listos para comprar, y tienes una oportunidad para darles a conocer tu producto, ¿qué marca no quiere eso?*”.²⁸

Hoy, Amazon ha conseguido lograr la visión de la *tienda de todo*. Vende millones de productos nuevos y usados y se está continuamente expandiendo a nuevas categorías de productos: entre 2012 y 2013 han introducido suministros industriales, ropa de lujo, arte y vino. También vende los productos de miles de *retailers* y vendedores terceros. Su modelo de negocio es todo un éxito.

²⁸ Stone, 2013 pg. 302

7. MODELO DE NEGOCIO DE LA VENTA DE PUBLICIDAD *ONLINE*

Los inicios de este mercado vinieron de la mano de los primeros portales *online*. Al ser Internet un entorno muy competitivo, los primeros buscadores tuvieron que ofrecer sus servicios de forma gratuita para atraer el máximo número de usuarios. La principal consecuencia de esto es que la única fuente de ingresos que les quedaba era la publicidad. Como cualquier otro negocio que depende de la publicidad –por ejemplo, las cadenas de televisión públicas- los ingresos pagados por los anunciantes dependen del tráfico de usuarios que las páginas generen. Para atraer usuarios estas empresas compiten en ofrecer los servicios más atractivos. Estos servicios han evolucionado desde unos primitivos motores de búsqueda hasta recopilaciones de noticias recientes y pasando por sofisticados servidores de mail. Todo esto llevó a que se configurasen como portales que ofrecían distintos servicios y trataban de maximizar las ventas inmediatas de publicidad. Hoy en día el modelo de negocio de los buscadores se resume en esta gráfica que utilizó Marissa Mayer, CEO de Yahoo, en la conferencia de analistas de 2013:

Figura VII: Modelo de negocio de las empresas que venden publicidad *online*

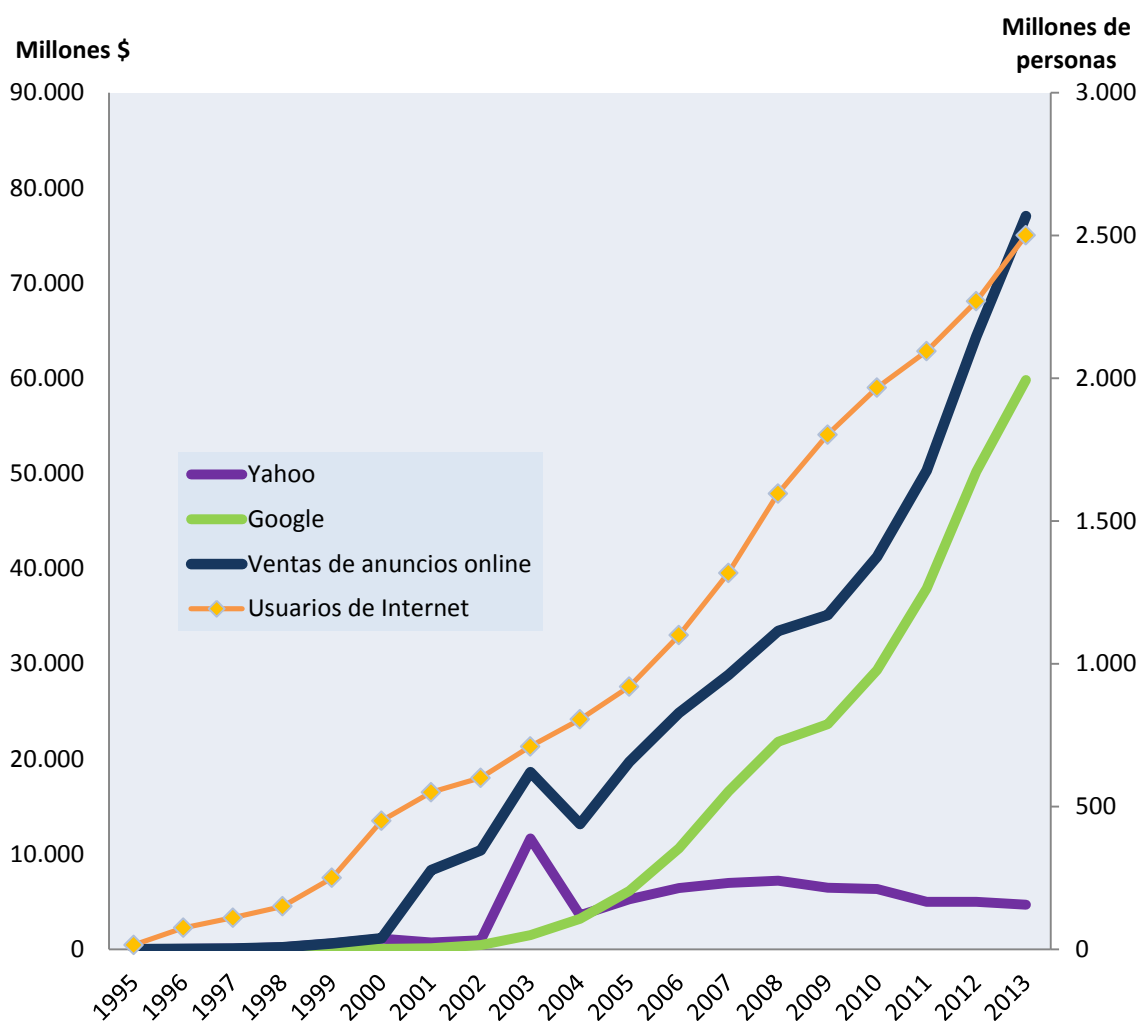


Fuente: Cuentas Anuales de Yahoo 2013

Lo más importante es señalar que en el mercado de la publicidad *online* el usuario no es el pescado: es el cebo. Los clientes son los que pagan: los anunciantes.

7.1 La historia del mercado de publicidad en Internet

Figura VIII: Mercado de publicidad en Internet



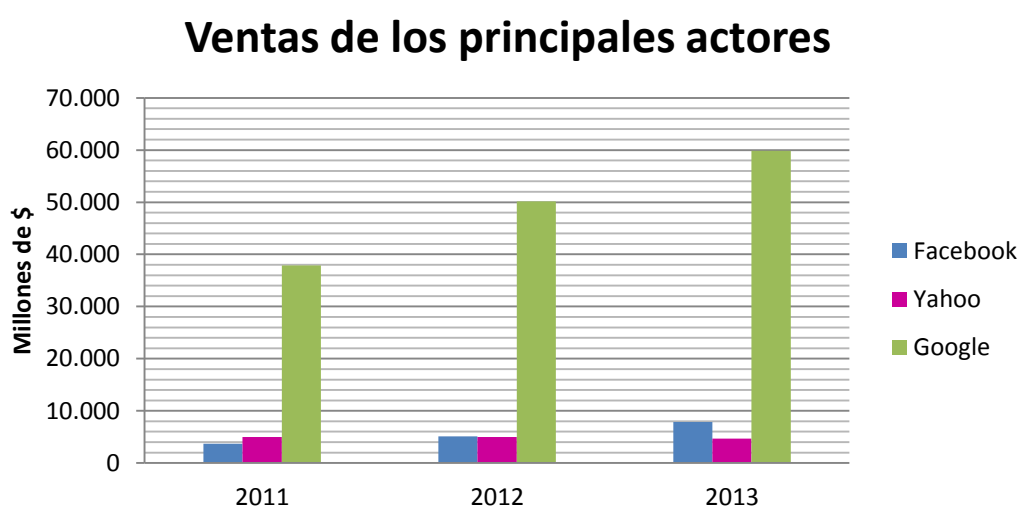
Fuente: Elaboración Propia

La primera conclusión que se desprende de este gráfico es que Yahoo no es un caso de fracaso. Ha sobrevivido casi 20 años –un periodo en el que muchos competidores han caído- y ha tenido unos ingresos estables durante este tiempo. En terminología de Collins²⁹, Yahoo es una empresa *buena* pero no *magnífica*. Magnífica es Google. La historia de Yahoo no se puede analizar sin ver qué cosas hizo mejor Google, quién su supo crear su “océano azul”. En este trabajo analizaremos como Yahoo no aplicó la teoría *blue ocean* y se quedó compitiendo con los mismos productos de un mercado ferozmente competitivo con muy pocas perspectivas de lograr crecer. Repasaremos las claves que explican cómo se reinventó el modelo de negocio de los portales de internet.

²⁹ Collins, 2001 pg. 16

En un mercado que no ha parado de crecer exponencialmente desde 1995, Yahoo comenzó a ganar dinero mucho antes que sus competidores. Entre 2003 y 2004 sus ingresos se desplomaron mientras Google despegaba hasta hoy, que cuenta con una cuota de mercado mundial del 78%. De este gráfico se desprende que Yahoo explotó el modelo de negocio con bastante éxito hasta que despegó Google hace 10 años absorbiendo todo el crecimiento del mercado. Desde entonces, no sólo no ha sido capaz de disputárselo a Google, sino que la tendencia a la concentración del mercado en esta empresa ha ido en aumento.

Figura IX: Evolución de los ingresos de los principales competidores de la publicidad *online*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de Google son 13x los de Yahoo y 8x los de Facebook, sus principales competidores en la venta de publicidad *online* a día de hoy. Esto ofrece una idea del grado de dominio en el mercado, típico de Internet dónde el ganador se lleva la mejor parte. Como dirían los americanos *“the winner takes it all”*. Lo curioso del caso es que Google no fue el primero en llegar al mercado, sino que fue Yahoo dirigido por dos alumnos talentosos con un enorme potencial.

7.2 El caso de Yahoo

Uno de los casos que se pretenden analizar en este trabajo es cómo se ha reinventado el modelo de negocio de Yahoo. Cuando Yahoo nació al principio de la era *punto com* en 1995 en la Universidad de Stanford de la mano de los alumnos Jerry Yang y David Filo, era un portal de Internet que ofrecía una amalgama de servicios: desde un primitivo motor de búsqueda hasta distintos productos como noticias, deportes y finanzas. A los anunciantes les ofrecían un espacio en su portal en el cual vendían sus productos. Fue creciendo en número de usuarios y haciéndose una marca que estos reconocían y valoraban. Hoy en día tiene un portal, un directorio web y otros servicios. Lo más populares son Yahoo! Finance, Yahoo! Mail y Yahoo! Groups.

El problema de Yahoo y el resto de la incipiente industria del mercado de venta de publicidad *online* es que no supieron darse cuenta de las necesidades de los usuarios y sobre todo que no consiguieron suficiente dinero sobre la base de los servicios que estos utilizaban. Estaban centrados en maximizar las ventas acorto plazo, buscando que el usuario consumiera la mayor cantidad de publicidad posible, sin prestar atención a resolver las necesidades de los usuarios. Por eso no habían conseguido monetizar suficientemente su motor de búsqueda, simplemente lo utilizaban para conseguir que el internauta pasara más tiempo en su portal. Los portales tenían las páginas web indexadas y ordenaban manualmente la información de forma muy básica: por orden alfabético. La tecnología de búsquedas no estaba muy desarrollada y el buscador interpretaba precariamente lo que los usuarios querían. Esto tenía una serie de problemas:

- Para los creadores de contenido no era fácil figurar en la base de datos
- Consumía mucho coste de mano de obra y tiempo
- El editor elegía las páginas por su calidad a la vista de su criterio personal pues se veía en la tesitura de tener que suprimir contenido
- Sólo se incluía el enlace a la página principal, no al resto del contenido de una dirección
- Modelo no escalable: imposible listar los millones de direcciones web

En el año 2000, Yahoo y AltaVista (a los que tiempo después adquiriría) eran los líderes de búsquedas en la web. En ese año Google todavía era un gran desconocido que ganaba dinero vendiendo licencias de su tecnología. Entonces se produjo el primer

acuerdo Google-Yahoo en el que el potente algoritmo se unió con la popular marca Yahoo y los usuarios pudieron acceder al mejor servicio que hasta entonces habían conocido. Parte del acuerdo consistía en que al lado de las búsquedas apareciera un símbolo que dijera “*powered by Google*”. A posteriori este ha sido uno de los grandes errores de Yahoo (y el gran acierto de Google). A sus usuarios, muy satisfechos por la mejora cualitativa de la precisión en sus búsquedas, les entró la curiosidad y se metían sin parar a ver qué era eso de Google. Así comprobaron que Google no tenía publicidad, que era más rápido y que tenía un diseño funcional a la vez que ofrecía los mismos resultados. Lógicamente se cambiaron al nuevo motor de búsquedas. Yahoo tardó dos años en darse cuenta que habían metido al enemigo en casa al permitirle llevarse a sus usuarios más afines a la vez que se hacían tecnológicamente dependientes de él. En muchos mercados el número de usuarios cayó en picado y con ello sus ingresos por publicidad.

Ante esta amenaza, Yahoo quiso reinventar su modelo de negocio y para eso hizo dos adquisiciones determinantes. La primera fue la compra de Inktomi, un buscador con una gran capacidad de indexar páginas (que se acercaba a la capacidad de Google), por \$235 millones. La segunda fue la compra de Overture por \$1.416 millones. Esta empresa es muy interesante porque fue la primera en patentar un sistema de resultados patrocinados, de manera que los anunciantes colocaban sus anuncios en las búsquedas relacionadas con sus productos. Esto permitía a Yahoo lo que antes no había conseguido: rentabilizar su motor de búsqueda. Además, sin saberlo, había comprado la patente sobre lo que sería en el futuro la única manera de conseguir ingresos a través del buscador. No sólo eso, además esta empresa es la impulsora del “*pay-for-performance*” (pagar por rendimiento), lo que aportaba las soluciones ideales para los anunciantes y se predisponía para ganar acceso al *long tail* de anunciantes (es decir, a todos, tanto grandes como sobre todo al gran volumen que representan los pequeños y medianos). Estas adquisiciones permitieron que Yahoo lanzará su propio modelo de negocio basado en la venta de publicidad y sacase productos como Yahoo! Advertising, Yahoo! Publisher Network y Yahoo! Search Market.

La consecuencia más importante de esta situación era que Google tenía que pagar a Yahoo por copiar este modelo de negocio protegido legalmente por una patente. Los directivos del rival, sin embargo, llegaron a la conclusión de que pagar a Yahoo durante

muchísimo tiempo era demasiado caro. Resultaba mucho más barato violar la patente. Yahoo los demandó en 2002 y fueron a juicio. El caso se cerró con el acuerdo de que Google emitiera 2.7 millones de acciones a Yahoo en concepto de indemnización. A cambio podía utilizar la patente todas las veces que quisiera. Cuando Google salió a bolsa, este paquete de acciones llegó a valer \$230 millones. He aquí otro gran error de Yahoo: sólo en 2010 se calcula³⁰ que Google ingresó con la violación de esta patente \$19.000 millones. Haber explotado esta patente sería sin duda hoy en día la principal fuente de ingresos de Yahoo y la principal barrera de entrada para sus competidores.

Para entender cómo se reinventó con enorme éxito el modelo de negocio de Yahoo es imprescindible analizar lo que hizo Google, que llegó más tarde a un mercado dominado por otras marcas y creó un modelo de negocio que le ha llevado a ser el indiscutible dominador del mercado de la publicidad *online* en la actualidad. Ironías del destino, Google estuvo planteando vender su tecnología a Yahoo en 1998³¹. Sin embargo, al final no aceptó la oferta por considerar que su modelo de negocio estaba basado en que el tiempo que los usuarios pasaban en la web, tiempo durante el cual les vendían publicidad. Los fundadores de Google pensaron que el buscador sería más una distracción para el usuario que una forma de ganar dinero y no renunciaron a su modo de hacer negocio.

7.3 Google o cómo se reinventó el modelo de negocio de los portales *online*

Yahoo no aprovechó todas las oportunidades que se le brindaron para crear una demanda nueva, un “océano azul” y por eso no es hoy el líder en su sector. Para entender qué no funcionó correctamente en Yahoo es necesario entender el caso de Google, ya que es el actor que reinventó con más éxito el modelo de negocio de los primitivos portales de Internet. Desde entonces, Yahoo ha sido un seguidor de Google. Ello explica que en julio de 2012 Yahoo nombrará CEO a Marissa Mayer, una veterana con más de 13 años de experiencia en Google. No se pueden entender los cambios en el modelo de negocio de Yahoo ni de Microsoft sin entender la revolución que llevó a cabo Google. Por eso se da mucha importancia al modelo de negocio de esta empresa líder en este trabajo.

³⁰ Suárez, 2012 pg. 88

³¹ Suárez, 2012 pg. 23-24

Para entender el entorno competitivo actual de los competidores, es necesario echar marcha atrás en el tiempo, hasta cuando Google fue fundado en septiembre de 1998. Tan sólo 6 años después pasaría en ingresos a Yahoo –el primer líder consolidado en el mercado de la publicidad *online*. De lo expuesto hasta ahora, la palanca más relevante es atraer usuarios. Y para ello, “*content is king*”³². Todo lo que no les lleve a diferenciarse en contenido con sus competidores es cuota de mercado perdida. Esta expresión es la que viene a resumir la clave que estamos buscando en este trabajo. Google es el líder porque entendió que en el modelo de negocio el contenido es lo más importante y supo ganar dinero con ello sin cobrarle un centavo al usuario.

Mientras en Yahoo sólo pensaban en monetizar en el corto plazo, no en solucionar las nuevas necesidades de los usuarios. Esta hipótesis explica las declaraciones de Jan Koum y Brian Acton, fundadores de WhatsApp y empleados de Yahoo durante 10 años. Tras abandonar Yahoo, se han negado a introducir publicidad en su producto porque “*el marketing y la prensa levantan polvo. Se te mete en los ojos y luego no te estás enfocando en el producto. Yahoo se centró en vender publicidad y vimos como Google nos adelantó*”³³. Tal es su impresión de que Yahoo no se centró en el mejor contenido y producto para sus clientes, sino en explotar la publicidad, que hasta ahora se han negado a introducirla en su aplicación.

Otro argumento que sostiene esta hipótesis es que en 2003 -año en el que Google todavía no aparecía entre los principales competidores: Terra Lycos, AOL y Yahoo- lo que se discutía era cómo monetizar a corto plazo el negocio. Un caso elaborado por INSEAD del 2003 muestra que la cuestión que se discutía en esos momentos era como conseguir que los consumidores pagaran por el contenido. El mercado de portales de Internet estaba comenzando y para diferenciarse de los competidores había que generar más ingresos con los que expandir el negocio. Con la vía de la publicidad ya exhausta ya solo quedaban dos vías para ganar dinero: a través del comercio electrónico y cobrando a los consumidores por utilizar los servicios. Con Amazon ya como líder del sector del comercio electrónico practicando una política de precios bajos para ahuyentar a la competencia, sólo quedaba cobrar a los usuarios.

³² Fernández 2011

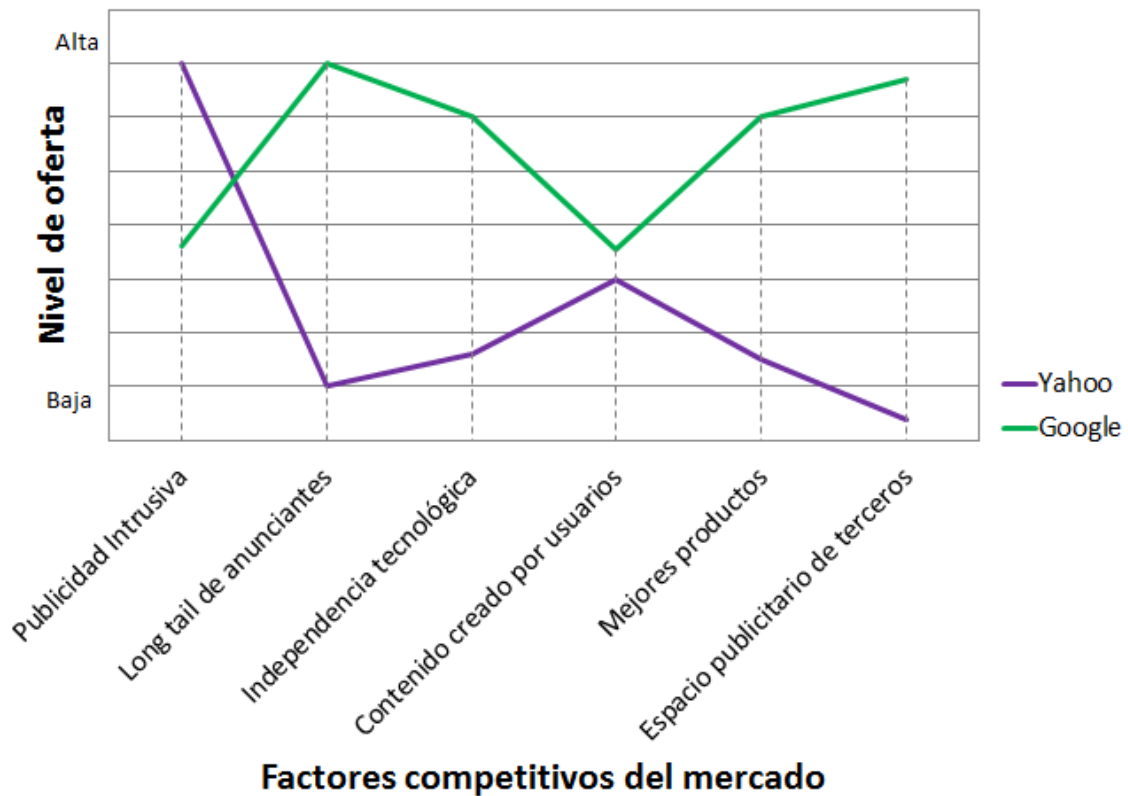
³³ FayerWayer 2014

Por aquel entonces, los CEO de las compañías de los portales de Internet veían el negocio de la televisión por cable como el modelo de negocio a imitar. Las empresas de TV por cable cobraban a los usuarios porque su contenido se consideraba premium comparado con los canales en abierto. De ahí las palabras del entonces CEO de Yahoo, Terry Semel: “*Hay muchos programas muy buenos en CBS y NBC gratuitos. Sin embargo muchos consumidores pagan por ver Los Soprano en HBO*”³⁴. Con este enfoque, no entendieron que el modelo de negocio dependía prácticamente en exclusiva de la base de usuarios y que el entorno era muy diferente al de las compañías de TV por cable. En internet, dónde cambiarse al portal de la competencia es tan fácil como dar un click, es especialmente difícil retener a los usuarios y resulta crucial ofrecerles la mejor experiencia constantemente. **Pagar por los servicios es una razón bastante convincente para cambiarte a la competencia.**

Esto es lo que el equipo gestor de Google entendió y llevó mejor a la práctica. De hecho, en el origen de Google está la causa del éxito de su modelo de negocio. ¿Cómo reinventaron el modelo de negocio de los portales *online*? Para responder esta pregunta se puede acudir a la teoría *blue ocean*. En vez de entrar a competir con un modelo de negocio con el que ya competían otras empresas, consiguieron hacer negocio dónde nadie lo había conseguido antes. Es necesario advertir que el modelo que se expondrá es una simplificación de la realidad. Esto es así porque es el resultado de un proceso muy largo en el tiempo y en el que se cometen muchos aciertos y errores que se van corrigiendo por el camino. Los directivos de Google no se sentaron en un momento determinado y decidieron implantar de golpe este modelo, pero utilizar el cuadro estratégico expuesto es muy útil a efectos académicos para poder estudiarlo. En el siguiente gráfico se establece una comparativa entre el modelo de negocio de Yahoo y el de Google según las claves que se han identificado en el estudio.

³⁴ Stone, 2001

Figura X: Curvas de valor del modelo de negocio de Yahoo y Google



Las 3 principales acciones que el equipo de Google hizo mejor que la competencia son las siguientes:

- Desarrollar mejores productos: motor de búsquedas y servidor de correo
- Nuevo modelo de negocio que combina solucionar necesidades de los usuarios y de los anunciantes
- Convertirse en proveedores tecnológicos de sus principales competidores

7.3.1 ¿Cómo atrajeron a tantos usuarios?

En 1998 Larry Page ya decía aquello de “*empezamos esta compañía porque no estábamos contentos con la tecnología de búsquedas en Internet*”³⁵. Una de las razones del éxito de Google reside en la tecnología que desarrollaron y utilizaron en su **motor de búsquedas**. De acuerdo con Antonio García-Urgelés³⁶, COO de Terra Lycos del 1999 al 2003, el primer factor diferencial que explica el éxito de Google es el algoritmo

³⁵ Vise, 2005 pg 29

³⁶ García-Urgelés 2014: *El éxito de Google*

que sus fundadores consiguieron desarrollar. Cuando Page y Sergey entraron en la industria Yahoo, Microsoft y Lycos lo que hacían era tener un directorio con todas las páginas y su dirección en la web. Así, asociaban las palabras buscadas con todas las páginas relacionadas y luego redireccionaban al usuario a la dirección web. Esto lo hacía manualmente un equipo de ingenieros, lo que implicaba evidentes limitaciones para escalar este modelo de negocio.

Google fue pionera en desarrollar un algoritmo³⁷, denominado PageRank (en honor a Larry Page) que relacionaba las letras de la palabra introducida. Al deletrear la palabra el algoritmo permite autocompletarla, buscar sinónimos y “entender” lo que el usuario quiere. Con estas pistas Google busca los resultados más relevantes usando hasta 200 variables. Esta herramienta es mucho más potente que las que utilizaban en la industria, lo que hace que la eficacia del buscador sea superior a la tecnología empleada por sus competidores y puede ofrecer la mejor experiencia a los usuarios. Hoy en día esta tecnología ha evolucionado muchísimo y funciona a través de un robot que rastrea todas las páginas web. Extrae información de las palabras escritas en ellas y la incorpora a la base de datos del motor de búsquedas. Tras almacenar los datos el algoritmo coloca los resultados de la búsqueda en el orden de relevancia. Así, enriquece la base de datos y ofrece respuestas mucho más eficaces a los usuarios.

Es curiosa la anécdota de porqué el buscador de Google es tan sencillo y espartano. Los otros buscadores de la época ponían al lado del buscador páginas con noticias y anuncios. El resultado eran páginas cargadas de contenido con muchas letras y gráficas muy agresivas para los usuarios. Esto es justo lo que los usuarios aborrecen: la publicidad masiva con anuncios irrelevantes, mal segmentados y agresivos. Sin embargo, Google mantuvo una solución extremadamente sencilla. Esto, como explica Vise, se debe a que los fundadores de Google estaban obsesionados con hacer el mejor buscador posible. Al eliminar todos los elementos innecesarios en la página conseguían que la velocidad a la que encontraba resultados fuera mucho mayor (a finales de los 90, los usuarios accedían a Internet por la línea telefónica o banda estrecha, mucho más lenta y exasperante que los actuales conexiones por banda ancha). Así, muchos usuarios preferían utilizar Google.

³⁷ Google Inside Search 2013: How Search Works

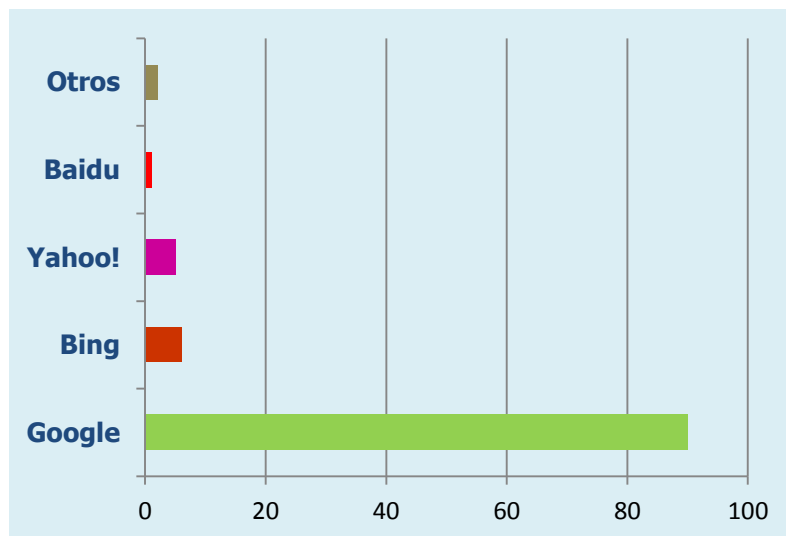
Figura XI: Motores de búsqueda en el año 2000



Fuente: webscraping.com

En cuanto a la evolución del producto, Google también lo hizo mejor que Yahoo. Además del directorio de páginas web que ofrecían todos los buscadores, creó otro para imágenes. El crecimiento de la marca Google, cuando los competidores se diluían, fue altísimo. De ahí pasaron a ofrecer noticias, video, libros y aplicaciones. Además, se dieron cuenta que una parte significativa de sus ventas venían de fuera de Estados Unidos. Antes que ningún otro, en el año 2000, decidieron traducir sus servicios a 10 idiomas. Tan bueno era el motor de búsqueda de Google, que Yahoo lo contrató para que fuera el motor de búsquedas de su portal en el año 2000. AOL y Netscape ya lo habían hecho en 1999. Como resumía Steve Case, cofundador de AOL: *“En definitiva, la historia de Google es sobre el producto. Era mejor (...) La gente lo usaba porque era mejor, lo que lo hizo todavía mejor. Como era emocionante, nuevo y diferente, Google pudo atraer un gran equipo de ingenieros. Ese era el driver en el core”*.

Figura XII: Top 5 buscadores Enero a Junio de 2011



Fuente: StatCounter, GlobalStats

Los acuerdos con terceros que se mencionan atrajeron tanto dinero que desbancaron los ingresos por publicidad sin necesidad de gastarse enormes sumas de dinero en promocionarse como hacían el resto de portales. A su vez, que Yahoo (entonces líder del mercado) entrara en estos acuerdos se considera como uno de los mayores errores de estrategia empresarial reciente.

El otro gran producto que Google supo desarrollar con mucho más acierto que sus competidores es el servicio de **correo electrónico**. Gmail es el otro gran producto de Google que les acercó a un gran número de internautas. La filosofía de sus fundadores era sencilla, ofrecer un servicio tan superior que no tendrían más remedio que abandonar sus actuales cuentas para pasarse a Google. Los altos costes de almacenar los correos de todos sus usuarios hacían que AOL suprimiera los e-mails a los 30 días y Yahoo cobraría por utilizar más de un espacio determinado. El problema que tenía Hotmail, el servidor de correo de Microsoft, era la publicidad intrusiva, que resultaba muy agresiva para los usuarios. Todos los competidores buscaban monetizar a toda costa este producto.

Google, sin embargo, identificó que para los usuarios un problema era recuperar los correos antiguos. El objetivo que se marcaron era claro: ofrecer mayor capacidad de memoria de forma gratuita. Por eso ofrecían en sus cuentas 1 Giga de capacidad de forma gratuita, lo que equivalía a 500x la capacidad gratuita que ofrecía Microsoft y 250x la que ofrecía Yahoo. Esto lo lograron por la forma en que diseñaron su propia red de ordenadores de alta potencia. Además, equiparon el producto con la tecnología de su motor de búsqueda, de forma que los usuarios no tendrían que preocuparse por guardar los correos: en cualquier momento los podían encontrar fácilmente con el buscador. Otra ventaja que tenía su servidor con respecto a otros es que los correos entre dos personas los ponía como si fueran una conversación, ofreciendo una experiencia más cómoda a sus usuarios. Con el nuevo servidor de correo podrían poner anuncios de la misma forma que en el buscador. Era un modelo de negocio que ya utilizaban y funcionaba. Lo que hicieron fue separar con una línea vertical los correos de los anuncios y que sólo salieran los anuncios “contextualmente relevantes”, es decir, los que tuvieran algo que ver con el contenido de los correos.

7.3.2 ¿Cómo atrajeron el long tail de anunciantes?

Otra de las claves que “*The Google Story*”³⁸ deja caer y que es fuertemente apoyada por García-Urgelés³⁹ es que fue fundamental el enfoque que Google tuvo con la publicidad. Aunque *a posteriori* todo parezcan alegrías, en realidad comenzar este modelo de negocio fue muy arriesgado. Los resultados de las búsquedas eran gratuitos y no ganaban dinero vendiendo sus patentes, con lo que sus ingresos eran escasos. Al principio no aceptaron que el orden de los resultados de una búsqueda pudiera estar alterado porque un anunciante pagara por aparecer el primero. Eso atentaría contra la eficacia del servicio de Google, verdadera razón que había atraído a los usuarios en primer lugar. Los fundadores eran completamente reacios a introducir publicidad, de hecho en las primeras rondas de financiación con inversores, lo que les vendían era que pretendían ganar dinero en un futuro vendiendo el buscador o la tecnología a alguna empresa grande que lo necesitara (como muchos otros planes de negocio en Silicon Valley), nunca explotar el producto con publicidad.

Al final, el negocio fue creciendo y con él los empleados y las necesidades de hardware e infraestructura. Todo esto requería más financiación de la que tenían. A este reto Page y Brin respondieron introduciendo publicidad de forma limitada, todo lo contrario a publicidad agresiva. Introdujeron una línea vertical que separaba claramente los resultados de la búsqueda de los anuncios. Además, los anuncios solo aparecerían si lo buscado guardaba alguna relación con el anuncio, enriqueciendo la búsqueda de información. Estos resultados patrocinados, similares a los anuncios clasificados de la tradicional prensa escrita, es lo que se llamó Adwords. La experiencia del usuario también salía beneficiada. Este planteamiento es lo que explica que puedan vender anuncios sin que los usuarios se sientan incómodos por coloridos *banners*⁴⁰ y molestos *pop ups*⁴¹. Hoy en día siguen con esta estrategia lo menos agresiva posible, y aunque los anuncios aparecen en la lista de resultados, un cuadro naranja explica perfectamente que es un anuncio.

Por aquel entonces las agencias que gestionaban la publicidad *online* organizaban los anuncios por canales especializados (por ejemplo, sitios web de coches, femeninos o

³⁸ Vise, 2005 pg 99

³⁹ García-Úrgeles 2014: *El éxito de Google*

⁴⁰ Espacio rectangular y diferenciado del resto del contenido en el que se muestra publicidad

⁴¹ Ventanas que se abren automáticamente en los navegadores para mostrar publicidad

de negocios) sin poder segmentar la publicidad más allá de esta división. Esto supuso que muchos anunciantes estuvieran preocupados por la escasa eficacia de las campañas de marketing en Internet. Google ha demostrado que esto sólo era un problema de tecnología y que se solucionaría con el tiempo. Adwords para los anunciantes solucionaba los agudos problemas de eficacia de la publicidad *online*. Ahora los anuncios aparecían cuando el usuario buscaba unas palabras determinadas, con lo que había una manera de llegar a un público interesado en algo relacionado con los productos del anunciante. Esto hizo que se evitaran anuncios irrelevantes para una mayoría de usuarios, con lo que estos accedían más a los anuncios y la eficacia de las campañas de marketing aumentaban significativamente para los anunciantes. De esta manera, Google conseguía monetizar la base de clientes y toda la información que tenía sobre ellos.

Junto con esta posibilidad Google ofrecía soluciones innovadoras. Se implementó el modelo del “coste por clic” (CPC) con lo que el anunciante conseguía un control mucho mayor sobre su gasto en publicidad. Era desde luego la mejor manera que tenían los anunciantes de obtener resultados en sus campañas de marketing *online*⁴².

7.3.3 La clave: convertirse en una agencia de publicidad global

Esta es la gran diferencia que no puede hacer ninguno de los competidores de Google y donde reside su secreto del éxito: su expansión fuera del ámbito propio de sus productos hacia el espacio publicitario de terceros. Con unos productos mucho más eficaces a la hora de vender publicidad acudieron a páginas que publicaban noticias, páginas de compras y otros sitios creadores de contenido de todos los tamaños. A estos les ofrecían ventas adicionales por incluir publicidad servida por Google en sus propios portales. Asumiendo la labor de un intermediario, Google consigue servir anuncios relevantes en pequeñas empresas de manera que todos pueden monetizar el tráfico en su página. Esto es algo que hasta entonces había estado reservado a grandes empresas que llegaban a acuerdos con agencias comerciales. Google ha conseguido acceder al inmenso *long tail* de anunciantes medianos y pequeños al que ninguno de sus competidores tiene acceso, es la primera agencia de publicidad verdaderamente global.

⁴² Suárez, 2012 pg. 36

Cualquier anunciante, independientemente de su presupuesto puede colocar su publicidad a través de Google.

Los portales de terceros reciben parte del dinero que se genera con la publicidad que aparece en sus páginas. Para las páginas web, esto supone no sólo contar con un servicio de publicidad muy efectivo, sino que encima ganan dinero en vez de pagar por ello⁴³. A cambio, como explicaremos, esto le otorgaba a Google el control de la práctica totalidad del espacio publicitario *online*. El éxito de esta estrategia de crecimiento fue tal que empresas con páginas de fuera de Estados Unidos les pidieron hacer lo mismo, con lo que se inició una rápida expansión internacional.

Este modelo de negocio no sólo supone la mitad de la facturación de Google, sino que *“es la mejor solución para millones de páginas web en el mundo (...) en 2010 se estimaba que más de un millón de editores participaban en el programa”*⁴⁴. Google ha diseñado este producto de manera totalmente opaca, de forma que controlan todo el proceso: contratan al anunciante y encuentran al editor. Este último sólo conoce el valor de la contraprestación que Google le entrega todos los meses, pero desconoce cuánto paga el anunciante, cuantos clics se han hecho y qué parte del beneficio se lleva Google.

Con el paso de los años, Google ha desarrollado muchos productos mejores que los de su competencia y que le han permitido mantener y crecer el número de usuarios. Sin embargo, el modelo de negocio ha permanecido invariable: gestionan la práctica totalidad del espacio publicitario *online*. Es tan eficaz que han conseguido expandirlo de tal forma que prácticamente han absorbido toda la cuota del mercado de publicidad *online*.

7.4 Reinventar el modelo de negocio como medio hacia el éxito

El éxito de Google se explica porque escogieron una estrategia mucho más acertada. Con el objetivo de facilitar la vida al internauta han conseguido crear negocio dónde nadie lo había conseguido antes. En Yahoo pensaban que el usuario estaría siempre allí y sería un actor secundario que sólo consumiría publicidad. Es por esto que para Google las búsquedas no eran un servicio secundario sino el centro de su actividad.

⁴³ Vise, 2005 pg 97

⁴⁴ Suárez, 2012 pg 52

Los buscadores anteriores no supieron rentabilizar las búsquedas porque no aprovecharon toda la información que los usuarios involuntariamente daban al realizar búsquedas. Se quedaron compitiendo por precio en los mismos negocios sin que ninguno fuera capaz de ganar dinero con nuevos modelos. Google supo monetizar tanto el buscador como el correo electrónico cuando ninguno lo había conseguido sin cobrar a los usuarios.

8. CONCLUSIONES:

Reinventar el modelo de negocio de las empresas es necesario para poder sobrevivir en un entorno hipercompetitivo. De hecho, en este mismo momento hay mucha gente pensando cómo conseguirlo para cada empresa e industria. Sin embargo, a la hora de llevarlo a cabo, como dice Taleb⁴⁵, hay aspectos muy importantes fuera de control de las empresas: la evolución, el entorno macroeconómico, el acierto de los competidores, las modas o las evoluciones tecnológicas entre otros. En este trabajo hemos analizado diversos marcos teóricos para rediseñar un modelo de negocio maximizando las posibilidades de éxito. Reinventarse implica hacer algo nuevo, no hacer algo que ya se estaba haciendo. Hemos razonado que la teoría más adecuada es la estrategia *blue ocean* porque no se centra en hacer mejor las cosas que los competidores ya hacen, sino en buscar cosas nuevas con una metodología sistematizada. De esta forma no se compite en precio, sino que se crea una nueva demanda y un nuevo mercado que se puede explotar sin tener que repartirse el pastel con otras empresas. Esta teoría ofrece una metodología de acciones que ayuda a reinventar un modelo de negocio con éxito.

Amazon ha reinventado el modelo de negocio de las tiendas físicas haciendo algo que la industria no había hecho hasta el momento: crear una tienda eficiente en la que se vende cualquier producto. Ha sabido aprovechar Internet para crear un modelo de negocio que simplemente no puede existir en el mundo físico. En ese proceso, ha logrado crear una base de usuarios, una marca y un sistema de distribución tan eficientes que los proveedores venden más y ganan más utilizando la plataforma de Amazon que vendiendo ellos mismos por Internet. Como resultado de esta innovación, los consumidores compran a precios más bajos, los proveedores venden a una larga cola de usuarios a los que antes no tenían acceso y la compañía se ha hecho con una ventaja competitiva sostenible que le permite sobrevivir en el futuro.

Yahoo ha sido una empresa líder con mucho potencial, pero sin embargo Google consiguió renovar el modelo de negocio de la industria creando una demanda verdaderamente nueva y un mercado mucho mejor para clientes y usuarios. Con mejores productos, Google supo atraer una base de usuarios de la que es capaz de extraer mucha información de calidad. Esta información se la vende a empresas que

⁴⁵ Taleb, 2007

buscan publicitarse -a los que puede cobrar mucho porque al ser tan buena permite maximizar los ingresos por publicidad. La razón fundamental de su éxito es que fue el primer portal de Internet que supo expandirse fuera de su terreno natural, el portal, para gestionar el espacio publicitario de terceros. Google alquila el espacio publicitario de páginas web terceras y lleva a anunciantes. Lo hace tan bien que su posición es prácticamente monopolística, en particular en España, y se queda con la gran parte de los ingresos de esta industria. De hecho, su posición negociadora es tan fuerte que no revela que porcentaje de ingresos se queda por cada anuncio, y nadie sabe con certeza hasta qué grado está explotando el mercado.

Crear “océanos azules” no es un proceso estático sino dinámico. Cuando se crea un océano exitoso, otras empresas intentan imitar el nuevo modelo de negocio. Con el tiempo, las barreras de entrada (marcas, monopolios naturales, patentes, economías de escala o cambios sustanciales en las políticas de las empresas competidoras) pueden ser vencidas y entonces cabe plantearse ¿cuándo será el momento de buscar otro océano azul? La teoría dice que la clave reside en las curvas de valor. Cuando la curva de valor de una empresa guarde muchas similitudes con la curva de valor de mercado, será hora de buscar nuevas formas de reinventarse.

A lo largo del trabajo hemos mostrado como Amazon y Google, al contrario que Yahoo, han reinventado el modelo de negocio de sus respectivas industrias cuando la curva de valor del resto de competidores era muy similar. Dicha reinención se puede explicar con el marco de la teoría *blue ocean*. Estas empresas que se han reinventado con tanto éxito que han conseguido crear ventajas competitivas sostenibles a base de analizar los modelos de negocio de sus competidores, para entender sus debilidades y ver qué no estaban haciendo. De esta manera han logrado ser los mejores en reinventar sus modelos de negocio, ofreciendo a sus clientes una propuesta de valor distinta y ganando dinero con ello. En la medida en que continúen implementando esta estrategia con éxito –o bien lo hagan otras empresas- tendrán un modelo de negocio que maximiza las posibilidades de ganar dinero y en definitiva, crear valor.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1 Libros

Anderson, C. (2006) *The Long tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion

Chan Kim, W., Maugborgne, R. (2005) *Blue ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. United States of America: Harvard Business School

Collins, J. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last*. New York: Harper Business

Collins, J. (2001) *Empresas que sobresalen: Good to Great*. Barcelona: Gestión 2000

Drucker, P.F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, V.K. y Hesselbein, F. (2008) *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organisation*. San Francisco: Jossey-Bass

Peters, T. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Collins Business Essentials

Peters, T. (1999) *The Circle of Innovation: you can't shrink your way to greatness*. New York: Vintage Books

Peters, T. (2006) *Re-imagina!* Madrid: Pearson Educación

Peters, T. (2010) *The Little Big Things*. New York: Harper Collins

Porter, M. E., (1991) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press

Rosenzweig, P. (2007) *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York: Free Press

Stone, B. (2013) *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*". New York: Little Brown

Suárez Sánchez-Ocaña, A. (2012) *Desnudando a Google: La inquietante realidad que no quieren que conozcas*. Barcelona: Deusto

Taleb, N.N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House

Tapscott, D. y Williams, A. D. (2006) *Wikinomics*. London: Atlantic Books

Vise, D.A. (2005) *The Google Story: Inside the Hottest Business, Media and Technology Success of Our Time*. New York: Pan Books

9.2 Artículos y Publicaciones

Evgeniou, T. “Terra Lycos: Profiting from Information Products” *INSEAD*, mayo del 2003, p. 4

Fundación Telefónica (2014) *La Sociedad de la Información en España 2013*. Madrid: Ariel

Stone, B. “Learning the Ropes” *Newsweek*, 30 de julio del 2001, p.31

9.3 Recursos de Internet

Amazon Investor Relations: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-irhome> (Fecha de consulta 30/03/2014)

Bezos, J. (2010) “What matters more than your talents”, *Ted Talks Princeton University*. Disponible en: http://www.ted.com/talks/jeff_bezos_gifts_vs_choices (Fecha de consulta 5/06/2014)

Blue ocean Strategy (2013). *Blue ocean Strategy Concepts*. Disponible en: <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/strategy-canvas/> (Fecha de consulta: 02/04/2014)

Facebook Investor Relations: <http://investor.fb.com/> (Fecha de consulta 28/03/2014)

FayerWayer (2014) “La filosofía anti-publicidad de los fundadores de WhatsApp”, *FayerWayer Blog*, 20 Febrero. Disponible en: <http://www.fayerwayer.com/2014/02/la-filosofia-anti-publicidad-de-los-fundadores-de-whatsapp/> (Fecha de consulta 29/03/2014)

Fernández, Noelia (2011) “In My Own Words: Delivering Compelling Content Across Europe”, *Yahoo Blog*, 19 Octubre. Disponible en: <http://yodel.yahoo.com/blogs/general/own-words-delivering-compelling-content-across-europe-6646.html> (Fecha de consulta 29/03/2014)

Google (2013) Google Inside Search: How Search Works. Disponible en: <https://www.google.com/insidesearch/howsearchworks/thestory/> (Fecha de consulta 31/03/2014)

Google Investor Relations: <https://investor.google.com/> (Fecha de consulta 27/03/2014)

Stone, B. (2013) “Can Marissa Mayer Save Yahoo?” *Business Week*, 1 de agosto. Disponible en: <http://www.businessweek.com/articles/2013-08-01/can-marissa-mayer-save-yahoo> (Fecha de consulta 31/03/2014)

Ver Burke, A., van Stel, A., Thurik, R. (2010) “Blue ocean vs. Five Forces”, *Harvard Business Review*. Disponible en: <http://hbr.org/product/blue-ocean-vs-five-forces/an/F1005D-PDF-ENG> (Fecha de consulta: 2/04/2014)

Yahoo Investor Relations: <http://investor.yahoo.net/> (Fecha de consulta 29/03/2014)

Yahoo, 2014, “Yahoo! amplía su oferta mediática con dos revistas en línea”, *Yahoo Finanzas*, 7 enero. Disponible en: <https://ar.finanzas.yahoo.com/noticias/yahoo-amp1%C3%ADa-oferta-medi%C3%A1tica-revistas-020937293.html> (Fecha de consulta 31/03/2014)

9.4 Entrevistas

García-Urgelés, A. (2014) Entrevistado por el autor, *El éxito de Google*, Teléfono, 15 de marzo