



Facultad de Ciencias Empresariales

¿Añade valor el grado de diversificación de Amazon?

Autora: María Cifuentes Olea

Directora: María Luisa Blázquez de las Heras

Madrid || Marzo, 2023

Índice

1. Resumen y abstract, palabras y key words	2
2. Introducción	4
1. Objetivos	4
2. Metodología.....	4
3. Estado de la cuestión	4
3. Marco teórico	6
CAPÍTULO 1 LA DIVERSIFICACIÓN.....	6
1. La definición de diversificación	6
2. Los orígenes de la diversificación.....	8
3. Motivaciones para diversificar	12
4. Beneficios de la diversificación.....	13
5. Costes de la diversificación	15
6. Efectos de la diversificación en el valor de la empresa	17
6.1. La diversificación destruye el valor de la empresa.....	17
6.2. La diversificación relacionada sí crea valor.....	19
6.3. La diversificación crea valor en la empresa	21
6.4. La diversificación crea valor dependiendo del caso.....	23
CAPÍTULO 2 AMAZON	31
1. Orígenes de Amazon.....	32
2. Líneas de negocio	35
2.1. Amazon Retail.....	35
2.2. Los medios digitales	41
2.3. Salud.....	49
2.4. Fulfillment By Amazon	52
2.5. Dispositivos.....	55
2.6. Alexa	58
2.7. AWS.....	60
2.8. Amazon Advertising	62
2.9. Amazon Prime	67
4. Conclusiones	74
5. Anexos.....	81
6. Bibliografía.....	96

1. Resumen y abstract, palabras y key words

Resumen

Este artículo se centra en analizar si la diversificación de Amazon añade valor a la empresa. Con la revisión de la literatura de las últimas décadas sobre la diversificación, la evolución de la diversificación de Amazon a lo largo de la historia del negocio y la descripción de la cadena de valor común de Amazon con las distintas líneas de negocio se ha podido identificar la ventaja competitiva agregada por la diversificación. Los resultados de la revisión teórica son contradictorios, pero se concluye que la diversificación exitosa de una empresa depende de tener una variedad de modelos de negocio sostenibles y coordinados que compartan conocimientos y experiencia para crear sinergias, además de que añade más valor la diversificación relacionada que la no relacionada. El artículo concluye que la diversificación de Amazon es un ejemplo de cómo una empresa puede crear valor al adaptarse y evolucionar en un entorno tecnológico incierto, manteniendo el enfoque en el cliente y la creación de valor consistente a través de sus diferentes líneas de negocio.

Palabras clave: diversificación, Amazon, ventaja competitiva, cadena de valor, estrategia empresarial, creación de valor, coordinación de modelos de negocio, sinergias, innovación tecnológica y uso estratégico de los datos.

Abstract

This research article aims to analyze whether Amazon's diversification strategy adds value to the company. Through a review of literature on diversification over the past few decades, an examination of Amazon's history of diversification, and an analysis of Amazon's value chain across its different business lines, we have identified the competitive advantage gained through diversification. The theoretical results from the literature are mixed, but we conclude that the successful diversification of a company depends on having a variety of sustainable and coordinated business models that share knowledge and expertise to create synergies. Additionally, we find that related diversification adds more value than unrelated diversification. We conclude that Amazon's diversification is an example of how a company can create value by adapting and evolving in an uncertain technological environment, while maintaining a customer focus and consistent value creation across its different business lines.

Key words: diversification, Amazon, competitive advantage, value chain, business strategy, value creation, coordination of business models, synergies, technological innovation, and strategic use of data.

2. Introducción

1. Objetivos

El trabajo de investigación se centra en estudiar si tiene sentido el grado de diversificación de Amazon. En concreto, a través de estas páginas se hará una revisión de la literatura de las últimas décadas sobre la diversificación, se examinará la evolución de la diversificación de Amazon a lo largo de la historia del negocio, se describirá la cadena de valor común de Amazon con las distintas líneas de negocio, se identificará la ventaja competitiva agregada por la diversificación y, finalmente, se concluirá si el alto grado de diversificación crea valor para la empresa.

2. Metodología

Para lograr estos objetivos se ha llevado a cabo un enfoque deductivo y una metodología cualitativa, se parte de estudios previos sobre la diversificación y se trata de entender e interpretar la diversificación aplicada a Amazon.

Los métodos utilizados son los siguientes:

En cuanto al fenómeno de la diversificación, una revisión de la literatura de las últimas décadas sobre la diversificación, un estudio de la literatura que abarque las mayores contribuciones sobre el fenómeno y dos entrevistas a expertos de empresas del Ibex 35.

En cuanto a Amazon, una lectura de estudios de caso, materiales escritos y audiovisuales para examinar la evolución de la diversificación de Amazon a lo largo de la historia del negocio e identificar la ventaja competitiva agregada por la diversificación y mi propia experiencia al haber trabajado durante 6 meses en Amazon y actualmente en un Agregador de marcas de Amazon.

3. Estado de la cuestión

En los últimos años, los avances tecnológicos han tenido un gran impacto en el mundo empresarial, obligando a las empresas a estar en constante adaptación a

los cambios. La automatización, la inteligencia artificial y la realidad virtual son solo algunos ejemplos de los avances que las empresas punteras a nivel internacional han implementado en sus modelos de negocio. Sin embargo, estos cambios pueden suponer un gran riesgo para las empresas, ya que la literatura académica ha corroborado en múltiples ocasiones que la diversificación empresarial puede destruir valor. A pesar de esto, la mayoría de estos estudios se han llevado a cabo en contextos muy diferentes al actual, lo que plantea la necesidad de replantearse la pregunta de si la diversificación, en la era digital, es necesaria para la supervivencia de la ventaja competitiva de las empresas en el ecosistema tecnológico actual. Que las 4 empresas con mayor capitalización bursátil del índice Dow Jones (Statista,2023) Appel, Microsoft, Alphabet y Amazon, sean empresas altamente diversificadas alimenta aún más la cuestión y nos hace replantearnos seriamente si los previos estudios respecto a la diversificación se han quedado obsoletos.

Este trabajo nace de una pasión por la innovación y los avances tecnológicos y de una experiencia laboral de 6 meses en una de las empresas más valoradas del mundo, Amazon. Desde dentro de una empresa que ofrece desde productos cotidianos hasta la plataforma de *streaming* Twitch y un altavoz con Alexa, surge la necesidad de entender el sentido de tal diversificación y si realmente se está creando valor con ella y cómo. Tras una intensiva búsqueda fallida de estudios de caso que explicasen las decisiones estratégicas que ha llevado a cabo este gigante, me dispongo a estudiar al detalle la relación entre las diferentes líneas de negocio y las sinergias que existen entre ellas para poder entender si esta diversificación crea valor.

El presente trabajo empieza con una revisión literaria sobre la diversificación, sus beneficios, costes y las diferentes teorías sobre si supone la creación de valor. A continuación, se analizarán las diferentes líneas de negocio de Amazon para acabar estudiando las relaciones y sinergias que existen entre ellas.

3. Marco teórico

CAPÍTULO 1 LA DIVERSIFICACIÓN

1. La definición de diversificación

El término de diversificación se ha entendido de varias maneras a lo largo de la historia.

La diversificación como proceso nace en el 1957 en la revista “Harvard Business Review” de la mano de **Ansoff**. Este entiende que las empresas pueden crecer de cuatro maneras, vender el mismo producto en un mercado diferente, vender un producto distinto en el mismo mercado, penetrar el mercado en el que estás con el producto que ya vendes y, finalmente, vender un producto distinto a un mercado distinto, lo que él considera diversificación. Ansoff entiende como línea de producto las características funcionales del producto final del cliente y al mercado como los sujetos que usarán el producto (Ansoff, 1957).

Ilustración 1: Matriz de Ansoff de 1957



Fuente: Zechser, F. (2020). Corporate diversification and shareholder value: the effect of stock illiquidity.

Penrose entendió que una empresa diversificada era aquella que entraba a nuevos mercados con nuevos productos usando la misma base productiva, la que ofrecía nuevos productos en el mercado en que ya actuaba, pero perteneciente a un área de tecnología distinta o, finalmente, la que penetra nuevos mercados con nuevos productos usando diversas tecnologías (Penrose, 1959).

Rumelt consideró, haciendo una recopilación de todos los antiguos estudios, que se estaba analizando el concepto de diversificación como uno llegando a conclusiones muy dispares sin tener en cuenta que la diversificación tiene subtipos, la diversificación relacionada y la no relacionada (Rumelt, 1974) y por tanto no era posible dar una definición genérica al concepto. El autor hizo hincapié en que la empresa necesita un aumento de los recursos internos y competencias gerenciales a la hora de diversificarse.

La mayor diferencia entre las definiciones de Ansoff y los dos últimos autores es que la definición tradicional hace referencia a una visión más *de fuera hacia dentro* al verse desde una perspectiva de los consumidores finales, mientras que, al contrario, Rumelt y Penrose tienen un punto de vista *de dentro a fuera* al hacer referencia a la diversificación desde los recursos de la empresa (Gehrmann, 2014).

Como conclusión, la diversificación es una decisión empresarial de llevar a cabo una actividad económica diferente que consista en crear un nuevo producto o servicio destinado a un público también distinto.

Partiendo de esta base, según la relación entre las diferentes actividades, podemos encontrar los siguientes **tipos de diversificación**:

- La diversificación **no relacionada o conglomerado** se da cuando la compañía lleva a cabo actividades que no comparten sinergias con las que ya desarrollaba. Un ejemplo sería, que una empresa distribuidora que vende al por mayor bolígrafos desarrollase una cadena de restaurantes.
- La diversificación **relacionada** se da cuando la compañía lleva a cabo actividades que sí comparten sinergias, de coste o ingreso, con las que ya desarrollaba. Un ejemplo sería que la empresa distribuidora que vende bolígrafos al por mayor también distribuya rotuladores.

Dentro de la diversificación relacionada encontramos:

- La **integración vertical hacia adelante**, esta consiste en convertirse en el proveedor de los productos o servicios necesarios para desarrollar la actividad que ya se desarrollaba. Un ejemplo sería que

la empresa distribuidora que vende bolígrafos al por mayor se dedique no solo a distribuir los productos si no a producirlos.

- La **integración vertical hacia atrás**, esta consiste en convertirse en tu propio cliente para estar más cerca del consumidor final. Un ejemplo sería que la empresa distribuidora que vende bolígrafos al por mayor los vendiese directamente a los supermercados.

Es importante tener en cuenta que la diversificación es una decisión estratégica a la que le acompaña un modo. Es decir, una vez la empresa distribuidora de bolígrafos decide, por ejemplo, producirlos puede hacerlo de varios modos: orgánicamente creando su propia fábrica desde cero, fusionándose o comprando una empresa que ya hace bolígrafos o, por último, creando una alianza estratégica, como por ejemplo una *Joint Venture* (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regné, 2014).

2. Los orígenes de la diversificación

La tendencia de las empresas a diversificar sus operaciones y entrar en nuevos mercados se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. En ese momento, muchas empresas se centraban en un solo producto o industria, lo que las hacía vulnerables a las fluctuaciones del mercado y a ciertas tendencias económicas (Dobbs y Manyika, 2015).

Una de las primeras empresas en adoptar una estrategia de diversificación icónica fue **Standard Oil Company**, fundada por John D. Rockefeller en 1870. Esta se convirtió en la compañía petrolera más grande del mundo, tanto es así controlaba que el 90% de la producción de petróleo en los Estados Unidos. Durante su apogeo, en lugar de solo extraer y refinar petróleo, decidió controlar todos los aspectos de la producción de petróleo, desde la exploración hasta la venta al público (Yergin, 2011).

El proceso de verticalización de Standard Oil empezó con la adquisición de refinerías y la construcción de infraestructuras para transportar petróleo crudo y

refinado, incluyendo oleoductos, ferrocarriles, barcos y estaciones de servicio. Al adquirir y controlar los medios de transporte, Standard Oil podía determinar los precios y los términos de entrega de petróleo crudo y refinado, lo que le permitía reducir los costes y aumentar los beneficios, es decir crear sinergias. Standard Oil ya controlaba la exploración y producción de petróleo crudo, pero no se quedó ahí, posteriormente adquirió y desarrolló campos petroleros y usó técnicas avanzadas de exploración y perforación para aumentar su producción. Con esto controlaría la extracción, producción y refinación. La compañía tampoco se quedó ahí, siguió adquiriendo empresas que producían productos químicos, plásticos y caucho, lo que le permitió controlar, además, los procesos de los propios productos hechos con petróleo, teniendo así poder sobre los mercados y los precios desde la extracción del crudo hasta los productos finales (Yergin, 2011).

En las décadas siguientes, otras empresas siguieron el ejemplo de Standard Oil y adoptaron estrategias de diversificación. Durante la década de 1920, **General Electric** (GE) comenzó a diversificarse en áreas como la iluminación, electrodomésticos, aviación y servicios financieros. En los años siguientes, GE continuó diversificándose en muchas industrias, incluyendo tecnología de la información y servicios de salud (Dobbs y Manyika, 2015).

Otro ejemplo sería el de **Cargill**, empresa líder en el sector agroalimentario. Cargill es una empresa agroalimentaria de Estados Unidos que se dedicaba principalmente a la compra y venta de granos y otros productos agrícolas que se fue verticalizando hacia adelante y detrás, es decir convirtiéndose en su proveedor y cliente hasta controlar desde fertilizantes hasta cadenas de supermercados minoristas donde vendía carne. A lo largo de su historia, Cargill ha expandido su presencia en la cadena de suministro de alimentos y ha diversificado sus operaciones. En los 60 adquirió una empresa de fertilizantes llamada Mosaic Company, lo que le permitió diversificar su oferta de productos y servicios en la industria agrícola. En la década de 1970, la empresa comenzó a diversificar aún más su negocio al ingresar al mercado de la carne a través de la adquisición de Excel Corporation, el sentido de este movimiento es que la comida del ganado sería su propio grano. En los 80,

Cargill adquirió empresas que producían alimentos procesados y congelados, como Sunny Fresh Foods y Sterling Foods. En 1994, adquirió Duckwall-ALCO Stores, una cadena minorista, lo que le permitió diversificar aún más su negocio. En los 2000, Cargill se expandió a nuevos mercados geográficos y productos, y adquirió empresas que producían ingredientes alimentarios y aditivos, como Degussa's food ingredients business, Cerestar y NatureWorks LLC (Cargill, 2023). Cargill completó todos los procesos de la industria, desde los fertilizantes de productos agrícolas hasta la carne, el procesamiento y su venta minorista.

Continuando con la tendencia, en la década de 1960 surge el **Conglomerate Boom** en Estados Unidos, donde se vio una alta tendencia de diversificación no relacionada. Esta tendencia nace del *Celler-Kefauver Acte*, que prohibía a las empresas adquirir compañías que eran proveedoras o competidoras. Si bien es cierto que afectó a un gran número de conglomerados, un ejemplo de conglomerado que ha sobrevivido al periodo de escisiones es **Berkshire Hathaway**, cuyo CEO es Warren E. Buffet. Berkshire Hathaway es un conglomerado estadounidense fundado en 1839 por Oliver Chance como la Valley Falls Company, que se dedicaba a la fabricación de textiles. Esta con el tiempo diversificó sus operaciones y entró en diferentes industrias, hasta que fue adquirida por Warren Buffett en 1965, que ha utilizado la empresa para adquirir y poseer participaciones en empresas de una amplia gama de industrias, incluyendo seguros, servicios financieros, medios de comunicación, transporte, energía, servicios públicos y más. La estrategia de Berkshire Hathaway ha sido la de invertir en empresas no relacionadas bien administradas y rentables, y dejar que esas empresas continúen operando de manera autónoma. Esta estrategia ha permitido a Berkshire Hathaway diversificar sus operaciones y entrar en una amplia variedad de industrias sin tener que administrar directamente todas las empresas que posee (Investopedia, 2022).

Como ya se ha dicho, la tendencia a diversificar se fue calmando y desde 1980, en Estados Unidos, surgió una ola en la que las **corporaciones diversificadas empezaron a escindirse** para concentrar sus recursos en una actividad de forma concentrada y fue en 1990 cuando Europa se unió a este “*trend*”. Encontramos

ejemplos de escisiones en el sector del consumo con **Kraft Food**, fundada en el 1874, dividiéndose en Mondelez International para la venta de snacks con marcas como Milka, Oreo y Halls y Kraft Foods Heinz con una gran variedad de marcas de comida más elaborada, entre ellas MacyCheese, Oscar Mayer y Velveeta. En sectores como la tecnología encontramos casos como el de **HP**, donde se separó el negocio de hardware del de software, por un lado, tenemos Hewlett-Packard, dedicada softwares y servicios empresariales y, por el otro lado, a HP Inc que incluye productos para el usuario final como impresoras, ordenadores, etcétera (McGee y Pooler, 2018).

Desde que empezó el *trend* de las escisiones, todos los libros de finanzas han defendido lo mismo, **la diversificación destruye valor**. Vemos ejemplos de los libros líderes de finanzas corporativas como el de Ross Westerfield y Jaffe (1999) que establece que la diversificación por sí sola no puede hacer que aumente el valor de la empresa. También están Brealey y Myers (1991) y su famosa teoría de que es más barato diversificar para los accionistas que para las propias empresas, y no solo más barato, si no que también lo hacen mejor.

Sin embargo, después de la ola de escisiones en Estados Unidos y mientras estos prestigiosos autores escribían sus libros líderes en la materia, Montgomery (1994), profesora especialista en diversificación de Harvard, observó que aun dos tercios de las compañías de Fortune 500 en 1992 estaban diversificadas en más de 5 empresas. Además, desde 1900 a 1996, el 50% del empleo en Estados Unidos fue creado por empresas diversificadas, aun habiendo pasado en los 80 la ola de la ruptura de empresas diversificadas.

Para mayor sorpresa, actualmente **las compañías continúan estando muy diversificadas** y algunas de ellas se sitúan en los puestos de las empresas con mayores rentabilidades a nivel mundial. Encontramos ejemplos como Alphabet, Amazon, Apple, Berkshire Hathaway Inc. y Mahindra Group (Mackey, Barney y Dotson, 2017).

Y es ahí es donde surge la pregunta que cientos de autores han tratado de responder, **¿por qué seguirían las empresas diversificando si solo destruye valor?**

3. Motivaciones para diversificar

Las principales motivaciones de una compañía para diversificar son las **sinergias** que se crean. Las sinergias se entienden como el aumento de ingresos o disminución de costes gracias al uso de los existentes recursos y capacidades en la creación de nuevos productos o servicios consiguiendo que la unión de las actividades sea mayor que la suma de ellas de forma independiente. Además, otra de las principales razones para diversificar es el **aumento de poder en el mercado** (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regner, 2014).

Las razones para diversificar variarán según a quién se le pregunte. Es decir, es diferente la posición de los directivos, accionistas, acreedores, etc. Para los directivos diversificar tendrá más sentido porque el riesgo de ello no les afectará directamente y su compensación aumentará al corto plazo al tener un mayor nivel de responsabilidad. Los acreedores también podrán estar interesados en que haya una diversificación en las inversiones de la empresa para reducir la probabilidad de que el flujo de caja no sea suficiente para reembolsar el capital al poder acudir a otros flujos de caja de las otras líneas de negocio. Finalmente, los accionistas puede que prefieran que la empresa no diversifique al poder hacerlo ellos de una forma más barata (Jesen y Meckling, 1976 y Sayrak y Martin, 2003).

Volviendo a Montgomery (1994), se pueden diferenciar tres claras teorías de por qué se diversifica:

- **La teoría de la agencia.** La diversificación puede venir de la mano de un conflicto de intereses entre el bolsillo del accionista a largo plazo y el del directivo a corto plazo. Los directivos tienen razones para diversificar porque:

- Aumentará su compensación, poder y prestigio (Jensen y Murphy, 1990).
 - Consiguen una posición más estable al llevar a cabo inversiones en las que se necesitan específicamente sus capacidades (Shleifer y Vishny, 1990).
 - Podrán evadir reglas sobre la diversificación de sus propias carteras haciendo que sea la corporación la que se diversifique (Amihud y Lev, 1981).
- **La teoría de los recursos.** Pueden existir recursos en la empresa que sean usados para otro tipo de actividades, se podrán usar algunas partes de la existente cadena de valor en otra línea como por ejemplo la distribución, departamento legal, marketing, etc. (Penrose, 1959). Matsusaka (2001) creó el concepto de modelo de negocio dinámico, este consiste en que las corporaciones estén continuamente entrando en otras líneas de negocio y abandonando las anteriores en busca del producto o servicio perfecto.
 - **La teoría del poder del mercado.** Villalonga (2000) expone razones sobre por qué diversificar relacionados con la competencia:
 - Se podrían usar los beneficios de un negocio para financiar una estrategia de precios abusivos en otra de las líneas de negocio.
 - Llevar a cabo prácticas colusorias con otras empresas competidoras en varios de los mercados donde se actúa.

4. Beneficios de la diversificación

El beneficio principal de la diversificación son las **sinergias** que se generan entre las diferentes líneas de negocio para alcanzar una ventaja frente a los competidores. Estas sinergias pueden surgir por un aumento de ingresos o una disminución de costes debido a (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regné, 2014):

- Economías de alcance, al utilizarse los mismos recursos para varios tipos de producto, existe una fusión de costes.
- Ahorros en costes de transacción, al no tener que acudir a proveedores o clientes de productos y servicios, esos costes de mercado no existen.
- Ahorro del margen de los proveedores o clientes, al no depender de ellos, ese margen se convierte en propio, aunque no automáticamente.
- Mayor poder de negociación al reducir la dependencia de proveedores y clientes.
- La creación de barreras de entrada en el mercado.
- La mayor diferenciación de la empresa al abarcar más partes de la cadena de la industria.

Los beneficios de la diversificación para los accionistas de la compañía vienen explicados por la propia diferencia entre los dos tipos de corporaciones, las diversificadas y no diversificadas.

Bhide (1990) propone que uno de los beneficios, cuando la empresa diversificada es grupo de empresas/holding, puede ser el efecto de los clientes, proveedores, prestatarios y la regulación fiscal en la organización. También tenemos efectos en los proveedores o los propios trabajadores, es decir, el hecho de que la empresa esté diversificada y exista un holding significa que, aunque no se pueda saldar una **deuda** a un proveedor por unas posibles pérdidas en una de las ramas, se podrán utilizar fondos de otras de las empresas del grupo. En segundo lugar, el autor también defiende que al diversificarse se crea un **nivel en el organigrama** empresarial que coordina las diferentes líneas de negocio desde arriba. Si bien esto supone un coste extra para las diferentes ramas, puede generar beneficio si se consiguen sinergias al usar elementos de una empresa en otra y habiendo una coordinación llevada a cabo con una visión holística.

Lewellen (1971) creó la teoría financiera del **efecto coasegurador de la deuda**. Se establece que, al diversificar, la empresa obtiene mayor capacidad de endeudamiento. Esto viene de combinar flujos de caja de negocios que están

correlacionados de tal forma que se coaseguran mutuamente, aumenta la capacidad de endeudamiento y añade valor.

Stein (1997) dice con que los directivos elegirán diversificar en proyectos en los que puedan hacer mejor su trabajo aumentando así el valor de la empresa.

En caso de ser un mercado emergente, la diversificación es un normalizado instrumento para **mitigar los fallos** del mercado financiero, de trabajo y del propio producto.

Por último, como argumento ganador, defendido por la mayoría de los autores es que en una empresa especializada si el negocio no está funcionando porque el sector está quedándose obsoleto o está en crecimiento las opciones son muy limitadas. Sin embargo, en una empresa diversificada existe lo que se llama **asignaciones de capital**, que consisten en reestructurar la empresa de tal manera que se traspasen fondos de un negocio envejecido a la línea de negocio que mejores expectativas y previsiones tenga.

Un claro ejemplo del anterior ejemplo es la empresa 3M, Spencer Silver, un científico de la empresa descubrió accidentalmente este adhesivo único que se adhería a las superficies, pero se podía quitar fácilmente sin dejar residuos ni dañar las superficies. Una científica de 3M, Art Fry, se dio cuenta de que podía usar el adhesivo para mantener marcadores de libros en su lugar sin dañar las páginas, los Post-its. En la década de 1970, 3M se expandió en la fabricación de productos para la industria automotriz, como adhesivos y selladores. 3M consiguió darle un nuevo uso a su tecnología de adhesivos al ser el mercado de los Post-it limitado consiguiendo muchas sinergias de coste al ser los mismos procesos productivos los del adhesivo de los Post-its que los de los demás adhesivos (3M, 2023).

5. Costes de la diversificación

Los principales autores de la diversificación estratégica consideran que los costes de diversificar son:

Para Porter (1987), los principales costes son los de coordinación y los de adquisición. Los de **coordinación** se dan cuando una empresa se diversifica en diferentes áreas de negocio y los gerentes tienen dificultades para coordinar y administrar los recursos de manera eficiente. Los de **adquisición** son cuando una empresa decide diversificarse de manera inorgánica adquiriendo otra compañía, esta deberá incurrir en costos de adquisición, que pueden incluir honorarios legales, gastos de debida diligencia, comisiones de corretaje...

Para Richard Rumelt (1974) los costes de **integración** son una barrera importante para la diversificación ya que pueden ser muy elevados y llevar mucho tiempo. Cuando una empresa adquiere otra compañía, es posible que tenga que invertir en la integración de los sistemas y procesos de la empresa adquirida, ya que la empresa debe asegurarse de que los sistemas y procesos sean compatibles y funcionen juntos de manera eficiente para poder conseguir las deseadas sinergias.

Barney (1986) señala que los costes de **oportunidad** son una preocupación importante para las empresas que se diversifican, al centrarse en la diversificación, una empresa puede perder la oportunidad de desarrollar su ventaja competitiva en su área principal de negocios y perder así rentabilidad.

Ansoff (1965) cree que los costes de **inversión** son un punto fundamental a tener en cuenta a la hora de diversificar. Al diversificar en nuevos mercados o áreas de negocio, una empresa puede necesitar realizar inversiones significativas en investigación y desarrollo, marketing y publicidad, y en la construcción de nuevas capacidades. Según el autor, las empresas deben asegurarse de que los costos de inversión en nuevas áreas de negocio sean menores que el valor que se espera obtener de ellas.

Otro coste a tener en cuenta sería el derivado del **problema de la agencia**, si los directivos de por sí suelen sobre invertir cuando hay excesos de flujos de caja, cuando la empresa está diversificada, al tener un mayor y más fácil acceso al mercado interior, existe una tendencia a sobre invertir será mayor (Jensen 1986 y 1993).

Además, los problemas de **ineficiencia** también se traducen en costes como: (1) el poder de opciones sobre acciones y bonus es menor al ser basados en el resultado de todas las líneas de negocio y no solo en la que la persona trabaja y, por ende, tiene influencia directa (Aron, 1988 y Rotemberg y Saloner, 1994), (2) las malas de decisiones de asignaciones de capital y (3) las propias ineficiencias que surgen en la gestión de una empresa que no tiene únicamente una cadena de valor. Estos problemas suponen un aumento de complejidad, costes de gestión y opacidad del desempeño global.

En específico, existe el riesgo de incurrir en ciertos costes cuando se lleva a cabo una diversificación relacionada de tipo verticalizada, entre ellos, aparte del aumento de la complejidad de los procesos, el desequilibrio en las economías de escala en las distintas fases; que el margen del proveedor-cliente no se alcance automáticamente; que al dedicarte a varias fases de la cadena del sector el tiempo de reacción ante acontecimientos del mercado es mayor y la flexibilidad menor y, por último, existe una menor capacidad de innovación y unas mayores barreras de salida (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin y Regné, 2014).

6. Efectos de la diversificación en el valor de la empresa

Habiéndose explicado ya qué es la diversificación y cuáles son sus beneficios y costes, se estudiarán las distintas posturas de autores con respecto a la diversificación.

6.1. La diversificación destruye el valor de la empresa

Empezando por los más importantes autores de esta teoría, Lang y Stulz (1994), y Servaes (1996) afirmaron que las compañías diversificadas cotizan con un descuento de hasta 15% comparado con aquellas especializadas. Además, estas tenían una mayor probabilidad de ser disueltas en el proceso de reorganización y esta probabilidad estaba correlacionada directamente con el tamaño del descuento (Kaplan y Weisbach, 1992 y Berger y Ofek, 1996).

Scharfstein, profesor de la universidad de Harvard, en 1998 resume todos los estudios desde los 90 de todos los autores del tema de esta manera: “*The consensus among academic researchers, consultants, y investment bankers is that diversified firms destroy value*” (Sayrak y Martin, 2003).

Evidenciándolo con los estudios de Wernerfelt y Montgomery (1988), usó la ratio Tobin’s Q. Esta ratio es la relación entre el valor de mercado de los activos de la empresa y su valor de remplazamiento y fue introducida por Nicholas Kardor (1996) en 1996. Los autores descubrieron que las firmas diversificadas tenían una menor ratio.

$$Tobin's Q = \frac{\text{Valor de mercado de la empresa}}{\text{Valor total de reemplazamiento de los activos}}$$

Scharfstein, en 1998, aportó evidencias de que las empresas diversificadas invertían mucho más en sectores con bajos ratios de Tobin’s Q que en los sectores de ratios más altos. Por tanto, las empresas diversificadas invierten en proyectos en los que el valor de mercado es menor que el valor de reemplazamiento de sus activos y, por tanto, una vez hecha la inversión en un proyecto de Q baja, la Q genérica de la empresa menor será menor. En teorías como esta es donde surge la duda de si entonces la propia diversificación es la que crea el descuento o son las decisiones empresariales antes, mientras o después de la diversificación las responsables de ello.

Las dos principales posturas sobre el bajo rendimiento multi divisional son:

1. La **ineficiencia en la asignación de capital** con los fondos generados internamente. El coste del capital de una línea de negocio dependerá tanto de su propio flujo de caja como el flujo de caja de otras líneas. Por tanto, la sensibilidad de los gastos financieros de una línea a los flujos de caja de otra línea no depende de si la inversión es mejor que las oportunidades de inversión de las otras líneas de negocio del grupo, lo que puede traducirse en sobre inversiones con Valor Actual Neto Actual (VAN) negativo, entendiendo el VAN como el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión (Shin y Stulz, 1998).

También existen evidencias del perjuicio que genera la infra inversión en proyectos con VAN positiva cuando los flujos de caja de una de las líneas son bajos. Lamont (1997) observa cómo en el sector petrolero las petroleras reducen sus inversiones en segmentos no petroleros cuando las presiones de Organización de Países Exportadores de Petróleo afectan negativamente al resultado de la línea de petróleo.

2. Malas decisiones por **problemas de agencia**. Autores como Anderson (1998) aportaron evidencias de que los CEOs de empresas diversificadas tienen menor porcentaje de acciones o participaciones, mayores salarios y menos sensibilidad entre su salario y los resultados de la empresa que los CEOs de empresa especializadas. Además, aquellos CEOs que tienen mayor porcentaje de su capital invertido en la empresa tienden a diversificar más (May, 1995).

Otros estudiosos afirman que la diversificación ha destruido valor desde otros puntos de vista, desde el efecto de la escisión autores aportan evidencias de que cuando una empresa diversificada se escinde para concentrar su actividad sus resultados mejoran. Daley (1997) demuestra que las escisiones que centran la actividad de la empresa diversificada tienen mejores resultados que las escisiones que no concentran la actividad y mantienen la empresa diversificada.

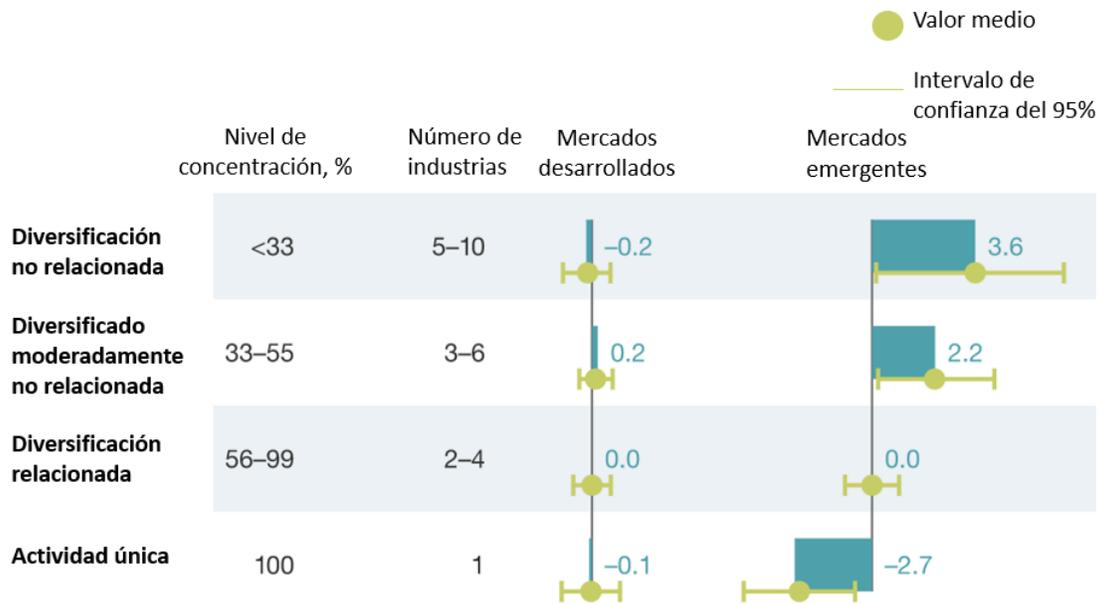
6.2. La diversificación relacionada sí crea valor

Desde el punto de vista de que depende de qué tipo de diversificación sea, estudios dicen que, si bien un bajo nivel un bajo nivel de diversificación es favorable para las compañías, la diversificación a gran escala tiene un efecto negativo en el valor de las corporaciones sobre todo si su portfolio no está relacionado (Miller, 2004 y Healy, 1992). Existe una **relación en forma de U invertida** entre la diversificación, en cuanto a su mayor o menor relación, y la *performance*, una diversificación limitada mejora la *performance*, pero cuanto más se aleja de lo que sabe hacer la empresa los resultados son peores.

En 2003, Villalonga descubrió que, aunque se podía encontrar una tasa de descuento en diversificación no relacionada, cercana a cero, en la diversificación relacionada hay premium. A esta se le suman Ulrich Pidun, Ansgar Richter, Monika Schommer y Amit Karna en “A new Playbook for Diversified Companies” de MITSloan (2018), que dicen que unos altos niveles de diversificación no significan necesariamente unos peores resultados, de hecho, una diversificación relacionada sí mejora los resultados de las empresas. En cuanto a la diversificación no relacionada, según los estudios realizados en este artículo, aunque sigue teniendo un efecto negativo en los resultados, su efecto es tan pequeño que no difiere significativamente del cero desde los 2000. Según estos autores, en su revisión literaria de los 267 principales artículos sobre diversificación y el análisis de 150.000 observaciones de empresas en 28 países llegaron a la conclusión de que los **beneficios de diversificación en el apartado 4 explicados se mantienen, los costes por el mismo concepto disminuyen** debido a la mayor eficiencia de los mercados de capital, una mayor importancia al gobierno corporativo, los KPIs (Key Performance Indicators) y una mayor transparencia gracias a los avances de la información y las tecnologías de la comunicación.

Sin embargo, cabe destacar que **es mucho más fácil que la diversificación no relacionada cree valor en mercados emergentes**. Según el estudio de Mckinsey *Mapping the value of diversification* del 2015 que analizó 4.500 empresas, en este tipo de economías las empresas diversificadas tienen unos mayores retornos que aquellas que se centran en una sola actividad.

Ilustración 2: Comparativa de diversificación según mercados y grados de diversificación



Fuente: adaptación de Caudillo, F., Houben, S., y Noor, J. (2015). Mapping the value of diversification. *McKinsey on Finance*, 55, 10-12.

6.3. La diversificación crea valor en la empresa

Villalonga (2000), **rebate todos los estudios previos sobre la diversificación como destructora de valor** argumentando que los estudios de EEUU se habían llevado a cabo con tres fallos:

- El grado de diversificación no es real. Solamente era obligatoria por la Comisión de Bolsa y de Valores (SEC) para las empresas indicar las actividades en diferentes sectores si estas constituían más del 10% de sus ventas, activos o beneficios. Esto significa que el número de sectores está limitado a 10.
- El término segmento/rama de negocio¹ es demasiado flexible, permite combinar actividades relacionadas por una diversificación integral o diversificadas de otra manera en el mismo segmento. Davis y Duhaime

¹ Segment is defined as "a component of an enterprise engaged in providing a product or service or a group of related products and services primarily to unaffiliated customers (i.e. customers outside the enterprise) for profit."

(1992) establece que de entre el 5 al 10% de los casos que estudian, líneas de negocio no relacionados o relacionados verticalmente están agrupadas en el mismo segmento y, por tanto, no consideradas como diversificación.

- Existen industrias que están formadas fundamentalmente por ramas de empresas diversificadas. Por tanto, entender que la ratio Tobin's Q de una empresa diversificada es igual a la suma de las Tobin's Q de las industrias de sus ramas, habiendo tenido en cuenta para el cálculo la Tobin's Q del sector solo las empresas especializadas es un error.

Es decir, algunas empresas incluyen actividades en ramas existentes debiendo estas ser ramas independientes, por tanto, la ratio Tobin's Q de una empresa diversificada, al ser la media de las ratios de las industrias de las ramas "oficiales", no está teniendo en cuenta los segmentos reales de las empresas. Además, esto significa que las ratios Tobin's Q son erróneas también hasta para las empresas especializadas ya que hay casos en los que el sector está protagonizado por ramas de empresas diversificadas y estas ni se tienen en cuenta. Como el Q de las empresas y el valor de sus activos varía inversamente (al estar el valor de los activos en su denominador), al no estar siendo tenidos en cuenta los activos de las ramas de empresas diversificadas, la ratio Tobin's Q de empresas especializadas esta sesgada para arriba consiguiendo así que las empresas diversificadas tengan una ratio más baja.

Villalonga (2000) corrigió estos errores eliminando el sesgo y estudió la hipótesis de si la diversificación destruye valor concluyendo que las empresas diversificadas no venden con descuento, si no con premium, a diferencia de las empresas especializadas. Otros autores criticaron también los estudios previos basándose en la **generalidad** con las que se había estudiado el tema, existía un exceso de generalidad temporal, se habla de descuento en general cuando en algunas épocas ha habido premium (Villalonga, 2004); generalidad geográfica, dependerá del país en el que estemos, habiendo una amplia preponderancia a premiums en países emergentes menos desarrollados por un mayor acceso a capital y menores

regulaciones anti monopolio (Matsusaka, John y Akbult, 2003) y finalmente generalidad de mercado y momento del ciclo de vida del producto y/o empresa.

Hadlock (2001) además propone que la razón de esto es **la mayor facilidad de acceso a capital** de estas empresas por motivos de valoración y falta de información en las empresas especializadas.

6.4. La diversificación crea valor dependiendo del caso

Como se puede ver, las teorías son muy diversas y existen muchas posturas, hasta contradictorias, de sobre si la diversificación realmente crea o destruye valor. Un punto fundamental a tener en cuenta es que el grado de complejidad al analizar una empresa diversificada es muy superior a aquella que está centrada en una sola actividad, ya solamente por el propio concepto de diversificación, que es difícil de aterrizar cuando varias líneas de negocio se parecen. También se encuentran dificultades a la hora de cuantificar el valor de las sinergias entre actividades y recursos, al igual que la reducción de costes a largo plazo por la eliminación de márgenes de intermediarios.

Por tanto, como es tan complicado generalizar cuantificadamente si la diversificación crea valor en una empresa diversificada con respecto a aquella que está especializada en la actividad de origen de la diversificada, y se puede concluir que es necesario analizarlo caso a caso.

Conforme la tecnología avanza se pueden ver corporaciones como Alphabet muy diversificadas en las que la diversificación **no tiene tanto que ver con si la empresa está activa en muchas industrias si no en las distintas formas de aplicación del conocimiento, tecnología y demás activos intangibles**. Krühler, Pidun y Rubner (2012) llegaron a la conclusión de que los tres pasos a seguir para que la diversificación tenga efectos positivos en los resultados empresariales son:

- **Limitar el número de modelos de negocios y que todos sean sostenibles operativamente.** El problema de la diversificación no es el número de productos o sectores en los que se participe, si no la diversidad de modelos de negocio. Las corporaciones diversificadas exitosamente tienen en común que se puede redistribuir todo el conocimiento y la experiencia a lo largo de todos sus modelos de negocio y su cadena de valor en su conjunto. Como ejemplo de diversificación encontramos el caso de easyGroup, empezando por easyJet y abarcando distintos modelos low-cost con easyCoffe, easyGym y easyMoney, todos sectores que pueden llegar a parecer totalmente opuestos con aparentes sinergias físicas nulas, pero encontramos la esencia en su cadena de valor, el posicionamiento low-cost y a una plataforma global que fomenta la venta cruzada (Krühler, Pidun y Rubner, 2012).
- **Adaptar la estrategia de la empresa principal (parenting) a las de las líneas de negocio de su cartera.** Si el valor de la suma de las partes es menor que el valor de sus partes, la empresa como conjunto debe adaptar una estrategia para añadir valor (Campbell, Goold y Alexander, 1995). Un centro corporativo debe aportar beneficios como mejor acceso a capital, optimizaciones fiscales, capacidades... Pero no solo debe aportar ayuda si no que debe hacerlo en su justo nivel, cada cartera es distinta y habrá que adaptar la estrategia para que exista una correcta sincronización entre las estrategias de cada una de las líneas de negocio, de la estrategia de la cartera en sí y de las capacidades de la empresa principal (Krühler, Pidun y Rubner, 2012). No existe una fórmula estática que se pueda seguir para que una empresa diversificada tenga éxito. Bharat N. Anand y Samhita Jayandi (2005) establecieron que la clave es que haya una coordinación de los procesos y el “estilo” organizacional al tipo de negocio al que se vaya a diversificar; alinear iniciativas de cada rama (best practice sharing) y alinear la estructura constitutiva empresarial.

Se puede ver en la siguiente foto que **cada empresa tendrá una relación distinta con las distintas líneas de negocio** con las que cuenta.

Ilustración 3: Tipo de empresa principal según la cartera de líneas de negocios

Patrocinador financiero	Proporciona financiamiento y gobernanza financiera sistemática para impulsar el rendimiento en sus negocios.	Wesfarmers, un conglomerado australiano diversificado que impulsa el valor en sus divisiones autónomas a través de fuertes controles financieros.
Constructor de la familia	Reúne una cartera sinérgica y facilita el intercambio de conocimientos entre unidades.	El portafolio de negocios de productos farmacéuticos y tecnología médica de Johnson & Johnson, que sirven a mercados similares y explotan sinergias al vender a sistemas de atención médica locales.
Guía estratégica	Define la estrategia en toda la cartera y impulsa las iniciativas clave y las fusiones y adquisiciones.	El grupo europeo de aeroespacial y defensa Airbus, donde el centro corporativo define el papel estratégico de sus unidades de fabricación de aviones, defensa y helicópteros, pero les deja la implementación de la estrategia.
Líder funcional	Aprovecha su escala en funciones corporativas para impulsar el rendimiento de las unidades de negocio.	Procter & Gamble, que utiliza una organización centralizada llamada Servicios Globales de Negocios para reducir costos en toda su cartera de negocios y ayudarles a lograr la excelencia en funciones críticas como contabilidad, recursos humanos y adquisiciones.
Gerente manos a la obra	Guía las operaciones de las unidades de negocios a través de planes y controles detallados.	El gran centro corporativo de Apple, que emplea casi la mitad de los empleados totales de la compañía y supervisa todas las actividades comerciales, excepto la producción (que se externaliza) y la distribución (que se organiza en unidades de negocios regionales).

Fuente: adaptado de Krühler, M., Pidun, U., y Rubner, H. (2012). First, do no harm—how to be a good corporate parent. *The Boston Consulting Group, Hamburg.*

- **Destinar el capital a las distintas líneas de negocio de forma coordinada y según sus funciones** es clave, para ello hay que delimitar la cartera de negocios de forma clara y tener claro que no se debe invertir en los mejores proyectos, si no en las mejores líneas de negocio para así fortalecer la ventaja competitiva del modelo de negocio, mantener altos rendimientos, evitar la madurez empresarial, la distribución igualitaria a todos los modelos de negocio independientemente de su proyección y sacrificar el valor a largo plazo por el rendimiento financiero a corto plazo².

Como conclusión, el éxito de la diversificación empresarial se basa en la coordinación de modelos de negocio sostenibles y en la inversión en las mejores líneas de negocio. Para ello, es necesario adaptar la estrategia principal y destinar el capital de forma coordinada según las funciones de cada línea, lo que fortalece la ventaja competitiva del modelo de negocio.

En el paradigma tecnológico en el que vivimos, **la diversificación digital cada vez es más importante**. Es evidente de que diversificar tiene unos costes asociados elevados, entre ellos tecnología, trabajadores, cadenas de proveedores, etc. Sin embargo, con el tiempo estos se han visto reducidos por el aumento de alianzas y ecosistemas empresariales que se están creando actualmente para favorecer que se compartan entre sí *know hows* específicos. Por ejemplo, ahora Vodafone podría lanzarse al mundo de pagos y cobros bancarios con una alianza con un banco. Los costes se han reducido y parece que cada vez aumentan los beneficios de diversificar gracias a la importancia de los **datos como recurso estratégico**. Por ejemplo, Apple podría utilizar los datos de los Apple Watch de los clientes y utilizarlos para sacar *insights* de nutrición, salud o entretenimiento. Otro ejemplo sería Alibaba, entró en el sector de las películas utilizando datos de comportamiento del consumidor. En este paradigma tan complicado encontramos ejemplos fascinantes de empresas que han logrado encontrar, en su fundamento tecnológico,

² Según el estudio de Boston Consulting Group de 7.000 grandes compañías, las empresas en el tercio superior del mercado de valores que invirtieron un 50% más en CAPEX de sus negocios más atractivos y de una forma disciplinada obtuvieron un 55% más de rendimiento de activos y un 65% más del crecimiento de sus ventas (Pidun y Stange, 2017)..

una barita para la innovación. Philips consiguió utilizar su conocimiento tecnológico de luces en el sector de la salud para originar una luz que reduce la ansiedad de los pacientes (Markides y Vermeulen, 2023).

Uno de los argumentos que han sido populares a lo largo de la historia es que la diversificación crea valor según si esta cotiza o no en bolsa. La principal razón de esto es que los accionistas, con la evolución y facilidad de acceso a los mercados, ya pueden diversificar por ellos mismos (Pendergast, 2022). Los accionistas crean sus propias carteras diversificadas invirtiendo en varias empresas con un *core* específico que se centran en mejorar lo que ya hace bien, y los accionistas solamente invertirían en empresas diversificadas cuando estas generasen tales sinergias que la creación de valor por la propia empresa fuese mayor que la inversión independiente en varias empresas con distintos *cores*.

Para entender mejor la relación entre diversificación y empresas cotizadas se ha entrevistado (Anexo I) a Fermín Cifuentes, Director Ejecutivo del Banco Santander y Ex Vicepresidente de Jp Morgan Chase y a Francisco Rivas, Director de MERLIN Properties, que han dado su opinión sobre la diversificación en las empresas del **Ibex35**.

Fermín considera que la cotización en bolsa tiene aspectos positivos y negativos en relación con la diversificación empresarial, pero que en general es positiva porque proporciona supervisión continua del mercado, acceso a fuentes de financiación y posibilidad de operaciones corporativas. Considera que las empresas del IBex35 deberían centrarse en el *core* de la empresa, pero en algunos casos la diversificación estratégica puede ser necesaria para asegurar el crecimiento sólido de la empresa.

Francisco considera que un favor importante de la diversificación el momento en el que se lleve a cabo. Francisco pone el siguiente ejemplo: *“Una diversificación de Repsol al negocio de energía renovables puede ser muy bien recibida por el mercado, por ejemplo, tras la aprobación de legislación o nuevos requisitos ESG de los tenedores de capital que y en otros casos ser mal recibida si ello implica -por ejemplo- un mayor endeudamiento de la compañía para atender a esa inversión.”*.

Tanto Fermín como Francisco consideran que no hay una respuesta a si la diversificación *per se* crea o destruye valor, ambos abogan a que **depende del caso**.

Fermín considera que, las empresas de Ibex 35 deberían diversificar sólo en aquellos casos que sea estratégicamente necesario para mantener un crecimiento sólido y que estas inversiones deben ser explicadas al mercado y dotadas de una métrica de seguimiento, para un control efectivo por parte del mercado.

Francisco, a diferencia de Fermín, considera que la diversificación puede entenderse como mecanismo no solo de crecimiento, si no como una estrategia defensiva a una excesiva especialización. Añade a su ejemplo de **Repsol** entrando en la producción y venta de hidrocarburos que esta decisión no deja de ser una estrategia defensiva, no tiene un fundamento en ampliar el tamaño de la compañía, que ya es muy relevante, ni tampoco su “*expertise*” en el tema de hidrocarburos le da una posición de liderazgo en este tipo de energías alternativas o renovables. Sin embargo, su especialización en un tipo de energía fósil (petróleo), limitada en cantidad (a diferencia de solar o eólico) y cada vez más regulada (políticas de sostenibilidad en todos los países), le obliga a buscar alternativas defensivas en su posicionamiento en el mercado (aunque sea en otro ámbito de la energía). Además, prueba que la diversificación no es en sí destructora o creadora de valor con un ejemplo de Merlin: *“En el caso de MERLIN, el hecho de tener una cartera diversificada por tipología de activo nos permitió que en la pandemia del COVID-19 unos activos que permanecieron abiertos al ser esenciales (oficinas, supermercados y logística), compensaran/subvencionaran las pérdidas que venían de los centros comerciales.”*

A niveles del **Índice Dow Jones**, podemos ver cómo las empresas con mayores cotizaciones bursátiles a nivel mundial varían entre sí. Encontramos **Apple Inc**, empresa diversificada que ha llevado a cabo una diversificación relacionada verticalizándose desde la creación de su propia energía solar (hasta la venta de los excedentes de esta vía Apple Energy), compra de softwares, aplicaciones como Shazam, complementos como Beats, empresas de gestión de activos para hacer

ingenierías fiscales como Braeburn Capital, software para coches autónomos... Todo relacionado con sus principales líneas de negocio: hardware, software, servicios y suscripciones (Apple, 2022). Apple se ha convertido en su proveedor y su cliente.

Por otro lado, a nivel mundial, encontramos **Alphabet Inc**, el gran conglomerado tecnológico estadounidense. Alphabet, Inc. es una sociedad que se dedica al negocio de adquisición y operación de diferentes empresas. Opera a través de los segmentos de Google y Otras Apuestas. El segmento de Google incluye sus principales productos de Internet, como anuncios, Android, Chrome, hardware, Google Cloud, Google Maps, Google Play, Search y YouTube. El segmento Otras apuestas consta de empresas como Access, de bases de datos; Calico, de biotecnología; CapitalG, de inversiones, GV, venture capital; Verily, de investigación de ciencias de la vida; Waymo, de vehículos autónomos y X, sobre investigación (Forbes, 2022). Nos encontramos ante un conglomerado que rompe las teorías comentadas previamente: cuenta con una diversificación no relacionada y con una de las mayores cotizaciones a nivel mundial.

Existen otras empresas en las que no está muy claro si la diversificación que han llevado a cabo se puede considerar relacionada o no relacionada, pero que aun así también están entre las empresas mejor valoradas del mercado. Entre ellas, un claro ejemplo sería **Amazon**, a simple vista vemos cómo se ha expandido de vender libros a muchos sectores como: media digital con Amazon Prime Video, Comida con Amazon Fresh, servicios de *cloud* con AWS, redes sociales con Twitch, etc. Si bien es cierto que aparentemente, ninguna de estas líneas de negocio tiene nada que ver, estamos ante una empresa única, a diferencia de conglomerados como Alphabet que son muchas empresas que actúan de forma independiente. La duda que surge es si realmente esta empresa, Amazon, en realidad ha llevado a cabo una diversificación más relacionada de lo que se intuye a simple vista y, si es así, cómo ha logrado crear tanto valor y dónde se encuentran las sinergias entre las distintas líneas de negocio, que aparentemente no tienen nada que ver.

A continuación, se estudiará la historia de Amazon, los diferentes sectores a los que ha ido entrando a lo largo del tiempo, las líneas de negocio que conduce y sus relaciones entre sí para entender qué tipo de diversificación está llevando a cabo y si realmente su diversificación crea valor o, al contrario, lo está destruyendo.

CAPÍTULO 2 AMAZON

Amazon es una de las empresas más grandes e influyentes del mundo actual. A lo largo de su historia, ha ido evolucionando hacia la venta de todo tipo de productos, servicios en la nube, entretenimiento, publicidad, salud, y mucho más.

En este capítulo se estudiará la historia de las diferentes líneas de negocio de la compañía, que a su vez se podrán ver simplificadas en el Anexo II. Como contextualización, es importante destacar que toda innovación se basa en el fundamento de la empresa, que fue dibujada por su creador en una servilleta, el "flywheel" o "volante de Inercia". Una flywheel, concepto que introduce Jim Collins en su libro *Good To Great* (2009), es:

“Al igual que en las máquinas, el "efecto volante" se produce en las empresas como resultado de la creación y la vinculación deliberadas de capacidades para ejecutar objetivos estratégicos articulados de tal manera que se produce un rendimiento compuesto del esfuerzo, lo que se traduce en una aceleración continua del crecimiento empresarial.”

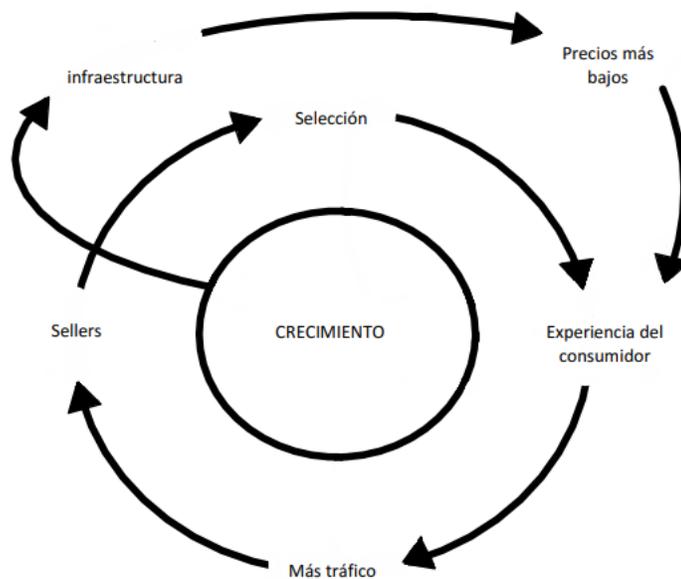
La idea detrás de la flywheel es que una empresa puede generar un círculo virtuoso de crecimiento sostenible al identificar los elementos que generan impulso en su modelo de negocio y utilizarlos para alimentar el crecimiento en todas las áreas de la empresa. Jeff Bezos describe el proceso en la carta para los accionistas de 1997 de la siguiente manera:

"Tenemos la misión de ser la empresa más centrada en el cliente del planeta. Para tener éxito, tenemos que diseñar nuestra organización y nuestras políticas de modo que nuestro enfoque en el cliente se mantenga constante. Con ese enfoque constante, podemos seguir innovando y mejorando la experiencia del cliente, lo que a su vez nos lleva a aumentar nuestra selección de productos y servicios. A medida que nuestra selección se amplía, atraemos a más clientes, lo que nos permite obtener mayores economías de escala, lo que a su vez nos permite reducir los precios. Y como

nuestros precios son más bajos, atraemos a más clientes, lo que nos permite ofrecer una mejor experiencia del cliente”

Por tanto, el pilar fundamental de la compañía sería en enfoque en el cliente, que permitiría a la empresa innovar, ampliar la selección de productos y servicios, atraer a más clientes y obtener economías de escala para reducir los precios, lo que a su vez atrae a más clientes y mejora la experiencia del cliente.

Ilustración 4: La flywheel de Amazon



Fuente: adaptada a la página oficial de Amazon

1. Orígenes de Amazon

A continuación, se estudiará la historia de Amazon y cómo la compañía ha ido expandiéndose a diferentes industrias alimentando su flywheel.

Todo se remonta a cuando Jeff Bezos trabajaba como programador en fondos de inversión y Hedge Funds y decidió montar un negocio minorista en Internet. Para ello estudió 20 productos distintos y, finalmente, escogió los libros. Lo que hizo fue analizar detalladamente cada una de las industrias para ver en cuál podría sacar

una mayor ventaja competitiva. Jeff estudió la industria de los libros y este era su esquema (Haselton, 2021 y Applegate, 2002).

Ilustración 5: Modelo de la industria de los libros



Fuente: elaboración propia.

En los 90, las grandes librerías como Barnes y Nobles y Borders decidieron recortar esta larga cadena y relacionarse directamente con las editoriales teniendo centros de distribución propios pasando de ser un proceso que duraba varias semanas a durar dos o tres días (Applegate, 2002).

Ilustración 6: Modelo de la industria de los libros después de los 90



Fuente: elaboración propia.

Este sector era muy complejo, existían muchos libros y cada día había más, por tanto, la gestión del inventario era muy compleja. Al existir tantas opciones, juntar al lector con el libro ideal era casi imposible, por eso existían las reseñas de profesionales. Jeff dio una solución a todos estos problemas, consiguió almacenar en Internet muchos más libros que físicamente y creó un comercio online en el que se podrían crear reseñas y valoraciones de los productos para que los compradores orientasen su compra.

Una vez estudiada la industria, Jeff dejó su trabajo y se fue a montar su negocio a Seattle. Escogió Seattle porque ahí era donde se encontraba el mayor negocio mayorista de libros de los Estados Unidos y porque Seattle era el único estado en el que no se pagaban impuestos de venta. Jeff, al constituir su sociedad en este estado, tendría una ventaja frente a cualquier librería local que no estuviese situada en Seattle (Applegate, 2002). Y es así como nace Amazon, o mejor dicho Cadabra.

2. Líneas de negocio

Una vez creada la empresa fue creciendo y empezó a ofrecer servicios y productos que abarcan muchas facetas del ser humano, el consumo de bienes, comida, salud, negocios, ocio, los medios digitales, etc. A continuación, se estudiarán las líneas de negocio Amazon, las razones de la diversificación y las sinergias entre sí.

2.1. Amazon Retail

En 1994 Jeff Bezos dejó finalmente su trabajo como programador y desarrolló, con 10 trabajadores durante un año, Cadabra, lo que actualmente conocemos por Amazon.com. Fue en 1995 cuando se creó el nuevo modelo de negocio, un **comercio electrónico de libros** seguro, atractivo y fácil de utilizar para nuevos compradores online (Applegate, 2002). En esta nueva plataforma los clientes podían encontrar más de un millón de títulos de libros a precios más bajos que en las tiendas físicas (Anders, 1999) y podrían encontrarlos en cualquier momento, es decir, la plataforma estaba operativa 24 horas al día, 7 días a la semana todas las semanas (Bezos, 1997). En menos de un año las ventas, según su informe financiero de 1997, ascendían a medio millón de dólares y Amazon contaba con su propio centro de distribución de casi 5.000 metros cuadrados (Applegate, 2002).

Ilustración 7: Primera web de Amazon



Welcome to Amazon.com Books!

*One million titles,
consistently low prices.*

(If you explore just one thing, make it our personal notification service. We think it's very cool!)

SPOTLIGHT! -- AUGUST 16TH

These are the books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves **EVERY** day so please come often.

ONE MILLION TITLES

Search Amazon.com's [million title catalog](#) by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the [books we recommend](#) in over 20 categories... Check out our [customer reviews](#) and the [award winners](#) from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and [bestsellers](#) are 30% off the publishers list...

EYES & EDITORS, A PERSONAL NOTIFICATION SERVICE

Like to know when that book you want comes out in paperback or when your favorite author releases a new title? Eyes, our tireless, automated search agent, will send you mail. Meanwhile, our human editors are busy previewing galleys and reading advance reviews. They can let you know when especially wonderful works are published in particular genres or subject areas. Come in, [meet Eyes](#), and have it all explained.

YOUR ACCOUNT

Check the status of your orders or change the email address and password you have on file with us. Please note that you **do not** need an account to use the store. The first time you place an order, you will be given the opportunity to create an account.

Fuente: Recursos internos de Amazon

En 1996, Amazon lanza **Amazon Associates**, un servicio en el que se podían incluir links de productos de Amazon desde otras páginas web y hacer reseñas y comentarios a cambio de una comisión de entre el 3% y el 8%. Actualmente, este programa sigue existiendo y consiste en que creadores de contenido, bloggers y, en general, *influencers* moneticen el tráfico de sus recomendaciones. El creador de contenido recomienda un producto que esté a la venta en Amazon y lo conecta con un link, a cambio, el *influencer* se llevará una comisión por las ventas de hasta el

10%. A finales de este año, las ventas aumentaron hasta 17,7 millones de dólares (Weels, Weinstock, Danskin y Ellsworth, 2021). Amazon dejó de ser una librería online teniendo como clientes a los lectores si no que se convirtió en un *Business to Business* (B2B) que ofrecía su web como plataforma para dar a conocer a otros vendedores de libros aumentando así la selección dentro de Amazon.

Tras la salida a bolsa en 1997, Amazon entre 1998 y 1999 decide **innovar** en cuanto a:

- Tipos de libros: ofrece libros específicos de escritores y editoriales independientes y para niños con Amazon.com Advantage y Amazon.com Kids (Noe y Weber, 2019).
- Mercados: se expande a Gran Bretaña y Alemania con la adquisición de Bookpages y Telebook.
- Producto: empieza a vender juegos, dispositivos electrónicos, herramientas de hogar, video juegos, software, muebles y electrodomésticos (Applegate, 2002).
- Producto: desarrolla zShops, una plataforma de Pago Por Click (PPC) donde pequeños comercios podían vender por Amazon y cobrar a través de Amazon.com Payments, estos comerciantes se encargaban del almacenamiento y distribución y por el uso de zShops pagaban 9,99USD al mes y una comisión del 2,5%-5% de sus ventas. Además, se añadiría un motor de búsqueda para conectar a comercios con clientes, estos podrán encontrar reseñas, comentarios, especificaciones...

Ya desde los primeros años podemos ver una diversificación clara, al pasar de solo vender un producto en un mercado, Estados Unidos, a expandirse a otros mercados con otros productos alimentando en número de vendedores en Amazon y la variedad. Podría parecer que dejar entrar a otros vendedores en la plataforma no tendría sentido ya que se convierten en tu propia competencia. Sin embargo, volviendo a la flywheel, al haber más vendedores, hay más productos, lo que se

traduce en un mayor tráfico, mejor experiencia del consumidor y como consecuencia, un mayor crecimiento. Como dice Jeff Bezos, “*Cada oportunidad para interactuar con un cliente es otra oportunidad para recolectar datos*”, para el creador la prioridad de la firma es “*descubrir lo que (los clientes) quieren, lo que es importante para ellos*” (Kelion, 2020). Amazon ha utilizado los recursos existentes y ha creado sinergias para aumentar la oferta a los consumidores. Desde los recursos de logística que ya tenía para vender libros para empezar a vender otro tipo de productos, como la plataforma por la que vendía sus propios productos y que pone en disposición de otros vendedores.

El inicio de siglo para Amazon supuso la apertura de 10 centros de distribución en EEUU y Europa que sumaban más de 400 mil metros cuadrados, 6 centros de atención al cliente y centros de operaciones en Francia y Japón. Además, empezó a centrarse en otras categorías como *Home* con la adquisición de Living.com (Wingfield, 2000) y ofreciendo *Free Shippings* en pedidos de más de 100USD iniciando con los mecanismos Freemium.

Conforme la empresa iba ofreciendo más tipos de productos, en 2001 se reestructuró la cartera de productos analizando qué productos eran rentables y cuáles no (Hansell, 2001). Además, para aumentar la rentabilidad se empezaron a vender los productos en bloque, se redujo el inventario y se presionó a los Vendors para que redujesen los precios (Hansell, 2001). La empresa lanzó varias **e-commerce solutions**, entre ellas:

- Merchant Program: los Sellers venden sus productos a través de la web de Amazon a cambio de una comisión fija y otra variable. Actualmente se conoce como Merchant Fulfilled Network (MFN), un programa en el que Third Parties (3P) venden sus productos a través de la plataforma de Amazon y son ellos los que se encargan del almacenamiento, distribución y servicio al cliente (Palladino, 2018).
- Syndicated Stores Program: las webs de vendedores podrían usar los servicios de e-commerce de Amazon y ofrecer productos de Amazon en ellas, siendo Amazon quien controlase el almacenamiento y los pagos

(Palladino, 2018).

Los siguientes años, Amazon lanza la **Apparel y Accesories Store**; adquiere Endless, una web de **zapatos y bolsos** y Zappos, una empresa de zapatos online (Amazon, 2009); lanza MyHabit, que vende productos de marcas de diseñadores y marcas propias; lanza Echo Look, un dispositivo que te permite probarte ropa virtualmente a través de fotos (Heater, 2015); lanza **Prime Wardrobe**, un servicio que deja a los clientes probarse la ropa y devolver lo que no les interesa (Constine, 2079) y, finalmente, en 2020 lanza Luxury Stores, que según la compañía cuenta con la “selección de las marcas de moda y belleza más deseadas del mundo” (Amazon, 2020).

Otra adquisición importante en 2022 ha sido la de la empresa iRobot, conocida por sus robots aspiradoras **Roomba** por casi 1,7 millones de dólares. Según la entrevista de El Mundo con Dave Limp, responsable de la división de dispositivos y servicios de Amazon, la estrategia de Amazon en relación con las adquisiciones, donde se mantiene la marca de la compañía adquirida, es crear un ecosistema integrado con otros servicios de Amazon. Para ello, se utiliza el asistente virtual Alexa como un medio para conectar los distintos servicios y mejorar la experiencia del usuario. Según el artículo, la adquisición de iRobot tiene implicaciones significativas debido a la cantidad y el tipo de datos que los robots de la compañía pueden recopilar. Las primeras aspiradoras Roomba eran dispositivos simples que se movían por el suelo de la casa siguiendo un algoritmo básico para sortear obstáculos. No obstante, los modelos más recientes están equipados con sensores y cámaras avanzados que les permiten crear mapas detallados de la casa y determinar la ruta de limpieza más eficiente. Por lo tanto, esta adquisición puede proporcionar a Amazon un acceso valioso a datos importantes sobre las viviendas de los consumidores y sus patrones de uso, lo que podría ayudar a mejorar los servicios y productos ofrecidos por la compañía (Jiménez de Luis, 2022).

Una vez estudiado la historia de la evolución de Amazon Retail, se podría concluir que la cadena de valor de esta línea de negocio es la siguiente:

Ilustración 8: Cadena de valor de Amazon Retail

Actividad	Descripción
Investigación de mercado y desarrollo de productos	Identificar las necesidades y deseos de los clientes a través de análisis de datos, encuestas y comentarios de los clientes. Desarrollar nuevos productos y servicios basados en los datos recopilados y en la retroalimentación de los clientes. Trabajar con proveedores y fabricantes para desarrollar productos personalizados y exclusivos para Amazon.
Adquisición de productos	Comprar productos directamente a fabricantes y mayoristas a través de acuerdos comerciales y contratos. Utilizar herramientas de análisis de datos y algoritmos para determinar los productos más populares y rentables para vender. Aprovechar su programa de ventas de terceros (Amazon Marketplace) para ampliar la variedad de productos ofrecidos.
Gestión de inventario	Mantener un amplio inventario de productos en almacenes y centros de cumplimiento de Amazon para garantizar disponibilidad inmediata. Utilizar tecnología avanzada para prever la demanda de productos y optimizar los niveles de inventario.
Procesamiento de pedidos	Procesar los pedidos de los clientes de manera eficiente y precisa para garantizar la satisfacción del cliente. Emplear tecnología avanzada para acelerar el procesamiento de pedidos y minimizar errores. Ofrecer múltiples opciones de envío para satisfacer las necesidades de los clientes.
Logística y envío	Contar con una amplia red de centros de cumplimiento y socios de envío para una entrega rápida y eficiente. Utilizar tecnología avanzada para optimizar la logística y minimizar los costos de envío. Ofrecer opciones de envío gratuitas o de bajo costo para los clientes.
Servicio al cliente	Ofrecer un servicio al cliente excepcional para garantizar la satisfacción del cliente y fidelización. Proporcionar soporte técnico, asistencia en la compra y devolución de productos, y manejar cualquier problema que pueda surgir. Utilizar chatbots y tecnología de IA para responder a las preguntas de los clientes de manera rápida y eficiente.
Marketing y promoción	Utilizar una variedad de técnicas de marketing y promoción, como publicidad en línea, correo electrónico y ofertas especiales para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Utilizar tecnología avanzada para segmentar el mercado y personalizar la publicidad para diferentes grupos de clientes. Ofrecer programas de lealtad y descuentos para fomentar la repetición de compras.
Gestión de datos	Recopilar y analizar grandes cantidades de datos de ventas, comportamiento del cliente y tendencias del mercado para tomar decisiones informadas. Utilizar herramientas de análisis de datos y algoritmos para prever la demanda y optimizar los precios y la oferta de productos. Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia de compra para cada cliente.

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 9: Cadena de valor de Amazon Retail



Fuente: elaboración propia.

2.2. Los medios digitales

A parte del comercio electrónico de libros y otros productos, Amazon ya desde sus inicios se centró en los medios digitales. En 1998 adquiere **Internet Movie Database** (IMDb), una base de datos con información y reseñas de películas, programas de televisión, actores, directores y otros aspectos relacionados con la industria del entretenimiento. La adquisición de IMDb permitió a Amazon mejorar la experiencia del usuario al integrar la información de IMDb con Amazon Prime Video, así como generar ingresos publicitarios a través de la plataforma de IMDb (Armental, 2019).

Los beneficios con esta adquisición fueron:

- Ampliar su oferta de servicios al entretenimiento.
- Integración con otros servicios de Amazon ya que se añadiría a servicios como Amazon Prime Video.
- Mejorar la experiencia del consumidor al poder ofrecer información más detallada y completa de la película o serie.
- Generar ingresos publicitarios.
- Entender mejor a los consumidores y sus gustos y aficiones.

En cuanto a la creación de **Amazon Prime Video**, en 2006 Amazon lanzó su servicio de alquiler y venta de películas y programas de televisión en línea, que

luego se convertiría en Amazon Prime Video. Esta primera fase se centró en aprovechar la sinergia entre Amazon Retail y Amazon Web Services para crear un servicio de video en línea que fuera fácil de usar y accesible desde cualquier dispositivo. Además, se basó en la información recopilada de IMDb para segmentar mejor la audiencia.

Los beneficios de la creación de Amazon Prime Video son:

- Incremento de suscriptores de Amazon Prime al ser Amazon Prime Video uno de los elementos de la suscripción.
- Aumento de ventas de dispositivos de *streaming* como Fire TV.
- *Cross-promotion* de contenido: Amazon puede promocionar sus productos y servicios en Amazon Prime Video, y también promocionar contenido de Amazon Prime Video en otros canales.
- Aumento de ingresos en publicidad.
- Mayor cantidad de datos para personalizar las recomendaciones: Al igual que otros servicios de *streaming*, Amazon Prime Video utiliza algoritmos para personalizar las recomendaciones de contenido para cada usuario. La integración con Amazon permite que se utilicen datos adicionales, como el historial de compras, para mejorar la precisión de las recomendaciones.

En 2010, Amazon lanzó **Amazon Studios** (Michael, 2013), su división de producción de contenido original. Amazon Studios aprovechó las sinergias entre Amazon Prime Video, IMDb y Kindle Direct Publishing para crear contenido exclusivo para su plataforma de *streaming* de video (Wingfield, 2006).

Finalmente, en 2021 adquirió **MGM**, un estudio de cine y televisión. La adquisición de MGM permitiría a Amazon ampliar su catálogo de contenido para su plataforma de *streaming* de video y aprovechar las sinergias entre MGM y Amazon Studios para producir contenido original de alta calidad.

Es decir, dentro de esta línea de negocio vemos una clara integración vertical. Amazon pasa de tener los datos sobre películas y series (IMDb) a crear una plataforma donde puedes acceder a ese tipo de contenido para, finalmente, crear ese contenido desde sus estudios utilizando todos los datos recopilados, de lo que gusta al consumidor dentro y fuera de Prime Video y los datos de los consumidores dentro de Prime Video.

En 2014, Amazon adquirió **Twitch**, una plataforma de *streaming* de videojuegos en vivo y grabados. La adquisición de Twitch permitió a Amazon entrar en el mercado de los videojuegos y aprovechar las sinergias entre Twitch y Amazon Web Services para mejorar la calidad de la transmisión en vivo y la experiencia del usuario (Dredge, 2014).

Las sinergias de Twitch con Amazon son las siguientes:

- Fortalecimiento de su presencia en el mercado de los juegos. Esto le permite competir con otras empresas de juegos como Microsoft y Sony.
- Diversificación de su oferta de contenido, variedad en videojuegos, incluyendo torneos, entrevistas y revisiones.
- Generación de ingresos publicitarios.
- Sinergias con otros servicios de Amazon: Amazon integra Twitch con otros servicios existentes, como Amazon Prime y los dispositivos de *streaming* de Amazon. Esto crea una experiencia más coherente y atractiva para los clientes y aumenta el valor de vida del cliente.

En el lanzamiento de **Amazon Music** en 2014, Amazon lanzó su servicio de *streaming* de música en línea. Amazon Music aprovechó las sinergias entre Amazon Prime y Amazon Web Services para crear un servicio de música en línea que fuera fácil de usar y accesible desde cualquier dispositivo (Business Wire, 2014).

Las sinergias entre Amazon y Amazon music son:

- Integración con dispositivos de Amazon: Amazon Music se integra con dispositivos de Amazon, como Echo, Fire TV, y Fire tablets.
- Descuentos en Amazon Music para miembros de Amazon Prime.
- Datos de comportamiento del usuario, como las compras y búsquedas anteriores, para personalizar la experiencia de escucha y ofrecer recomendaciones.
- Promoción cruzada de servicios: Amazon Music se promueve a sí mismo y a otros servicios de Amazon a través de la plataforma.

Una vez estudiado la historia de la evolución de los medios digitales, se podría concluir que la cadena de valor de esta línea de negocio es la siguiente:

Ilustración 10: Cadena de valor de los medios digitales

Actividad	Descripción
Investigación y Desarrollo	Identificar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar nuevos productos y servicios. Utilizar tecnología avanzada para mejorar y personalizar la experiencia del usuario.
Adquisición de contenidos digitales	Adquirir licencias y derechos de distribución de contenido digital como libros electrónicos, películas, programas de televisión, música y software. Negociar con proveedores y creadores de contenidos para asegurar un catálogo amplio y atractivo.
Distribución y almacenamiento de contenidos digitales	Utilizar la infraestructura de la nube de AWS para almacenar y distribuir contenidos digitales. Ofrecer la posibilidad de descarga y streaming para adaptarse a las preferencias del cliente. Garantizar la disponibilidad y calidad del contenido digital en todo momento.
Servicio al cliente	Ofrecer un servicio al cliente excepcional para garantizar la satisfacción del cliente y fidelización. Proporcionar soporte técnico, asistencia en la compra y devolución de contenidos digitales, y manejar cualquier problema que pueda surgir. Utilizar chatbots y tecnología de IA para responder a las preguntas de los clientes de manera rápida y eficiente.
Marketing y promoción	Utilizar técnicas de marketing digital para promocionar el contenido digital y aumentar la visibilidad y la adquisición de nuevos clientes. Personalizar la publicidad y las recomendaciones basadas en el historial de compras y navegación del usuario
Análisis de datos y personalización	Recopilar y analizar grandes cantidades de datos de los usuarios, incluyendo el comportamiento de compra, preferencias de contenido y demás datos

Fuente: Elaboración propia.

La cadena de valor de esta línea de negocio comparte **sinergias con Amazon Retail**. En primer lugar, existen procesos comunes, ambos empiezan por una investigación de mercado para intentar ofrecer el mejor servicio a los consumidores, al igual que las actividades de marketing y promoción. Además, con los datos recopilados y analizados de ambas líneas de negocio se consigue segmentar y personalizar la publicidad y el marketing de ambas líneas de negocio. Por ejemplo, a una persona que se mete en Prime Vídeo le aparecerá publicidad de productos que ya ha consumido previamente a través de Amazon Retail. Por otro lado, una persona que muestra interés por un tipo de media digital, por ejemplo, películas de Harry Potter, Amazon Retail sabrá recomendarle productos relacionados con Harry Potter o productos que han comprado otras personas a las que también les gusta Harry Potter.

Ilustración 11: Fases en común de la cadena de valor de Retail con los medios digitales



Fuente: elaboración propia.

2.2.1. Kindle

Dentro de los medios digitales, encontramos uno que revolucionó la industria del producto origen de la compañía, los libros. Amazon empezó en el sector de los libros y se fue ampliando a productos y servicios de lo más diversos. La industria de la lectura fue cambiando y Amazon supo adaptarse a los cambios.

El inicio de los libros digitales nace de un proyecto con el fundamento de liberalizar la cultura. El Proyecto Gutenberg fue fundado por Michael Hart en 1971 con el objetivo de difundir obras literarias de manera gratuita por vía electrónica. A medida que la web se generalizó en los años 90, el proyecto cobró nueva vida y alcanzó difusión internacional. Miles de voluntarios digitalizaron obras en modo texto, y con el tiempo, las colecciones se volvieron multilingües con sitios web ubicados en varios países (Lebert, 2009).

Conforme la digitalización en la industria de los libros se iba popularizando, Amazon decidió convertir lo que aparentemente era una amenaza en una oportunidad. En noviembre de 2000, Amazon lanza su **librería digital** con 1000 ebooks disponibles al principio. Sin embargo, sigue utilizando papel para el marketing y envía un catálogo impreso a 10 millones de clientes en previsión de las fiestas del año 2000. En octubre de 2003, Amazon introduce el servicio "Busca dentro del libro" después de digitalizar el texto completo de 120,000 títulos, y la cantidad de títulos digitalizados continuó creciendo. Además, Amazon lanzó su propio motor de búsqueda llamado A9.com (Lebert, 2009).

En el 2005, ofreció un servicio online de **previsualizar partes de libros** antes de su publicación (Amazon) y dos años después se lanzó la Digital Text Platform, una plataforma que ofrece a autores la **capacidad de auto publicar** sus libros, a cambio del 30% de sus *royalties* (Business Wire, 2007).

Además, Amazon aumentó su oferta de libros digitales y lanzó su propio dispositivo de lectura electrónica, el **Kindle**, en noviembre de 2007, con un catálogo de 80,000 ebooks. En 2008, se vendieron 538,000 dispositivos Kindle. Amazon también presentó una versión actualizada del Kindle, llamada Kindle 2, en febrero de 2009, con un catálogo aún más amplio de 230,000 ebooks (Lebert,2009).

En 2008, Amazon adquirió **Audible**, una empresa que se especializaba en la venta de audiolibros. La adquisición de Audible permitió a Amazon expandir su oferta de libros electrónicos al incluir audiolibros en su catálogo de productos. Mejora de la experiencia de lectura: Audible ha creado una función de "Whispersync", que

permite a los usuarios alternar entre la versión de audiolibro y la versión impresa del libro, lo que mejora la experiencia de lectura en general (El Economista, 2014).

En 2016, Amazon lanzó **Kindle Unlimited**, un servicio de suscripción que permite a los usuarios acceder a una amplia selección de libros electrónicos y audiolibros por una tarifa mensual. Esto permitió a los usuarios disfrutar de libros electrónicos y audiolibros a un precio asequible y en una plataforma integrada (Amazon, 2023).

Encontramos las siguientes características de Kindle:

1. Biblioteca en la nube: los usuarios de Kindle pueden acceder a su biblioteca de libros electrónicos en la nube de Amazon desde cualquier dispositivo con conexión a internet.
2. Integración de servicios: Kindle está integrado con otros servicios de Amazon, como Goodreads, que permite a los usuarios compartir reseñas y recomendaciones con otros lectores.
3. Promoción cruzada: Amazon ofrece descuentos en la compra de libros electrónicos para los clientes que ya han comprado la versión impresa o audible, y viceversa.
4. Utilización de bases de datos de los consumidores con respecto a su consumo de entretenimiento por otros servicios como Amazon Prime Video.

Podemos diferenciar Kindle de los demás medios digitales por ser una combinación entre medios digitales y dispositivos físicos y tener una cadena de valor sustancialmente distinta.

Ilustración 12: Cadena de valor de Kindle

Actividad	Descripción
Investigación y Desarrollo	Identificar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar nuevos modelos de Kindle y sus características.
Adquisición de contenidos digitales	Adquirir licencias y derechos de distribución de contenido digital para Kindle, como libros electrónicos, revistas, periódicos y blogs. Negociar con editores y autores para ofrecer un amplio catálogo de contenido a los usuarios.
Distribución y almacenamiento	Utilizar la infraestructura de la nube de AWS para almacenar y distribuir libros electrónicos y otro contenido digital a los usuarios.
Fabricación y ensamblaje	Diseñar y producir los dispositivos de Kindle. La producción está subcontratada.
Servicio al cliente	Ofrecer un servicio al cliente excepcional para garantizar la satisfacción del cliente y fidelización. Proporcionar soporte técnico, asistencia en la compra y manejar cualquier problema que pueda surgir. Utilizar chatbots y tecnología de IA para responder a las preguntas de los clientes de manera rápida y eficiente.
Marketing y promoción	Utilizar técnicas de marketing digital para promocionar Kindle y su contenido, aumentando la visibilidad y la adquisición de nuevos clientes. Personalizar la publicidad y las recomendaciones basadas en el historial de compras y navegación del usuario.
Análisis de datos y personalización	Recopilar y analizar grandes cantidades de datos de los usuarios, incluyendo el comportamiento de compra, preferencias de contenido y datos demográficos. Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia del usuario y mejorar la recomendación de contenidos.

Fuente: elaboración propia.

Se puede ver como la empresa ha logrado adaptarse a la digitalización de la propia industria de la que nació, los libros. Amazon empezó a vender libros digitales y se verticalizó convirtiéndose en creador del dispositivo en el que los clientes leen los libros digitales que ya vendía. Podemos encontrar muchas sinergias entre Amazon Retail y Kindle.

Ilustración 13: Fases en común de la cadena de valor de Retail con Kindle



Fuente: elaboración propia.

2.3. Salud

En 2018, Amazon entró en el sector de la **salud y la belleza** de varias maneras. Primero, ese mismo año, la compañía se asoció con JP Morgan Chase y Co y Berkshire Hathaway para establecer Haven Healthcare, una entidad que tiene como objetivo reducir los costes de salud de los empleados que quebró a los tres años (Mathews, Glazer, y Stevens, 2018). El movimiento más importante en esta industria fue cuando Amazon adquirió la farmacia en línea **PillPack**, que distribuye medicamentos para aquellos clientes que consumen más de un tipo de medicamento prescrito al día creando embalajes personalizados para cada uno de los clientes facilitando así el consumo de las medicinas (Pillpack, 2023).

En 2019, Amazon lanzó Amazon Care, una "clínica médica virtual" que ofrece servicios más rápidos a los empleados que dejó de ofrecer servicios en 2022 (Farr, 2019). En 2020, **Amazon Pharmacy** se lanzó para los clientes de Amazon Prime que no tienen seguro de salud y ofrece descuentos en medicamentos genéricos de marca (Dempsey, 2020). Finalmente, en 2019, Amazon lanzó su propia marca de productos de cuidado de la piel (Garcia, 2019).

Las sinergias que podemos encontrar entre PillPack y Amazon:

1. Infraestructura de entrega: Amazon tiene una infraestructura de entrega masiva y eficiente que puede ser utilizada para entregar medicamentos de PillPack de manera rápida y confiable a los clientes.
2. Tecnología: PillPack tiene tecnología patentada que permite a los pacientes ordenar y recibir medicamentos en paquetes personalizados, esta tecnología ha sido utilizada por Amazon para mejorar sus procesos de empaquetado.
3. Mejoras en la atención al cliente.
4. Mayor alcance en el mercado farmacéutico: La adquisición de PillPack ha permitido a Amazon expandirse en el mercado farmacéutico, brindándoles la oportunidad de competir con otras cadenas de farmacias en línea y tiendas físicas.

Ilustración 14: Cadena de valor de PillPack y fases en común de la cadena de valor de Retail.

Investigación y Desarrollo	Identificar oportunidades de mercado en la industria de la salud y desarrollar productos y servicios innovadores. Desarrollar tecnologías de vanguardia, incluyendo inteligencia artificial, para mejorar la atención médica y la experiencia del paciente.
Adquisición de medicamentos	Adquirir licencias y derechos de distribución de medicamentos y suministros médicos. Negociar con proveedores para obtener los precios más competitivos.
Almacenamiento y distribución de medicamentos y suministros médicos	Utilizar la infraestructura logística de Amazon para almacenar y distribuir medicamentos y suministros médicos. Garantizar la calidad y la disponibilidad del producto en todo momento.
Servicio al cliente	Ofrecer un servicio al cliente excepcional para garantizar la satisfacción del cliente y fidelización. Proporcionar soporte técnico, asistencia en la compra y manejar cualquier problema que pueda surgir. Utilizar chatbots y tecnología de IA para responder a las preguntas de los clientes de manera rápida y eficiente.
Análisis de datos y personalización	Recopilar y analizar grandes cantidades de datos de los usuarios, incluyendo información de salud, comportamiento y datos demográficos. Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia del usuario y mejorar la atención médica.



Fuente: elaboración propia.

2.4. Fulfillment By Amazon

En 2006, Amazon lanza Amazon FBA (**Fulfillment by Amazon**), un servicio ofrecido por Amazon que permite a los vendedores enviar sus productos a los centros de almacenamiento de Amazon, desde donde Amazon se encarga de gestionar todo el proceso de envío y devolución al cliente. Los beneficios de usar Amazon FBA, según la página web oficial de Amazon (2023), incluyen el acceso a la red logística de Amazon, lo que permite una mayor eficiencia y rapidez en los envíos, la posibilidad de ofrecer a los clientes una experiencia de envío más rápida y fiable. Este servicio hace que la personas que quieren vender en Amazon solamente tengan que encargarse de encontrar un fabricante y mandar sus productos a los almacenes FBA, siendo estos últimos los que se encargan de todos los demás procesos.

En 2019, la empresa ya tenía 342 centros de almacenamiento de terceros en 20 países y estaba en camino de abrir otros 58 más (MWPVL International, 152). En esos tiempos, uno de los puntos clave para Amazon era la India, donde contaba con 52 centros de almacenamiento de terceros (Iyengar y Pham, 2018). En 2016, Amazon reveló sus primeras 40 aeronaves arrendadas como parte de su estrategia de entrega (MWPVL International, 2016). En 2017, Amazon anunció planes para construir un centro de carga aérea en Kentucky. En 2018, Amazon preparaba el lanzamiento de un nuevo servicio B2C llamado SWA, Shipping with Amazon, que competiría directamente con UPS y FedEx.

Actualmente, los Sellers que quieren que sus productos sean Prime tienen que cumplir unos requisitos que son prácticamente imposibles de cumplir si no se contrata Amazon FBA y se paga, a cambio, la comisión correspondiente, que depende del almacén FBA donde se sitúe el producto, el mercado final, el peso y el tamaño.

Amazon y Amazon FBA se benefician mutuamente, las sinergias que podemos encontrar son:

1. Mayor disponibilidad de productos: al permitir Amazon FBA a otros

vendedores utilizar la amplia red de centros de distribución aumenta la disponibilidad de productos en Amazon.

2. Mejora de la experiencia del usuario: Los productos de Amazon FBA están cubiertos por el servicio de atención al cliente y las políticas de devolución de Amazon. Esto significa que los clientes pueden esperar un alto nivel de servicio al cliente y una experiencia de compra sin problemas.
3. Incremento de ventas: Amazon FBA ayuda a los vendedores a aumentar sus ventas al permitirles ofrecer envío gratuito y rápido a los clientes Prime de Amazon, consiguiendo así mejor visibilidad y exposición de sus productos.
4. Mayor demanda de productos: Amazon FBA puede aumentar la demanda de productos de los vendedores de terceros debido a la mayor exposición y la confianza en los servicios de envío y atención al cliente de Amazon.
5. Mayor ingreso para Amazon: Como Amazon FBA cobra una tarifa por el almacenamiento y el envío de productos, esto genera ingresos adicionales para Amazon, lo que beneficia a la empresa.

Amazon **ofrece como servicio a otros Sellers una parte importante de su cadena de valor**, las operaciones, con esto Amazon consigue un mayor control de los productos vendidos en Amazon y la experiencia del cliente.

Tras trabajar 3 meses de analista de adquisiciones en un agregador de FBAs, que es una empresa que se dedica a adquirir negocios nativos digitales Amazon FBA y a optimizarlos creando un holding, puedo concluir que la creación de Amazon FBA ha revolucionado el mundo del e-commerce. Con este programa simplemente tienes que conseguir un proveedor de producto, que te lo mande directamente a los almacenes y Amazon lo gestiona todo. La rentabilidad de estos negocios con respecto al tiempo invertido es asombroso, los negocios financieramente sanos

tienen unos COGS (Cost of Goods Sold) de un 20% aproximadamente, las comisiones de Amazon FBA de un 30% aproximadamente y el coste de Amazon Advertising de un 10% te deja un margen de un 40%. Un 40% por solamente gestionar la cadena de Supply Chain y el posicionamiento de la marca.

Ilustración 15: Cadena de valor de Amazon FBA

Actividad	Descripción
Almacenamiento y recepción	Amazon recibe los productos en sus almacenes, los almacena y los cataloga para su distribución.
Gestión de inventario	Amazon maneja la gestión de inventario en nombre de los vendedores, asegurando que los productos estén disponibles y listos para ser enviados en todo momento.
Preparación y empaque	Amazon prepara y empaca los productos según las especificaciones del vendedor.
Envío y distribución	Amazon envía los productos a los clientes finales utilizando sus propios sistemas de envío y distribución.
Servicio al cliente	Amazon ofrece servicio al cliente para los productos vendidos a través de FBA, incluyendo devoluciones, reembolsos y atención al cliente en general.
Análisis de datos	Amazon proporciona a los vendedores información detallada sobre las ventas y el rendimiento de sus productos en la plataforma, permitiendo a los vendedores tomar decisiones informadas sobre su negocio y ajustar su estrategia de ventas en consecuencia.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse, toda la cadena de valor de Amazon FBA consiste en una de las partes de la cadena de valor, las operaciones de logísticas. Además, la gestión de datos beneficia a Amazon porque tiene un mayor control de los costes y ventas de los productos que no son propios facilitando así la posibilidad de acabar con un *copy-cut*, que consiste en hacer un periodo de seguimiento a otros productos vendidos por terceros y, si tienen potencial, copiarlos y empezar a venderlos desde Amazon.

Ilustración 17: Fases en común de la cadena de valor de Retail con los medios digitales



Fuente: elaboración propia.

2.5. Dispositivos

Dentro de los dispositivos encontramos **tablets, teléfonos, televisiones, altavoces, ebooks, etc.**

En 2014, Amazon lanza el **FirePhone**, un smartphone que no destacaba en nada con respecto a los demás teléfonos del mercado salvo que tenía un software que te permitía escanear productos físicos para comprarlos en Amazon, no tuvo éxito y está descatalogado. Además, Amazon también ha lanzado una tableta que destaca por tener un precio considerablemente bajo con respecto a los competidores del

mercado. Finalmente, en 2014 Amazon lanzó Fire TV, un dispositivo que centraliza en una plataforma todas las aplicaciones de ocio como Youtube, Spotify, Netflix, HBO, etc. Este dispositivo es un objeto con forma de USB que se introduce en las Smart TVs con un mando con el que guiarte por la plataforma, el valor del dispositivo es que con un solo título se te busca de manera paralela en las diferentes aplicaciones en vez de tener que ir de una en una buscando un contenido.

Estos dispositivos se relacionan con Amazon de las siguientes maneras:

1. Plataforma de compras: Los dispositivos de Fire TV o Fire Tablet tienen la plataforma de compras de Amazon integrada por lo que acceden a Amazon de manera rápida y sencilla.
2. Servicios de suscripción: Amazon ofrece varios servicios de suscripción, como Amazon Prime Video, Amazon Music, Kindle Unlimited y Amazon Prime Reading, entre otros. Los usuarios de los dispositivos de Fire TV o Fire Tablet pueden acceder a estos servicios de suscripción de manera fácil y sencilla.
3. Asistente virtual: Los dispositivos de Fire TV o Fire Tablet cuentan con el asistente virtual de Amazon, Alexa, integrado.
4. Publicidad: Amazon también ofrece publicidad en línea a través de sus dispositivos de Fire TV o Fire Tablet.

La cadena de valor de los dispositivos tiene varias partes en común con la de Amazon Retail.

Ilustración 18: Cadena de valor de los dispositivos y fases en común de la cadena de valor de Retail

Actividad	Descripción
Investigación y Desarrollo	Identificar oportunidades de mercado y desarrollar productos y servicios innovadores.
Desarrollo de hardware y software	Diseño y fabricación de hardware.
Logística y cadena de suministro	Gestionar la cadena de suministro y la logística de los dispositivos, incluyendo el transporte de productos y la gestión de inventario en los almacenes.
Servicio al cliente	Proporcionar un servicio al cliente excepcional, incluyendo soporte técnico, asistencia en la compra y manejo de cualquier problema que pueda surgir.
Marketing y venta	Promocionar y vender los dispositivos de Amazon en línea y en tiendas minoristas.
Análisis de datos y personalización	Recopilar y analizar grandes cantidades de datos de los usuarios, incluyendo información de uso, preferencias y datos demográficos. Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia del usuario y mejorar la funcionalidad de los dispositivos.



Fuente: elaboración propia.

2.6. Alexa

Echo es un altavoz inteligente desarrollado por Amazon que fue lanzado en 2014. El dispositivo incluye Alexa, un asistente virtual de inteligencia artificial que permite interactuar con el dispositivo por voz. **Alexa** fue diseñado para ofrecer una experiencia de usuario natural y conversacional, y para permitir a los usuarios realizar una amplia gama de tareas, desde controlar dispositivos del hogar inteligente hasta realizar compras en línea y obtener información (Amazon, 2023).

El éxito del Echo llevó a Amazon a **expandir la funcionalidad de Alexa a otros dispositivos** como televisores, relojes y otros dispositivos inteligentes del hogar. Además, Amazon creó una plataforma abierta que permite a los desarrolladores de software crear aplicaciones y habilidades para Alexa, lo que ha llevado a la creación de una amplia gama de aplicaciones y servicios de terceros que funcionan con el asistente virtual.

Alexa se relaciona con Amazon de las siguientes maneras:

1. Mayor uso de Amazon: Alexa está diseñado para integrarse con una amplia gama de productos y servicios de Amazon, incluyendo el servicio de compras en línea de la empresa y su servicio de música.
2. Crecimiento de la plataforma Alexa: al poder desarrollarse software para aplicaciones y habilidades para Alexa, el crecimiento de esta plataforma puede llevar a un mayor uso de Alexa y, por lo tanto, a un mayor uso de los productos y servicios de Amazon.
3. Mejora de la experiencia del usuario, al escuchar lo que el cliente quiere Amazon es capaz de poder recomendarle, ofrecerle o publicitarle productos o servicios más personalizados.

A continuación, se analizará la cadena de valor de Alexa y su relación con Amazon Retail.

Ilustración 19: Cadena de valor de Alexa y fases en común de la cadena de valor de Retail

Actividad	Descripción
Investigación y desarrollo	Inversión en la investigación y el desarrollo de la tecnología que sustenta a Alexa. Esto incluye la creación de algoritmos avanzados de procesamiento del lenguaje natural, así como el diseño y la construcción de los dispositivos físicos que soportan a Alexa.
Adquisición de datos	Alexa utiliza grandes cantidades de datos para aprender y mejorar continuamente. Esta etapa implica la recopilación y el análisis de datos de los usuarios, incluyendo información sobre sus preferencias, comportamientos y patrones de uso.
Infraestructura en la nube	Alexa se ejecuta en la nube de Amazon, lo que significa que todos los procesos de procesamiento de voz y datos se realizan en servidores remotos. Esta etapa implica la construcción y el mantenimiento de la infraestructura necesaria para soportar a Alexa, incluyendo servidores, almacenamiento y software.
Integración de aplicaciones	Alexa se ejecuta en la nube de Amazon, lo que significa que todos los procesos de procesamiento de voz y datos se realizan en servidores remotos. Esta etapa implica la construcción y el mantenimiento de la infraestructura necesaria para soportar a Alexa, incluyendo servidores, almacenamiento y software.
Marketing y ventas	Marketing y venta de los dispositivos y servicios relacionados con Alexa, así como la generación de ingresos a través de la venta de datos y servicios premium.



Fuente: elaboración propia.

2.7. AWS

Amazon Web Services (AWS) es una plataforma de servicios en la nube. La nube es la forma de acceder a recursos tecnológicos a través de Internet sin necesidad de acceder o administrar los recursos a través de hardware, un conjunto de elementos físicos.

Según su página web oficial, AWS fue creada por Amazon **en respuesta a una necesidad interna de una infraestructura de tecnología escalable y rentable para su propio negocio**. Amazon necesitaba una plataforma de tecnología que pudiera manejar picos de tráfico y demanda durante las temporadas de compras, como Navidad. Se convirtió en su propio proveedor de infraestructura.

En 2006, AWS comenzó a ofrecer servicios de infraestructura en la nube, como almacenamiento de datos, bases de datos y computación en la nube a otras compañías, se lanzó EC3 y Elastic Compute Cloud, servicios que permitía a las webs usar el servidor de Amazon y su espacio computacional por un precio mucho más bajo que el del mercado. Los siguientes años se añadieron muchos más servicios como Simple BD, Simple Queue Service, Amazon Flexible Payment Service, Amazon Premium Support y Amazon Elastic Block Store (Huckman, Pisano y Kind, 2012).

Desde entonces, la plataforma ha evolucionado y expandido sus servicios para incluir inteligencia artificial, aprendizaje automático, análisis de datos y mucho más. Por tanto, Amazon nace de la idea de ser su propio proveedor de servicios tecnológicos y se convierte en proveedor de otras empresas, convirtiéndose este servicio en uno de los más rentables de la compañía. Los principales servicios de AWS, según su página web (2023), son desde computación en la nube, almacenamiento, bases de datos, herramientas para análisis de datos, inteligencia artificial, aprendizaje automático, etc. Los diferentes servicios de AWS se relacionan entre sí ofreciendo una plataforma completa de servicios en la nube que puede satisfacer las necesidades de una amplia gama de empresas y aplicaciones de todo tipo de tamaños y sectores, empezando por el propio Amazon.

Al haberse convertido Amazon en su propio proveedor podemos ver **una integración vertical** que se ha convertido en una línea de negocio que provee también a terceros. A continuación, se analiza la cadena de valor de AWS y su relación con la de Amazon Retail que, al ser su proveedor de servicios de nube, depende en su gran mayoría de las plataformas de AWS.

Ilustración 20: Cadena de valor de AWS y fases en común de la cadena de valor de Retail

Actividad	Descripción
Investigación y Desarrollo	Identificar oportunidades de mercado y desarrollar tecnologías para mejorar los servicios de AWS.
Diseño y construcción de infraestructura de centros de datos	Diseñar, construir y mantener los centros de datos de AWS en todo el mundo.
Plataformas de servicios en la nube	Ofrecer servicios en la nube para AWS, como almacenamiento y sincronización de datos, análisis, inteligencia artificial y aprendizaje automático.
Logística y cadena de suministro	Gestionar la cadena de suministro y la logística de los servicios de AWS, incluyendo el transporte de datos y la gestión de la capacidad de los centros de datos.
Seguridad y cumplimiento normativo	Proporcionar un alto nivel de seguridad y cumplir con las regulaciones y estándares de cumplimiento de la industria para garantizar la privacidad y la protección de los datos de los clientes.
Servicio al cliente	Proporcionar un servicio al cliente excepcional, incluyendo soporte técnico y asistencia en el uso de los servicios de AWS.
Marketing y venta	Promocionar y vender servicios de AWS en línea y en eventos de la industria. Utilizar técnicas de marketing para atraer a nuevos clientes y aumentar la lealtad de los clientes existentes.
Análisis de datos y personalización	Recopilar y analizar grandes cantidades de datos de los clientes de AWS, incluyendo información de uso, preferencias y datos demográficos. Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia del usuario y mejorar los servicios de AWS.



Fuente: elaboración propia.

2.8. Amazon Advertising

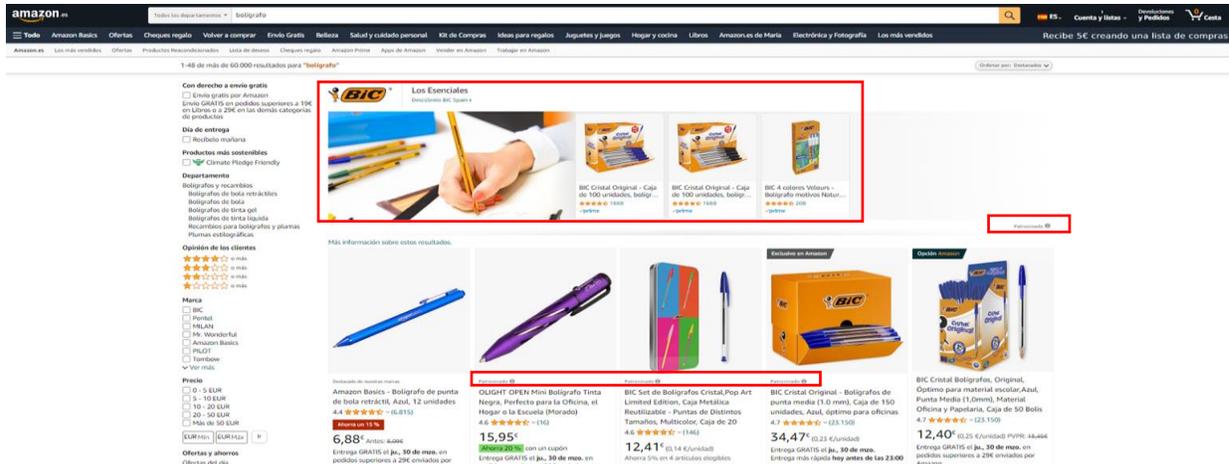
Amazon Advertising es una plataforma de publicidad en línea lanzada por Amazon en 2018. Sin embargo, la historia de la publicidad en Amazon se remonta a la década de 1990, cuando la empresa comenzó a ofrecer anuncios en su sitio web. En 1998, Amazon lanzó su programa de afiliados, que permitía a los propietarios de sitios web promocionar productos de Amazon en sus propias páginas web y recibir una comisión por cada venta realizada a través de su enlace de afiliado.

En 2006, Amazon lanzó su plataforma de publicidad contextual, conocida como **Amazon Associates**, que permitía a los anunciantes mostrar anuncios en los sitios web de los editores de Amazon, y los anuncios se mostraban en función del contenido de la página web (Weels, Weinstock, Danskin y Ellsworth, 2021).

En 2007, Amazon lanzó su programa de **publicidad por palabras clave**, conocido como Amazon Sponsored Products. Este programa permitía a los anunciantes mostrar anuncios de productos en las páginas de resultados de búsqueda de Amazon en función de las palabras clave seleccionadas. Actualmente, una de las palancas de éxito a la hora de vender por Amazon es sin duda el posicionamiento mediante Sponsored Brand y Sponsored Products (Amazon, 2023). Actualmente,

cuando accedes a una búsqueda a Amazon prácticamente todo lo que te aparece en la primera pantalla está *sponsored* o publicitado.

Ilustración 21: Inicio de Amazon en una búsqueda al azar

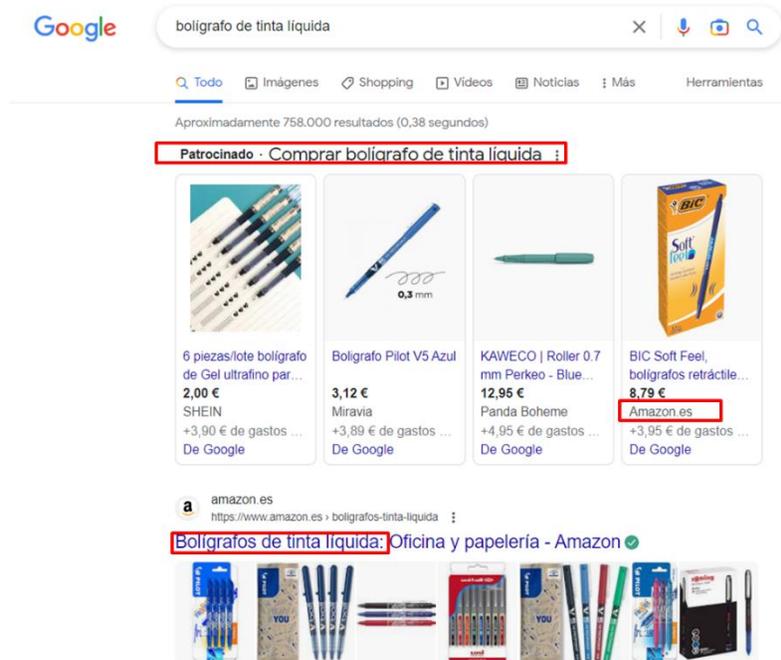


Fuente: elaboración propia.

En 2012, Amazon lanzó su programa de publicidad para anuncios de productos fuera de Amazon, conocido como Amazon Product Ads. Este programa permitía a los anunciantes mostrar anuncios de productos en otros sitios web en función de las palabras clave seleccionadas.

Tras 6 meses trabajando en Amazon Advertising puedo afirmar que las marcas que no invierten en publicidad difícilmente pueden conseguir posicionarse en el mercado, salvo que este sea muy nicho y el número de Sellers sea muy reducido. A la hora de contratar *Sponsored Products o Brand*, tu marca en este caso de bolígrafos tiene que estudiar a través de que palabras las personas buscan tu producto, una vez encuentras las *Keywords* tienes que actualizar ese listado de palabras por el que los consumidores te buscan dentro y fuera de Amazon, es decir, las marcas pagarán porque aparezca su link a Amazon en Google cuando un consumidor escribe la palabra “bolígrafo de tinta líquida” si concluye que un alto porcentaje de personas que han buscado ese conjunto de palabras han comprado el producto.

Ilustración 22: Ejemplo de posicionamiento por palabras clave



Fuente: elaboración propia.

En 2014 nace Amazon **Demand-Side Platform** (DSP), una innovadora forma de hacer publicidad programática que consiste en permitir a los anunciantes comprar anuncios en tiempo real en sitios webs y aplicaciones compitiendo entre ellos por el mejor postor. Amazon DSP ha evolucionado y se ha convertido en una plataforma de publicidad programática avanzada que utiliza los datos de compra de Amazon para ayudar a los anunciantes a llegar a su público objetivo de manera más efectiva. El mayor beneficio de utilizar Amazon DSP es la segmentación por **audiencias**. Las audiencias son grupos de personas que están categorizados por datos demográficos, dispositivos de los usuarios, comportamiento en la web, estilo de vida, hábitos de compra, contextuales (Ponce,2021)... Por ejemplo, con estas audiencias podrías averiguar que las personas a las que les gustan las películas de Harry Potter compran más bolígrafos de tinta líquida y por tanto, tendrá un mayor Return on Ad Spent (ROAS) una empresa que se publicite en Prime Video en películas de Harry Potter que en otras en las que no hay una relación.

En cuanto a las relaciones entre Amazon y Amazon Ads encontramos:

1. Amplificación de la marca: Los anunciantes que venden sus productos en Amazon pueden utilizar Amazon Advertising para aumentar la visibilidad de su marca y atraer a nuevos clientes a sus productos. Los anuncios publicitarios pueden aparecer en la página de resultados de búsqueda de Amazon, en los detalles de los productos y en otras partes del sitio web.
2. Datos del cliente: Amazon tiene una gran cantidad de datos sobre los hábitos de compra y las preferencias de sus clientes en su línea de negocio de Amazon Retail. Estos datos se pueden utilizar para mejorar la publicidad en Amazon Advertising, permitiendo a los anunciantes dirigirse a los clientes adecuados en el momento adecuado con mensajes altamente personalizados.
3. Recomendaciones de productos: Amazon Retail utiliza algoritmos de recomendación para ofrecer productos relevantes a sus clientes. Estos mismos algoritmos se utilizan en Amazon Advertising para recomendar productos similares o complementarios a los clientes que ya han comprado un producto específico.
4. Publicidad basada en productos: Los anunciantes pueden utilizar Amazon Advertising para dirigirse a los clientes que han visto o comprado productos específicos en Amazon. Esto permite a los anunciantes llegar a clientes que ya están interesados en sus productos y aumentar la probabilidad de que realicen una compra en Amazon.
5. Publicidad de campañas especiales: Amazon Retail utiliza promociones, ofertas especiales o eventos para incentivar a los clientes a realizar compras. Amazon Advertising permite a los anunciantes aprovechar estas ofertas para atraer a nuevos clientes a sus productos o promocionar ofertas especiales en su propia línea de producto

Amazon Ads y Amazon Retail están muy relacionados. A continuación, expondré la cadena de valor de Amazon Advertising y su relación con Retail.

Ilustración 23: Cadena de valor de Amazon Advertising

Actividad	Descripción
Investigación y desarrollo	Identificar oportunidades de mercado y desarrollar tecnologías innovadoras para mejorar los servicios publicitarios de Amazon.
Adquisición y gestión de datos	Adquirir, recopilar y gestionar datos de los clientes de Amazon, incluyendo información de compras, búsquedas, opiniones y preferencias de productos.
Selección y segmentación de audiencia	Identificar y segmentar audiencias de clientes para mejorar la precisión de las campañas publicitarias y maximizar el retorno de inversión.
Programación y compra de anuncios e Integración con plataformas de terceros	Programar y comprar anuncios en los sitios web y dispositivos de Amazon, utilizando herramientas de optimización de campañas publicitarias. Integrar servicios publicitarios de Amazon con plataformas de terceros, incluyendo redes sociales y aplicaciones móviles, para ampliar la audiencia y aumentar la eficacia de las campañas publicitarias.
Logística y cadena de suministro	Gestionar la logística y la cadena de suministro de los servicios publicitarios de Amazon, incluyendo la entrega de anuncios y la gestión de la capacidad de los servidores.
Servicio al cliente	Proporcionar un servicio al cliente excepcional, incluyendo soporte técnico y asistencia en el uso de los servicios publicitarios de Amazon.
Analítica y medición de rendimiento	Analizar y medir el rendimiento de las campañas publicitarias de Amazon, utilizando herramientas de análisis de datos avanzadas para mejorar la eficacia y la rentabilidad de los anuncios.
Personalización y recomendaciones	Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia del usuario y mejorar la relevancia de los anuncios en función de las preferencias y el comportamiento de compra de los clientes de Amazon.

Fuente: elaboración propia.

La relación entre Amazon Advertising con Retail se basa en los datos de comportamiento de los clientes en Amazon para encontrar la mejor forma de impactar a los consumidores finales y que haya una mayor conversión.

Ilustración 24: Fases en común de la cadena de valor de Retail con AWS



Fuente: elaboración propia.

2.9. Amazon Prime

Finalmente, se estudiará **Amazon Prime, la unión de muchas de las líneas de negocio anteriormente explicadas**. En 2005, Amazon lanza un programa de suscripciones, Amazon Prime. Según el informe anual del 2008 de la empresa, esta suscripción valía 79 USD al año y suponía la entrega de pedidos en 2 días gratis. En el 2011 se añadió el acceso a videos gratis (Warren, 2011), en 2014 canciones gratis (Palladino, 2018) y, según el informe anual, lanza en Nueva York Prime Now que consiste en envíos en una o dos horas por 7.99 USD de productos específicos. Además, se expande a numerosos países gracias a la creación de una aplicación que compartía modelo de negocio con Uber, personas podrían, desde una aplicación, distribuir paquetes en sus propios coches (Weels, Weinstock, Danskin y Ellsworth, 2021).

Amazon Prime no es lo que su mensaje dice, Amazon Prime no solo supone recibir tus compras en dos días, esta suscripción va mucho más allá. El mundo, por primera vez, tiene acceso a con una sola suscripción servicios no relacionados. Amazon Prime te da acceso a un paquete y este paquete materializa en, según la empresa,

“*the highest impact experience of the total Amazon online shopping experience*”. Los beneficios de esta suscripción son, según la página web de Amazon (2023):

- Amazon Household, una suscripción grupal con cuentas independientes, todos pueden disfrutar de los mismos beneficios.
- Amazon Photos y Amazon Drive, para subir descargar y editar fotos, almacenarlas ilimitadamente, buscar y filtrar imágenes, archivos familiares y recuerdos.
- Amazon Music, “Amazon Music ofrece a los clientes Amazon Prime acceso a 100 millones de canciones sin anuncios, el catálogo más grande de los mejores podcasts sin anuncios y miles de *playlists*”.
- Prime Gaming, “Ofrece contenido dentro del juego para tus videojuegos favoritos, juegos que podrás descargar de forma gratuita y, donde esté disponible, una suscripción mensual gratis a un canal de Twitch.”
- Prime Reading, ofrece a los miembros un gran número de e-books que se van actualizando periódicamente.
- Prime Video, permite la descarga y visualización de películas, documentales, series, etc.
- Prime Try Before You Buy, “programa exclusivo de Prime donde puedes probar productos elegibles de ropa, calzado y accesorios para mujeres, hombres, niños y bebés antes de comprarlos. Tienes siete días para probar los productos en casa y solo te cobraremos los productos que conserves”.

Relacionado con Amazon Prime encontramos que los suscriptores también tienen descuentos en **Amazon Fresh**. En 2007 se comenzó a desarrollar esta nueva línea de negocio que consistía en que el cliente podría hacer la compra en el supermercado desde el móvil, este modelo de negocio no fue excesivamente popular hasta que pasaron los años y en el 2017 Amazon adquirió **Whole Foods** (Green, 2018), una cadena de supermercados que destaca por su oferta natural y orgánica. Amazon unificaría sus sistemas de distribución y tecnología con la

variedad de alimentos que ofrece Whole Foods y su signo de calidad, al ser la falta de confianza en la calidad de la comida el mayor factor por el que los consumidores no compran alimentos por internet. Además, ese mismo año surgió Amazon Fresh Pickup, un supermercado en el que no hay cajeros ni colas, una tienda drive-in para suscriptores de Amazon Prime (Weise, 2018), las primeras tiendas surgieron en 2020 en Los Ángeles y Chicago y ya se ha expandido a ciudades como Berlín, Londres, Munich, Tokio, Singapur, etc.

En 2019, el usuario medio de Amazon Prime gasta alrededor de 1400\$ cada año, mientras que otros miembros se gastan cerca de 600\$ (Tuku, 2019). Como Jeff Bezos ha confirmado en varias ocasiones, **los clientes que tienen Amazon Prime consumen más que aquellos que no lo tienen.**

Entre tantas, las razones por las que las personas consumen más si tienen Amazon Prime es el propio hecho de haber pagado una suscripción y querer amortizar esa inversión, la inclusión de varios miembros de la familia dentro del plan y la posibilidad de probar productos en tu casa y devolverlos gratuitamente hace que se consuma más de lo normal.

Además, encontramos un conjunto de ventajas incluidas en la **suscripción relacionadas con los medios digitales**: vídeos, música, juegos, ebooks, fotos... En estas ventajas se puede observar un tipo de modelo de negocio **freemium**, que consiste en ofrecerte de forma gratuita parte del servicio y que el resto sea de pago. Una vez dentro de la plataforma de medios digitales de Amazon, el cliente tenderá a consumir más si parte del contenido es gratis y ya está navegando en la plataforma.

Encontramos un modelo de freemium dentro de un modelo de suscripción diversificado que engloba todas las modalidades de ocio digitales de las personas: la lectura, gaming, videos y música. **Amazon te acompaña en tus ratos libres, es tu ocio.** Y surge la pregunta, ¿en qué otro ámbito de nuestra vida ofrecemos más información sobre nosotros mismo que en nuestra forma de consumir ocio? En ninguna.

Además, estas industrias son, a diferencia del Retail, mucho más eficientes a nivel de costes al ahorrarte cualquier tipo de distribución, devolución y poderse aprovechar economías de escala al necesitarse, básicamente, una plataforma independientemente de la oferta que tengas y ahí encontramos a AWS. Además, estas ventajas son una **fuentes de ingresos y de información de los perfiles de consumidores.**

A continuación, encontraremos los gráficos explicativos de uno de los mejores modelos de suscripción de la historia, según muchos expertos. Como anteriormente se ha dicho, el pago anual de Amazon Prime supone ciertas ventajas más allá que los envíos gratis, Amazon te ofrece ocio digital. A la hora de plantearnos en qué consiste el ocio digital podemos encontrar distintas facetas: juegos, música, vídeo, streaming, fotografía y lectura. Todo el ocio digital está dentro de Amazon Prime, tu ocio digital absorbe toda la data necesaria para crear un perfil de consumo a nivel ocio, este perfil hará que se te ofrezcan contenidos en las mismas plataformas por las que sí tendrás que pagar.

Ilustración 25: Amazon Prime y el ocio digital



Fuente: Elaboración propia.

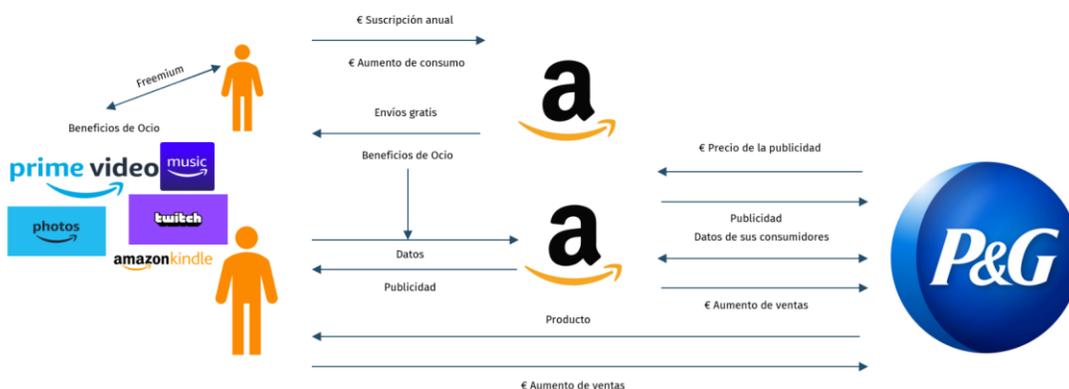
Este modelo de suscripción acaba consiguiendo un mayor número de ingresos no solo porque los clientes consumen más por el modelo freemium implícito, si no por muchos más aspectos. El consumo de ocio digital, aparte de crear un perfil de consumo específico para poder ofrecerte mejores productos dentro de, por ejemplo, Prime Vídeo, hace que uses su plataforma digital en la que diferentes empresas, que venden dentro o fuera de Amazon, se dan a conocer. Es decir, mientras consumes tu ocio digital encontrarás diferentes tipos de publicidad digital, lo que

supone un beneficio por parte de Amazon ya que la empresa publicitada, en este caso hablaremos de PyG, tendrá que pagar por proyectar sus creatividades.

Además, recoge información adicional sobre cómo interactúa el propio cliente con un producto, marca y en una plataforma determinada. Esta información, que parcialmente la obtendrá PyG para optimizar sus estrategias de e-commerce, será otro de los beneficios de Amazon para poder completar el perfil de información. Esta información recogida se traduce en perfiles completos de *customer behavior* con los que se podrá generar más *engagement* con ofertas y promociones desde el punto de vista de Retail como para poder concretar más la publicidad ofertada a diferentes audiencias mucho más específicas y estudiadas.

Gracias a los perfiles tan específicos creados del consumidor, Amazon será capaz de ofrecer unas audiencias más completas a las empresas para publicitarse, con tipos de publicidad innovadoras como DSP (Demand and Supply Platform). Las empresas publicitadas tendrán un mayor retorno por publicidad invertida, lo que hará que decidan publicitarse más en esta plataforma que en otras menos eficientes, con esto Amazon gana aún más información sobre los hábitos de consumo, el desempeño de productos, marcas y la propia publicidad y, como consecuencia de ello, la empresa recibirá parte de esa información y optimizará sus estrategias de Retail y será capaz de crear mejores audiencias con las que *targetizar* a consumidores finales y alimentar así a la *flywheel*.

Ilustración 26: Funcionamiento Amazon Prime Video



Fuente: elaboración propia.

La cadena de valor de Amazon Prime tiene muchas relaciones con Amazon Retail y con la mayoría de las demás líneas de negocio.

Ilustración 27: Cadena de valor de Amazon prime

Actividad	Descripción
Investigación y desarrollo	Identificar oportunidades de mercado y desarrollar nuevas funcionalidades y servicios para mejorar la oferta de Amazon Prime.
Adquisición y gestión de contenido	Adquirir y gestionar contenido para ofrecer a los suscriptores de Amazon Prime, incluyendo productos para envío gratuito y rápido, películas, series de televisión, música y libros electrónicos.
Integración de servicios y programas	Integrar Amazon Prime con otros servicios y programas de Amazon, como Amazon Fresh, Amazon Music y Amazon Video, para mejorar la oferta y la experiencia del usuario.
Logística y cadena de suministro	Gestionar la logística y la cadena de suministro para garantizar entregas rápidas y eficientes de los productos y servicios ofrecidos a los suscriptores de Amazon Prime.
Marketing y promoción	Promocionar y comercializar Amazon Prime a través de diferentes canales, incluyendo publicidad en línea y promociones especiales para atraer y retener suscriptores.
Servicio al cliente	Proporcionar un servicio al cliente excepcional a los suscriptores de Amazon Prime, incluyendo asistencia técnica y soporte en el uso de los servicios y productos ofrecidos.
Personalización y recomendaciones	Utilizar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para personalizar la experiencia de los suscriptores de Amazon Prime y mejorar las recomendaciones de productos y contenido.
Análisis y medición de rendimiento. Mejora continua.	Analizar y medir el rendimiento de Amazon Prime e identificar oportunidades de mejora en la oferta de Amazon Prime y en la experiencia del usuario, desarrollar estrategias para implementar mejoras continuas.

Fuente: elaboración propia.

Amazon Retail se relaciona con Amazon Prime en todo, Amazon Prime tiene la misma cadena de valor que Amazon Retail con la diferencia de una optimización de envío y que ofrece otros servicios.

Ilustración 28: Fases en común de la cadena de valor de Retail con los medios digitales



Fuente: elaboración propia

Una vez estudiadas todas las líneas de negocio de Amazon en detalle, se puede concluir que todas las líneas de negocio tienen unas sinergias significativas con respecto a Amazon Retail. Además, Amazon Prime parece un elemento fundamental que aúna muchas de las diferentes actividades de todas las líneas de negocio en un modelo de suscripción.

4. Conclusiones

En el mundo empresarial, la diversificación se ha convertido en una estrategia fundamental para mantenerse competitivo en un entorno cambiante y exigente. Amazon, una de las empresas más grandes e influyentes del mundo, ha incursionado en múltiples líneas de negocio, desde la venta minorista hasta los servicios de almacenamiento en la nube, pasando por la producción de contenido audiovisual, venta de comida y la fabricación de dispositivos electrónicos. Pero, ¿tiene sentido esta diversificación? ¿Genera valor para la empresa o se trata de una estrategia que diluye su foco y reduce su eficiencia?

A través de la revisión de la literatura de las últimas décadas sobre la diversificación, se ha examinado la evolución de la diversificación de Amazon a lo largo de la historia del negocio, se ha descrito la cadena de valor común de Amazon con las distintas líneas de negocio y se ha identificado la ventaja competitiva agregada por la diversificación.

Como conclusión al marco teórico sobre si la diversificación crea o no crea valor encontramos estudios contradictorios. Mientras algunos estudios sugieren que las empresas diversificadas tienen un descuento en comparación con las especializadas y que su ratio Tobin's Q es menor debido a una asignación ineficiente de capital, otros desmontan los previos principalmente por la complejidad de determinar en sí qué se considera diversificación, por la generalidad del concepto y la dificultad a la hora de cuantificarla.

Es cierto que la mayoría de autores consideran que la relación entre *performance* y el grado de relación de la diversificación tiene forma de U invertida y que la diversificación no relacionada puede crear más valor en mercados emergentes.

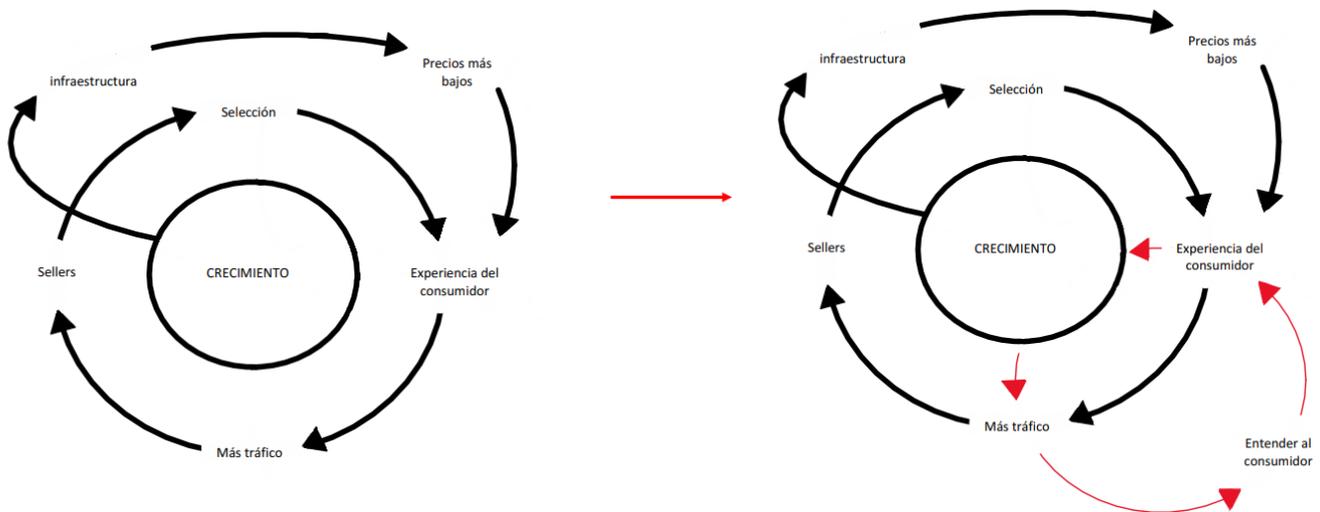
Es importante tener en cuenta que el análisis de una empresa diversificada es complejo y requiere un enfoque individualizado, pero que, aunque siga siendo una decisión empresarial de elevado coste y de riesgo, con el paradigma incierto tecnológico en el que nos encontramos cada vez es más importante estar abierto a una diversificación digital ágil, ya sea como una decisión defensiva o de crecimiento.

La diversificación exitosa de una empresa no depende tanto de estar presente en muchas industrias, si no de tener una variedad de modelos de negocio sostenibles y coordinados que compartan conocimientos y experiencia para crear así sinergias, tanto de ingresos como de costes. Para tener éxito, se deben limitar los modelos de negocio, adaptar la estrategia principal a las líneas de negocio y destinar el capital de forma coordinada y según las funciones de cada línea de negocio para fortalecer la ventaja competitiva del modelo de negocio.

Una vez estudiadas todas las líneas de negocio de Amazon en detalle y sus sinergias con Amazon Retail se puede concluir que se ha llevado a cabo una diversificación relacionada. Sin embargo, la duda que surge una vez concluido lo anterior es si de forma holística los modelos de negocio son sostenibles y están coordinados todos entre sí o si solamente existen sinergias entre Amazon Retail y las distintas líneas individualmente. Para ello, se rescatará el concepto de Flywheel y se analizarán todas las líneas de negocio como palancas que alimentan la rueda.

En primer lugar, el análisis de todas las líneas de negocio requiere que haya una modificación de la Flywheel inicialmente presentada. A lo largo del estudio se puede apreciar cómo la obsesión por el consumidor orienta todas las cadenas de valor de las líneas de negocio de Amazon, pero para obsesionarte por el cliente es fundamental conocerlo y, dada la importancia de los datos como recurso estratégico en el paradigma tecnológico actual, es fundamental añadir una rueda más como elemento conductor del crecimiento.

Ilustración 29: Evolución de la Flywheel de Amazon

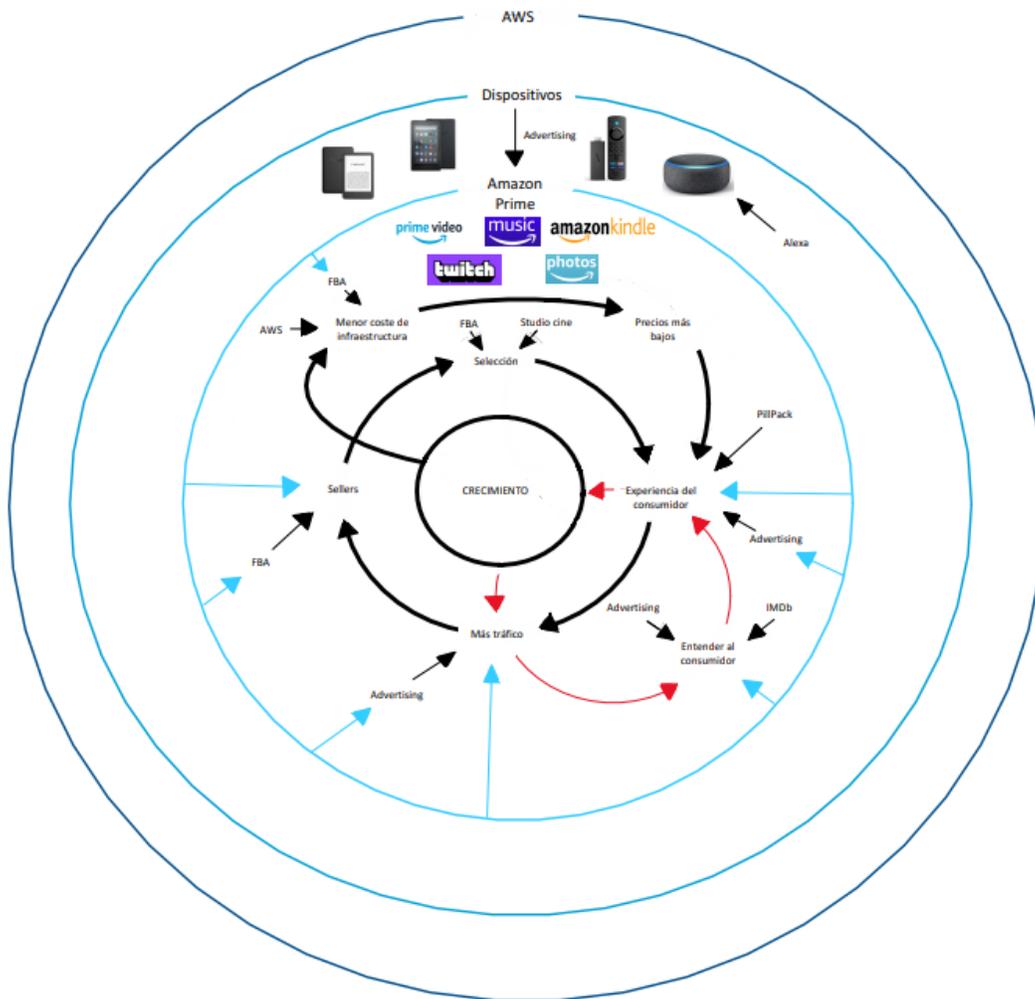


Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la nueva Flywheel, toda gira en torno a la experiencia del consumidor, que será mayor cuanto más tráfico atraiga Amazon y mejor lo conozca la empresa, además de cuanto más baratos sean los precios y mayor selección de productos haya.

Para estudiar las sinergias de forma holística se irá completando esta Flywheel con las diferentes líneas de negocio.

Ilustración 30: Líneas de negocio en la Flywheel de Amazon



Fuente: elaboración propia.

Amazon nace con libros y se va expandiendo a más productos alimentando la selección de productos, reduciendo de costes, mejorando la experiencia del consumidor, etc. Conforme aumenta el número de productos ofrecidos, los costes de infraestructura son menores y su logística es más eficiente, por ello puede ofrecer como servicio su almacenamiento y procesamiento de pedidos a través de Amazon Fulfillment by Amazon (FBA), que trae una mayor selección de productos y Sellers al ofrecer más facilidades que otros *marketplaces*, lo que se traduce en una

reducción de costes de infraestructura al poder aprovechar mejor las economías de escala.

Como formas de entender al consumidor encontramos PillPack, ofreciendo servicios de medicamentos Amazon consigue entender otra faceta importante de la vida de su consumidor, su salud. Además, antes de lanzarse a la media digital busca entender al consumidor estudiando qué contenido gusta y a quién. Para ello adquiere IMDb y una vez entendido al consumidor puede ofrecer una mejor experiencia con películas y series en una plataforma que, al cabo del tiempo, llenará de propio contenido creado por su Studio, Prime Video.

La publicidad en Amazon atrae a más tráfico de dentro y de fuera de Amazon y estos datos ayudan a entender el *customer behaviour* para poder así mejorar su experiencia dentro de Amazon al impactarle con contenido más relevante, lo que se traduce en un aumento de ventas.

Una de las entradas de información clave para ofrecer una buena experiencia a los consumidores es el programa de Amazon Prime, con beneficios en Prime Video, Twitch, Photos y Kindle. Como se puede ver en el gráfico, Amazon Prime es un elemento potente que alimenta todas las palancas del Flywheel, es una obra de arte del modelo suscripción.

Prime ha conseguido diferenciarse al ofrecer un modelo de suscripción no relacionado en que se ofrecen desde envíos gratis de Retail en dos días como películas gratis en Prime Video y tu lista de la compra con Amazon Fresh. Amazon ha conseguido que su cliente se fidelice. También ha conseguido que la suscripción de Prime sea un producto *sticky*, es decir un servicio que es muy complicado sustituir ya que ninguna empresa es capaz de ofrecerte lo que te ofrece Amazon Prime, las barreras de entrada que existen para poder hacer un envío a casi cualquier parte del mundo de 2 días y de forma gratuita son tan altas que hasta sorprende que pueda ser cierto. Amazon Prime es una de las palancas fundamentales para el éxito de FBA. Tras unos meses trabajando en un Agregador de marcas FBA, he entendido que las probabilidades de que tu producto sea Prime son muy bajas, ya que deberías poder ofrecer envíos en dos días gratuitos y

servicios de postventa iguales que los de Amazon. Además, vender en Amazon sin ser Prime tiene muchas desventajas a nivel de posicionamiento para los clientes. Por tanto, muchos clientes de FBA lo son para acceder a Prime.

La relación entre Amazon Prime y la publicidad es muy estrecha. Al abarcar Amazon Prime una esfera muy amplia de la persona, el perfil de cada consumidor es cada vez más completo y se pueden relacionar patrones muy diferentes para impactar así mejor a los clientes. Además, Amazon Prime no solo ayuda a la hora de crear perfiles de información más completos, si no que ofrece el inventario donde impactar a los clientes. El inventario es el espacio, en una plataforma, donde aparecen los anuncios publicitarios. Amazon Prime ofrece inventarios en Kindle, Prime Video, Music, Photos y Twitch, los medios digitales, que a su vez redirigen a Amazon y aumentan su tráfico.

Los dispositivos de Amazon también están muy relacionados con la media digital, Amazon Prime y la publicidad. Los dispositivos son FireTV, FireTablet, Kindle y Echo y estos son el hogar tangible de contenido en formato Freemium de Amazon Prime, que a su vez es inventario para impactarte publicidad.

En tu FireTablet, por ejemplo, tendrás acceso a una parte limitada de los contenidos ofrecidos por Amazon Prime, si ya eres Prime, ese contenido aumentará y, una vez siendo de Amazon Prime existen contenidos que para acceder a ellos tendrás que pagar más. Los dispositivos alimentan la publicidad, Amazon Prime y los medios digitales. Los dispositivos son un camino para el consumo de más contenido dentro de Amazon y un mejor perfil de consumidor. En cuanto a los dispositivos, cabe destacar que todos los dispositivos tienen integrado Alexa dentro para facilitar funciones con comandos de voz, hasta Kindle tiene integrado un asistente de lectura para mejorar la experiencia del consumidor con los dispositivos.

Por último, Amazon Web Service. Como se ha dicho previamente, AWS es el propio proveedor de infraestructura en la nube de Amazon. Todas las líneas de negocio necesitan una infraestructura de datos, desde Retail con su plataforma de comercio electrónico, desde media digital para alojar y distribuir contenido digital, para el análisis de ventas y envíos en FBA, desde Amazon Advertising para analizar

audiencias para anuncios, etc. Por tanto, al ser AWS la infraestructura de toda la data y software de Amazon, podríamos decir que es el fundamento de todas las palancas que alimentan a Amazon.

Como se puede ver todas las líneas de negocio de Amazon están interconectadas entre sí y alimentan las diferentes partes de la Flywheel creando un todo coordinado. El valor que aporta cada línea de negocio ayuda a Amazon a generar una mejor experiencia del cliente y a entender mejor sus hábitos, lo que se traduce en un mayor crecimiento y una creación de valor consistente.

La diversificación de Amazon es un ejemplo inspirador de cómo una empresa puede crear valor al adaptarse y evolucionar en un entorno tecnológico incierto. Si bien diversificarse es una decisión empresarial costosa y arriesgada, hoy en día es más importante que nunca estar abiertos a la diversificación digital ágil como una forma de defensa o de crecimiento, y Amazon ha cumplido las expectativas con creces siempre pujando por un espíritu innovador tecnológico. La capacidad de Amazon para mantenerse innovadora y a la vanguardia tecnológica ha sido clave en su éxito en la diversificación. Su enfoque en el cliente y en la creación de valor consistente a través de sus diferentes líneas de negocio es un testimonio de su compromiso con la excelencia empresarial y la visión estratégica.

5. Anexos

Anexo I Entrevistas

Resumen entrevista 1: Diversificación en empresas del Ibex 35

Entrevistado: Fermín Cifuentes Muntadas

Empresa: Banco Santander

Perfil: Director Ejecutivo del Banco Santander y Ex Vicepresidente de Jp Morgan Chase

1. Crees que la diversificación empresarial crea o destruye valor para empresas como Banco Santander? a. La diversificación relacionada. Por ejemplo, una verticalización b. La diversificación no relacionada

La diversificación en el sector financiero proporciona un beneficio adicional a otros sectores y es la estabilidad en el P&L con la minimización de la probabilidad de pérdidas (es importante tener en cuenta que las pérdidas en un Emisor financiero son mucho más perjudiciales que en otros sectores)

No obstante lo anterior, la **diversificación vertical** (en la práctica de contenido tecnológico) tiene que compararse con las economías de escala de proveedores. En particular, esto hay que analizarlo desde la perspectiva de economías de escala muy significativas de proveedores de la nube, sistemas informáticos, etc y hay que compararlo con la internalización de sistemas críticos del banco (para su supervivencia). A estos efectos, la posible externalización (y por tanto la no diversificación vertical) depende de la solvencia de posibles proveedores externos.

En cuanto a la **no relacionada** (o no directamente relacionada) es un tema controvertido. La solvencia de los bancos tiene mucho valor para muchos negocios de tipo Fintech, pero la inversión en dicho negocio es muy intensiva en tiempo y

recursos directivos para integrar modelos de negocio muy diferentes al modelo bancario tradicional. No obstante, el avance de la banca digital hace imprescindible la entrada en algunos sectores de desarrollo (ej: nuevos medio de pago tipo bizum) con el objeto de no perder cuota de mercado en actividades clave para un banco (i,e: medios de pago)

2. Crees que si Banco Santander no cotizase en bolsa tu opinión cambiaría? (Existen teorías que consideran que actualmente las personas que invierten en bolsa ya diversifican ellos mismos y mejor que lo que lo pueden hacer las propias empresas)

La cotización en bolsa tiene aspectos positivos y negativos en este aspecto.

Positivos: a) Supervisión continua del mercado con una métrica específica (precio de la acción), b) Acceso a fuentes de financiación vía ampliaciones de capital y) posibilidad de operaciones corporativas con pago vía acción cotizado.

Negativas: Foco en los resultados a corto plazo, lo cual se traduce en dificultades para las inversiones a largo plazo cuyo retorno suele ser a largo plazo y por tanto no suele ser capturado en el corto plazo, salvo que se explique bien al mercado. Explicación que debería incluir su racionalidad, sus resultados previstos y dotar a estas inversiones a largo plazo de una métrica periódica mediante la cual se pueda hacer un seguimiento y confirmar sus costes y retornos.

Poniendo en la balanza los aspectos anteriores, creo que la cotización es claramente positiva. La entidad cotizada debe invertir con carácter estratégico (incluyendo diversificaciones estratégicas) y la falta de foco en el corto plazo puede ser mitigada con un plan eficiente de comunicación corporativa al mercado.

3. Opinión sobre la diversificación empresarial en las empresas del IBex35, en general tiene sentido diversificar o mejor centrarse en el core de la empresa?

Centrarse en el core de la empresa es imprescindible.

No obstante, en una época de cambio constante de paradigmas la diversificación estratégica puede ser imprescindible para asegurar el crecimiento sólido de las empresas.

Sin duda, diversificación sin alto contenido estratégico debería ser evitada (coincido que, con carácter general, un accionista diversifica mejor que una empresa).

Todo lo anterior me lleva a la conclusión de que las empresas de Ibex 35 deberían diversificar sólo en aquellos casos que sea estratégicamente necesario para mantener un crecimiento sólido. Estas inversiones deben ser explicadas al mercado y dotada de una métrica de seguimiento, para un control efectivo por parte del mercado.

4. Cuando hablas de que es necesario adoptar una métrica de seguimiento, para un control efectivo por parte del mercado, ¿qué tipo de métrica crees que se debería usar?

Por el lado de costes (que cueste realmente lo previsto, evitar overcosts) pueden ser costes plurianuales...poner hitos intermedios y medir su consecución a lo largo del tiempo (el mercado teme sobrecostes sorpresivos).

Por los ingresos se anticipan incremento ventas por ese desarrollo estratégico. Seguimiento vía KPIs como ventas, incremento márgenes operativos, cuotas de mercado, etc.

Resumen entrevista 2: Diversificación en empresas del Ibex 35

Entrevistado: Francisco Rivas

Empresa: Merlin Properties

Perfil: Director de Merlin Properties

1. ¿Crees que la diversificación empresarial crea o destruye valor en empresas? a. La diversificación relacionada. Por ejemplo, una verticalización b. La diversificación no relacionada, conglomerado... ¿Merlin qué tipo de estrategia tiene?

Desde mi punto de vista, la diversificación puede entenderse de dos maneras: (a) como una estrategia defensiva a una excesiva especialización (a priori positiva), pero que puede estar en riesgo si las barreras de entrada en esa especialización, no son muy elevadas; (b) como una estrategia de crecimiento, ya sea (tal y como expones en tu pregunta) como diversificación relacionada o no relacionada.

Si tomamos como ejemplo una compañía como Repsol, cuyo posicionamiento estratégico y de liderazgo recae en la producción y venta de combustibles/hidrocarburos a empresas/particulares, su diversificación reciente en otros ámbitos de la energía (principalmente, en renovables: hidrógeno, fotovoltaico, eólico, gas -si lo consideramos como tal-) no deja de ser una estrategia defensiva.

La misma no tiene un fundamento en ampliar el tamaño de la compañía, que ya es muy relevante, ni tampoco su "expertise" en el tema de hidrocarburos le da una posición de liderazgo en este tipo de energías alternativas o renovables. Sin embargo, su especialización en un tipo de energía fósil (petróleo), limitada en cantidad (a diferencia de solar o eólico) y cada vez más regulada (políticas de sostenibilidad en todos los países), le obliga a buscar alternativas defensivas en su posicionamiento en el mercado (aunque sea en otro ámbito de la energía).

El caso de MERLIN es algo similar al de Repsol, ya que no invertimos en sectores totalmente distintos a nuestra actividad principal (adquisición y gestión de inmuebles comerciales o terciarios – no residencial- con el objetivo de recibir rentas estables para con ello remunerar a nuestros accionistas). Sin embargo, al operar sólo en España y Portugal, adquirimos distintos tipos de producto inmobiliario: oficinas, centros comerciales, logístico y centros de datos. Es decir, somos multiproducto, o dicho de otra forma, tenemos una tipología de activos diversificada.

Sobre la pregunta de si dicha diversificación -entendiéndola como explicaba arriba- crea o destruye valor, dependerá más del caso concreto, de la inversión particular que se realice, y no tanto de si “estratégicamente” la diversificación es per se creadora o destructora de valor. Por ejemplo, en el caso de MERLIN, el hecho de tener una cartera diversificada por tipología de activo, nos permitió que en la pandemia del COVID-19 unos activos que permanecieron abiertos al ser esenciales (oficinas, supermercados y logística), compensaran/subvencionaran las pérdidas que venían de los centros comerciales.

Mi opinión particular generalista es que la diversificación crea valor o al menos lo protege, en la medida en que dichas inversiones tengan sentido económico.

Después tienes a Warren Buffet que dice que lo importante es el análisis de una inversión, y que el que diversifica es porque no se tiene convencimiento en lo que está invirtiendo. En cualquier caso, yendo al caso concreto, creo que compartiría lo anteriormente expuesto.

2. ¿Crees que si la empresa cotiza es diferente que si no lo hace? (Existen teorías que consideran que actualmente las personas que invierten en bolsa ya diversifican ellos mismos y mejor que lo que lo pueden hacer las propias empresas)

El principal beneficio de cotizar una compañía (con cierto tamaño) es que ello permite a sus accionistas tener liquidez diaria (de sus acciones) en el mercado. Además, esta liquidez se la dan otros accionistas (que compran y venden en un mercado de acciones organizado – Bolsa), y no los activos de la compañía en la

que invierte. Es decir, para que un accionista pueda vender sus acciones y recuperar (todo o parte de lo invertido), la sociedad no tiene que vender activos (como sí pasaría en un fondo o compañía no cotizada). Por el contrario, es el mercado el que fija el precio y da la liquidez de esas acciones sin, por lo general, afectar a la operativa de la compañía. ¿Por qué digo “por lo general”? Pues porque si esa compañía necesita capital y tiene que acudir al mercado para buscarlo, el precio de la acción determinará en la mayoría de los casos que los accionistas aprueben o no dicha ampliación de capital (en protección de verse potencialmente diluidos a un coste muy bajo).

Lo anterior nos sirve para ver que, en compañías cotizadas, una estrategia de inversión diversificada es más sencilla, ya que se puede entrar y salir del capital diariamente. Los grandes tenedores de capital (estados/sovereign funds, fondos institucionales de inversión, aseguradoras, fondos de pensiones, etc) suelen invertir en compañías cotizadas ya que les permite una mejor implementación en su estrategia de diversificación (Warren Buffet, por ejemplo, hace eso).

3. ¿Opinión sobre la diversificación empresarial en las empresas del IBEX35, en general tiene sentido diversificar o mejor centrarse en el core de la empresa?

En lo que se refiere a la diversificación operativa, me remito a lo comentado en el punto 1. en relación con compañías como MERLIN o Repsol. Desde el punto de vista de valoración por el mercado/analistas, a efectos de determinar el precio de la acción (que no siempre tiene una correlación directa con cómo vaya la operativa o la dirección estratégica de la empresa), depende del momento en que se haga esa inversión. Por ejemplo, una diversificación de Repsol al negocio de energía renovables puede ser muy bien recibida por el mercado, por ejemplo tras la aprobación de legislación o nuevos requisitos ESG* de los tenedores de capital que comentaba anteriormente, y en otros casos ser mal recibida si ello implica -por ejemplo- un mayor endeudamiento de la compañía para atender a esa inversión.

* ESG: Environmental, Social and Governance

4. ¿Qué métricas (KPIs) se podrían considerar a la hora de medir la performance de una empresa que ha llevado a cabo una estrategia de diversificación para controlar si se está creando valor?

Voy a centrarme en el negocio que mejor conozco que es el inmobiliario, aunque muchos de estos KPIs podrían ser extensivos a otras industrias:

1. % que representa esa nueva actividad vs. actividad core, en términos de valoración, cash flow, para ver su relevancia.
2. Endeudamiento que ha requerido esa nueva actividad vs. endeudamiento medio existente.
3. Márgenes que produce esa nueva actividad vs. márgenes medios.
4. Factores macro y microeconómicos que afectan al performance de esa nueva actividad vs. factores que afectaban a la actividad core de la empresa.
5. Crecimiento de todas las métricas (principalmente de cash flow) de esa nueva actividad vs. no realizarla.

En el caso de MERLIN, estamos diversificando la cartera de activos con nuestra entrada en Centros de Datos (Data Centers). ¿Qué nos permite?:

6. Que esta actividad pueda representar en el medio plazo hasta un 15% de nuestros activos / rentas (lo que demuestra que no es un tipo de producto de nicho sin peso en nuestra cartera de activos) vs. 15% que actualmente representan logística o centros comerciales.
7. Que son activos que se pueden endeudar fácilmente, al tener un cash flow estable y a largo plazo vs. cash flows algo más volátiles, por ejemplo, en centros comerciales.
8. Que los márgenes netos están en línea con otras actividades, y si estuviesen por debajo, se compensan con una rentabilidad bruta mayor de partida.

9. Que la macro española no afecta tanto a este tipo de activos, ya que el almacenamiento de datos no tiene demasiada correlación con la evolución de la economía (incluso en paro, la gente seguirá almacenando sus fotos, vídeos y documentos en la nube).
10. Que este activo nos produce de media un 11,2% de rentabilidad bruta sobre coste (yield on cost) frente a la media de la Compañía que está en el 4,7%.

Anexo II Cuadro cronológico de la evolución de Amazon

Orígenes	
Año	Evento
1995	Lanzamiento oficial de Amazon el 16 de julio. La primera venta de Amazon.com es el libro "Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought", de Douglas Hofstadter.
1996	Lanzamiento del programa de Asociados de Amazon, que permite a los usuarios vincularse al sitio de Amazon y ganar una comisión por las ventas generadas.
1997	Anuncio de la oferta pública inicial (IPO) de Amazon. Comienza a cotizar en la bolsa de valores NASDAQ bajo el símbolo AMZN a un precio de \$18 por acción. Introducción de la compra en 1 clic.
1998	Lanzamiento del Programa Advantage de Amazon, centrado en la venta de autores y editores independientes. Se lanzan los primeros sitios internacionales: Amazon.co.uk (Reino Unido) y Amazon.de (Alemania). Se abre la tienda de DVD / Video.
1999	Lanzamiento de Amazon.com Auctions. Amazon comienza a ofrecer juguetes y electrónica. Lanzamiento de zShops. Se abre la tienda de cámaras y fotografía. Ampliación a la categoría de mejoras para el hogar. Se expande a la categoría de muebles de patio y utensilios de cocina. Jeff Bezos es nombrado "Persona del Año" de la revista Time.
2000	Se abre la tienda de cocina. Amazon anuncia la alianza con Toys "R" Us. Se lanza Amazon Marketplace. Se introduce la primera oferta de envío gratuito Super Saver (pedidos superiores a \$100).
2001	Anuncia la alianza con Borders Group, que cumple los pedidos realizados en Borders.com. Se introduce la opción de recoger en tienda (para Toys "R" Us, Borders y otros miembros de la alianza). Se abre la tienda de viajes. Se anuncia la alianza con Target Stores.
2002	Lanzamiento de Amazon.ca (Canadá). Amazon comienza a liberar datos de productos a afiliados de terceros. Se reduce el umbral de la oferta de envío gratuito Super Saver a \$25. Se abre la tienda de ropa y accesorios.
2003	Se abre la tienda de deportes y exteriores. Se abre la tienda de salud y cuidado personal.
2004	Se abre la tienda de joyería. Amazon adquiere Joyo.com Limited como primera entrada en China.
1997	Abre su segundo centro de distribución en New Castle, Delaware.
1998	Lanza sus primeros sitios internacionales: Amazon.co.uk (Reino Unido) y Amazon.de (Alemania).

2000	Entra en Francia.
	Entra en Japón. Introduce la oferta de envío "Super Ahorro" (pedidos > \$100).
2002	Se lanza Amazon.ca (Canadá). Se baja el umbral de envío gratuito a \$49.
	Se baja el umbral de la oferta de envío "Super Ahorro" a \$25.
2004	Adquiere Joyo.com Limited como su primera entrada en China.
2005	Lanza Amazon Prime (envío express ilimitado por \$79 al año).
2006	Lanza Fulfillment by Amazon para pequeñas y medianas empresas.
2009	Lanza Entrega Local Exprés.
	Expande Amazon Web Services a Asia.
2010	Entra en Italia.
2011	Anuncia Prime Instant Video.
	Entra en España.
	Amazon lanza sus primeros Amazon Lockers, puntos de recogida y entrega ubicados en tiendas de conveniencia.
2012	Adquiere a Kiva, especialista en robots de almacén, por \$775 millones.
	Entra en Brasil.
2013	Lanza Amazon.in (India).
	Comienza a entregar paquetes los domingos.
2014	Sube la cuota de membresía de Prime de \$79 a \$99 al año.
	Lanza el servicio de streaming de música Prime Music.
	Introduce Prime Fotos, ofreciendo almacenamiento ilimitado de fotos en la aplicación.
	Lanza Prime Now: entrega en una hora de ciertos productos esenciales.
2015	Primer Amazon Prime Day por el 20 aniversario de la compañía, ofreciendo descuentos en muchas de las categorías del sitio.
2016	Revela su primer avión Prime Air.
	Prime se lanza en China.
	Prime Air realiza su primera entrega a un cliente por dron en Cambridgeshire, Inglaterra.
2017	Introduce la tarjeta Amazon Prime Rewards Visa Signature.
	Anuncia la construcción de un centro de carga aérea en Kentucky.

	Lanza Prime Wardrobe.
2018	Introduce la entrega gratuita en dos horas de Whole Foods a través de Prime Now. Lanza Shipping with Amazon para competir directamente con UPS y FedEx.
Medios Digitales	
Año	Evento
2007	Adquiere Brilliance Audio, la editorial de audiolibros independiente más grande de los Estados Unidos.
	Se lanza la beta pública de Amazon MP3.
	Lanza la Plataforma de Texto Digital (posteriormente renombrada como Kindle Direct Publishing), permitiendo a los autores publicar sus libros por su cuenta en Amazon.
2008	Compra Audible.com por \$300 millones.
2009	Se lanza Amazon Publishing.
2010	Comienza a ofrecer una opción de regalías del 70% para los editores en la Plataforma de Texto Digital de Kindle.
	Lanza Amazon Studios.
2011	Adquiere LoveFilm International Limited.
	Anuncia Prime Instant Video.
	Lanza la Amazon Appstore para Android.
	Amazon.com empieza a vender más libros de Kindle que libros impresos.
	Presenta Amazon Silk, un navegador web desarrollado para Kindle Fire.
	Presenta la Biblioteca de Préstamo para Propietarios de Kindle.
2014	Lanza Prime Music.
	Lanza Kindle Unlimited, una suscripción de libros electrónicos por \$9.99 al mes.
	Adquiere Twitch, un servicio de transmisión de videojuegos.
	Lanza su primera serie de televisión, Transparent.
	Lanza Amazon Fire TV Stick, un dispositivo de transmisión multimedia.
2015	Amazon Studios lanza su primera película original, Chi-Raq, en los cines.

2017	La película de Amazon Studios, Manchester By the Sea, se convierte en la primera película de un servicio de transmisión en recibir una nominación al Premio de la Academia a Mejor Película.
	Adquiere los derechos de un spin-off de El Señor de los Anillos por \$250 millones.
2018	La serie de Amazon Studios, The Marvelous Mrs. Maisel, gana 8 Premios Emmy, incluyendo Mejor Comedia.
2019	Amazon Publishing tiene 15 sellos editoriales diferentes.
	Lanza MLB.tv en Prime Video Channels por \$25 al mes.
	La serie de Amazon Studios, Fleabag, gana el premio a Mejor Comedia en los Premios Emmy.
2020	Amazon Music alcanza los 55 millones de suscriptores, a solo 5 millones detrás de Apple Music.
	Lanza Luna, un servicio de juegos en la nube.
Dispositivos	
Año	Evento
2007	Amazon presenta el primer Kindle por \$399. La primera tirada se vende en solo seis horas.
2009	Lanzamiento del Kindle de segunda generación por \$359. Kindle es el artículo más regalado en Amazon.com.
2011	Amazon lanza Kindle Fire por \$199, compitiendo con el iPad de Apple, que cuesta \$499. También lanza Kindle Touch y Kindle Touch 3G. Lanza el primer dispositivo Kindle con pantalla táctil.
2012	Lanza el primer Kindle Fire HD. Lanza el primer dispositivo Kindle Paperwhite, con luz frontal integrada.
2014	Introduce Amazon Dash Wand, permitiendo a los clientes escanear artículos de comestibles en sus estanterías y pedirlos inmediatamente a través de AmazonFresh. Lanza Amazon Fire Phone. El nuevo Kindle Fire HD comienza en \$99. Lanza Amazon Fire TV Stick, un dispositivo de transmisión de medios. El nuevo Kindle 7 es el primer dispositivo Kindle básico sin botones. Presenta Amazon Echo para los miembros de Prime, un dispositivo de comando de voz que responde preguntas, reproduce música y actúa como asistente personal llamado Alexa; cuesta \$99. Lanza el botón Amazon Dash, un botón de pedido con un solo clic que los usuarios podían poner en su hogar para pedir suministros domésticos.
2015	Presenta Amazon Tap habilitado para Alexa, un altavoz Bluetooth por \$130 y Echo Dot, una versión más pequeña del Echo por \$90. Lanza el Echo habilitado para Alexa al público en general por \$149. Amazon presenta su propia fuente, llamada Bookerly, para sus dispositivos de lectura digital.

2016	Lanza el nuevo dispositivo Kindle Oasis, el Kindle más delgado hasta ahora; viene con un sistema de batería doble y es compatible para la lectura con una sola mano; a partir de \$290. Alexa se lanza en el Reino Unido y Alemania.
2017	Alexa tiene más de 10,000 habilidades. Introduce Echo Look, con una cámara habilitada para Alexa; diseñado para ayudar a los usuarios a seleccionar sus opciones de moda. Introduce Echo Show; capaz de videollamadas y transmisión de medios. Introduce Kindle Oasis 2, el primer dispositivo Kindle resistente al agua.
2018	Completa la adquisición de la startup de cámaras de timbre Ring por \$839 millones. Lanza una suite de dispositivos habilitados para Alexa actualizados, incluido el primer Echo Auto, que se conecta al smartphone del usuario.
2019	Adquirió eero, fabricante de sistemas de WiFi de malla para el hogar.
2020	Rediseñó por completo la familia completa de dispositivos Echo, con un nuevo diseño
Fuente:	Adaptado de Weels, J. R., Weinstock, B., Danskin, G., & Ellsworth, G. Amazon. com, 2021.

Supermercados y tiendas físicas

Año	Evento
2006	Abre la tienda de comestibles en línea, ofreciendo productos secos de más de 1,200 marcas.
2007	Anuncia la prueba beta de AmazonFresh, entregando alimentos directamente a los consumidores en Seattle.
2010	Adquiere Diapers.com (Quidsi) por \$545 millones.
2013	AmazonFresh se expande a Los Ángeles, su primer mercado fuera de Seattle; el servicio costaría \$299 al año y cubriría la membresía Prime.
2014	Amazon abre su primera tienda pop-up en un centro comercial en Westfield San Francisco Center, con dispositivos digitales de alta gama de Amazon.
2015	Amazon abre su primera librería física en Seattle; llamada Amazon Books, la tienda también vendería dispositivos digitales de Amazon como el Kindle, Echo y Fire TV.
2016	AmazonFresh se expande a Londres.
	Lanza Amazon Go para empleados de Amazon.com; Go es una tienda de comestibles sin cajeros.
2017	Lanza AmazonFresh Pickup, una tienda de comestibles "drive-in" para miembros de Prime.
	Abre su séptima librería física en Nueva York.
	Adquiere Whole Foods Market por \$13.7 mil millones, llevando 460 tiendas de alimentos naturales a su portafolio.

2018	Lanza Amazon Go al público en Seattle.
	Introduce la entrega gratuita de dos horas desde Whole Foods Market a través de Prime Now.
	Abre su primera tienda 4-Star en Nueva York, con productos de Amazon.com con más de 4 de 5 estrellas.
2019	Cierra las 87 tiendas pop-up.
	Lanza los quioscos "Presented by Amazon" en cuatro centros comerciales de los EE. UU.; los quioscos ofrecían "una selección temática de las mejores marcas, actualizada con frecuencia y presentada por Amazon".
	Abre tres tiendas Go más en Seattle y Chicago, elevando el total a 17 ubicaciones en Seattle, Chicago, San Francisco y Nueva York.
2020	Abre el primer supermercado sin cajeros, llamado Amazon Go Grocery.
	Anuncia que la entrega gratuita de comestibles a través de Amazon Fresh estaría disponible para los miembros de Prime del Reino Unido.
Fuente:	Adaptado de Weels, J. R., Weinstock, B., Danskin, G., & Ellsworth, G. Amazon. com, 2021.
Otras categorías	
Año	Evento
2005	Introduce Amazon Wedding.
2006	Lanza Amazon Simple Storage Service (S3). Lanza Fulfillment by Amazon para pymes.
2008	Adquiere la compañía de juegos Reflexive Entertainment.
2009	Introduce AmazonWireless y lanza Outdoor Recreation Store. También lanza Pinzon, una marca privada de ropa de cama y baño. Lanza AmazonBasics marca privada, inicialmente enfocada en productos de electrónica de consumo.
2010	Introduce Price Check by Amazon. Invierte \$175 millones en el sitio local de ofertas LivingSocial.
2011	Introduce Amazon Cloud Drive, Amazon Cloud Player para Web y Amazon Cloud Player para Android. Anuncia Amazon Deals App. Lanza AmazonLocal, un servicio de ofertas diarias.
2013	Lanza Amazon Art.

2015	Lanza Amazon Tickets en el Reino Unido, compitiendo con el servicio de venta de entradas en línea Ticketmaster. Anuncia una asociación para construir parques eólicos para alimentar Amazon Web Services. Lanza Amazon WorkMail, un servicio de correo electrónico y calendario empresarial basado en la nube. Lanza Amazon Home Services, un mercado para servicios profesionales como plomería, paisajismo, etc. Lanza Amazon Business, un mercado en línea diseñado para clientes empresariales.
2016	Lanza STEM Club, un servicio de suscripción que entregaba juguetes educativos a tu hogar.
2017	Agrega las marcas de muebles de marca privada Rivet y Stone & Beam.
2018	Anuncia una asociación con Berkshire Hathaway y JPMorgan Chase para mejorar la atención médica de los empleados. Cierra Amazon Tickets. Lanza Wag, una marca privada de cuidado de mascotas. Completa la adquisición de la farmacia en línea PillPack por \$753 millones.
2019	Lanza Belei, una marca privada enfocada en productos para el cuidado de la piel. Prueba Amazon Care, una aplicación de atención médica que promete un acceso más fácil a los profesionales de la salud, con sus empleados en Seattle.
2020	Anuncia el Fondo de Compromiso Climático de \$2 mil millones para ayudar a las empresas a cumplir con The Climate Pledge (80% de la infraestructura de la compañía alimentada por energías renovables para 2024; 100% para 2030). Adquiere la startup de autos sin conductor Zoox por \$1.2 mil millones. Lanza Amazon Pharmacy, ofreciendo descuentos a los miembros de Prime en recetas genéricas y de marca.

Fuente: Adaptado de Weels, J. R., Weinstock, B., Danskin, G., & Ellsworth, G. Amazon. com, 2021.

6. Bibliografía

Alphabet. (n.d.). Forbes. Recuperado el 21 de marzo de 2023 <https://www.forbes.com/companies/alphabet/?sh=76a0099d540e>

Amazon.com. (15 de septiembre de 2020). *Announces New Shopping Experience, 'Luxury Stores'*.

Amazon.com. (28 de junio de 2018). Amazon to Acquire PillPack.

Amazon.com. (3 de noviembre de 2005). *Announces Plans for Innovative Digital Book. Programs That Will Enable Customers to Purchase Online Access to Any Page, Section, or Chapter of a Book, as Well as the Book in Its Entirety* press release.

Amihud, Y., y Lev, B. (1981). Risk reduction as managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12, 605-617.

Anand, B., y Jayanti, S. (2005). Strategies of unrelated diversification. *Harvard Business School*.

Anders, G. (1999). Amazon Is Prepared to Open Online Mall of Small Stores. *Wall Street Journal*, 30(9), 1999

Ansoff, H. I. (1957). Diversification strategy. *Harvard Business Review*.

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

Applegate, L. M. (2002). *Amazon. com: 1994-2000*. *Harvard Business School*.

Armental, M. (9 de enero de 2019). Amazon's IMDb Launches Ad-Supported Streaming-Video Service. *Wall Street Journal*.

Aron, D. (1988). Ability, moral hazard, firm size and diversification. *The RAND Journal of Economics*, 19, 72-87.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Berger, P. G., y Ofek, E. (1996). Bust-up takeovers of value destroying diversified firms. *Journal of Finance*, 49(4), 1175-1200.

Bezos, J. (1997). Letter to shareholders. *Amazon On-Line*.

Bhide, A. (1990). Reversing corporate diversification. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(2), 70-81.

Business Wire. (12 de junio de 2014). Introducing Prime Music. *Business Wire*.

Business Wire. (28 de septiembre de 2007). Introducing Amazon Kindle. *Business Wire*.

Campbell, A., y Goold, M. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, 73(2), 120-132.

Cargill. (n.d.). Our history. Recuperado el 21 de marzo de 2023 <https://www.cargill.es/es/historia>

Caudillo, F., Houben, S. y Noor, J. (2015). Mapping the value of diversification. *McKinsey on Finance*, 55, 10-12.

Collins, J. (2009). Good to Great-(Why some companies make the leap and others don't).

Constantinos, M. y Vermeulen, F. (2023). Have Companies Become Too Specialized? *Harvard Business Review*.

Constine, J. (20 de junio de 2017). Amazon Prime Wardrobe lets you try on and return clothes free. *TechCrunch*.

Dempsey, H. (17 de noviembre de 2020). Amazon launches online pharmacy in challenge to traditional Retailers. *Financial Times*.

Dobbs, R., y Manyika, J. (2015). Playing to win: The new global competition. *Harvard Business Review Press*.

El Economista. (2014, 9 de junio). Los libros de Amazon se pueden escuchar también en el móvil. El Economista. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de

<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5850894/06/14/Los-libros-de-Amazon-se-pueden-escuchar-tambien-en-el-movil.html>

El Mundo. (2022, 8 de agosto). Google Photos permitirá etiquetar a las personas por su voz. El Mundo. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.elmundo.es/tecnologia/2022/08/08/62f14a02e4d4d834728b4592.html>

Farr, C. (24 de septiembre de 2019). Amazon launches Amazon Care, a virtual medical clinic for employees. *CNBC*.

Garcia, T. (24 de marzo de 2019). Amazon makes own play for the beauty sector as online brands pick up steam. *MarketWatch*,

Gehrmann, K. (2014). *Diversifikationsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*. Doctorial dissertation. Universität Münster, 2013. Münster, 2013. University Press.

Green, D. (17 de mayo de 2018). Whole Foods' new discounts for Amazon Prime members are more evidence of the death of the middle class. *Business Insider*.

Hadlock, C., Ryngaert, M., Thomas, S., (2001). Corporate structure and equity offerings: are there benefits to diversification? *Journal of Business*.

Hansell, S. (20 de mayo de 2001). A front-row seat as Amazon gets serious. *The New York Times*.

Healy, P.M., Palepu, K.G., Ruback, R.S., (1992). Does corporate performance improve after mergers? *Journal of Financial Economics*, 31, 135-176.

Heater, B. (26 de abril de 2017). Amazon's new Echo Look has a built-in camera for style selfies. *TechCrunch*.

Huckman, R. S., Pisano, G. P., y Kind, L. (2012). *Amazon web services*. *Harvard Business School*.

Investopedia. (2022). Berkshire Hathaway Recuperado el 21 de marzo de 2023 <https://www.investopedia.com/terms/b/berkshire-hathaway.asp>

Iyengar, R. y Sherisse, P. (9 de mayo de 2018). Walmart is buying India's Flipkart. *CNN Money*.

Jensen, M., Meckling, W., (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jensen, M., Murphy, K.J., (1990). Performance pay and top management incentives. *Journal of Political Economy*, 102, 1248-1280.

Jensen, M.C., (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76, 323-329.

Jensen, M.C., (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48, 831-880.

Kelion, L. (20 de febrero de 2020). Amazon: por qué debería preocuparnos todo lo que la compañía de Jeff Bezos sabe sobre nosotros. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51546041>.

Krühler, M., Pidun, U., y Rubner, H. (2012). First, do no harm—how to be a good corporate parent. The Boston Consulting Group, Hamburg.

Lamont, O., (1997). Cash flow and investment: evidence from internal capital markets. *Journal of Finance*, 52, 83-109.

Lamont, O., Polk, C., (1999). The Diversification Discount: Cash flows vs. Returns. Unpublished manuscript, University of Chicago.

Lang, L.H.P., Stulz, R.M., (1994). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102, 1248-1280.

Lebert, M. (2009). *Una corta historia del ebook*. Project Gutenberg.

Lewellen, W., (1971). A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of finance*, 26, 521-537.

Mackey, T. B., Barney, J. B., y Dotson, J. P. (2017). Corporate diversification and the value of individual firms: A Bayesian approach. *Strategic Management Journal*, 38(2), 322-341.

Martin, J. D., & Sayrak, A. (2003). Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature. *Journal of corporate finance*, 9(1), 37-57.

Mathews, A., Glazer, E. y Stevens, L. (31 de enero de 2018). Health Venture Rattles Insurers. *Wall Street Journal*.

Matsusaka, J. (2001). Corporate diversification, value maximization, and organizational capabilities. *The Journal of Business*, in press.

May, D. O. (1995). Do managerial motives influence firm risk reduction strategies? *Journal of Finance*, 50, 1291-1308.

Miller, D. J. (2004). Firms' technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1097-1119.

Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.

MWPVL International. (15 de febrero de 2023). Amazon Global Fulfillment Center Network, http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html.

Myers, S. C., Allen, F., y Brealey, R. A. (1991). Principles of corporate finance.

Noe, C., y Weber, J. (2019). Amazon. com, Inc.

Palladino, V. (27 de abril de 2018). Amazon will raise the price of Prime by \$20 in a few weeks. *Arstechnica*.

Pendergast, J. (2022). Crafting an Enterprise Strategy for Your Family Business. *Harvard Business Review*.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford, U.K.: Blackwell.

Pidun, U., Richter, A., Schommer, M., y Karna, A. (2019). A new playbook for diversified companies. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 1.

Pidun, U., y Stange, S. (2017). The Art of Capital Allocation. Boston Consulting Group, Frankfurt.

PillPack. (s.f.). How It Works. PillPack. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.pillpack.com/how-it-works>

Pooler, M., y McGee, P. (2018,). US hedge funds join chorus for change at Europe's conglomerates. *Financial Times*.

Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.

Robert Mitchell. (19 de abril de 2013). Amazon Studios Releases Pilots Online. *Daily Variety*.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. (1999). *Corporate finance* (5th ed.). Irwin: Chicago, IL.

Rotemberg, J. J., y Saloner, G. (1994). Benefits of narrow business strategies. *American Economic Review*, 84(5), 1330-1349.

Rumelt, R. P. (1974). Strategy, structure, and economic performance. *Harvard Business Review*, 52(2), 54-74.

Scharfstein, D. S. (1998). The Dark Side of Internal Capital Markets II: Evidence from Diversified Conglomerates. NBER unpublished manuscript, No. 6352.

Scholes, A., Regner, P., Johnson, G., Whittington, R. y Angwin, D. (2014). *Exploring strategy: Text y cases*. Pearson Education Limited.

Shin, H. H., y Stulz, R. M. (1998). Are internal capital markets efficient? *The Quarterly Journal of Economics*, 113, 531-552.

Shleifer, A., y Vishny, R. (1990). The takeover wave of the 1980s. *Science*, 249, 745-749.

Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1990). Managerial entrenchment, the case of manager specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25, 123-139.

Stein, J. C. (1997). Internal capital markets and the competition for corporate resources. *Journal of Finance*, 52, 111-133.

Tuku, K. (15 de septiembre de 2019). 13 formas con las que Amazon consigue que sus clientes gasten más sin que ellos se den cuenta. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/13-maneras-amazon-te-hace-gastar-dinero-previsto-488699>

Villalonga, B. (2000). An empirical analysis of diversification motives. Unpublished manuscript, Anderson Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.

Villalonga, B. (2000). Diversification discount or premium? New evidence from BITS establish ment-level data. Unpublished manuscript, Anderson Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.

Villalonga, B. (2000). Does diversification cause the "diversification discount"? Unpublished manuscript, Anderson Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.

Villalonga, B. (2000). Matching BITS to Compustat: Towards richer data for large sample research within firms. Unpublished manuscript, Anderson Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.

Warren, C. (22 de febrero de 2011) HANDS ON: Amazon's Prime Instant Video. *Mashable*.

Weels, J. R., Weinstock, B., Danskin, G., y Ellsworth, G. Amazon. com, 2021. Harvard Business School.

Weise, E. (21 de enero de 2018). Amazon opens its grocery store without a checkout line to the public. *USA Today*.

Wingfield, N. (24 de Agosto de 2000). Amazon Restructures Its Deals with E-Tailers. *The Wall Street Journal*.

Wingfield, N. (6 de septiembre de 2006). Apple, Amazon to Unveil Movie Downloads. *The Wall Street Journal*.

Yergin, D. (2011). The prize: The epic quest for oil, money y power. Simon and Schuster.

Zechser, F. (2020). Corporate diversification and shareholder value: The effect of stock illiquidity..

3M. (n.d.). Our history. Recuperado el 21 de marzo de 2023
https://www.3m.com/3M/en_US/company-us/about-3m/history/