

Antonio de la Torre Sánchez

**CLAVES DEL DESARROLLO LOGÍSTICO DEL
MARKETPLACE EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

TREBALL DE FI DE GRAU

Dirigit per Mercedes Teruel Carrizosa

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

2018

Índice de contenidos

Introducción y definición de objetivos	5
Capítulo 1: Introducción al marketplace, precursores y modelos de éxito	7
1.1. Aproximación al término marketplace	7
1.2. Ventajas del marketplace respecto al mercado tradicional	9
1.3. Objetivos del marketplace	9
1.4. Alcance en el comercio internacional	10
1.5. Funcionamiento de un marketplace	12
1.6. Contexto.....	14
1.6.1. Origen del marketplace, caso eBay.....	14
1.6.2. El marketplace de hoy en día, caso Amazon	17
1.7. Comparación Amazon-eBay en los mercados internacionales.....	19
1.8. Análisis macroeconómico del contexto internacional	24
1.9. Incidencia de las nuevas tecnologías en el ámbito social	28
Capítulo 2: Amazon y su operativa logística internacional	31
2.1. Fulfillment by Amazon	31
2.1.1. Objetivos y características de FBA.....	31
2.1.2. Funcionamiento de FBA	32
2.1.3. Crítica al modelo FBA: Inconvenientes.....	33
2.1.4. Centros logísticos en el mundo	34
2.1.5. Centros en España.....	35
2.1.6. Organización y operativa de los centros logísticos.....	37
2.2. Incoterms y envíos internacionales.....	38
2.2.1. Aproximación y clasificación de los Incoterms.....	39
2.2.2. Los Incoterms en el marketplace	42
2.3. La entrega a tiempo y su papel en la logística internacional	43

2.4. Envíos gratuitos y cómo conseguirlos	45
Capítulo 3: Amazon: Actualidad y futuro en los mercados internacionales.....	46
3.1. Cuota de mercado actual.....	46
3.2. Nuevas tecnologías en la gestión logística	49
3.3. Retos de futuro en los mercados internacionales.....	51
Conclusiones.....	54
Bibliografía - Webgrafía.....	56
Índice de ilustraciones	60
Índice de gráficos.....	61
Índice de tablas	62

Introducción y definición de objetivos

En la actualidad nos encontramos en una era caracterizada por el auge de la tecnología, y este hecho es una evidencia incuestionable, puesto que nuestras vidas dependen cada vez más de plataformas electrónicas capaces de apalancar nuestro alcance a otras personas mediante plataformas con acceso a internet. Es por ello por lo que el hecho de que sea posible llegar a una gran cantidad de personas en distintos países en tan poco tiempo precisa de ser estudiado en profundidad y con ello conocer los métodos de infraestructura y logísticos que se utilizan en la actualidad para alcanzar los objetivos organizacionales. El trabajo de fin de grado que realizo tiene como contexto los mercados internacionales, operaciones donde tiene lugar cualquier transacción que se realiza más allá de las fronteras de un país.

La razón de ser y objetivo principal de este trabajo es el análisis de las claves del desarrollo de la gestión logística de una empresa dedicada a la venta al por menor a través de internet. El contenido de este trabajo alterna material teórico obtenido de fuentes bibliográficas, estadísticas y documentales, experiencia propia en el sector de la gestión logística y de cadena de suministro que he adquirido en mis prácticas universitarias y experiencias laborales previas junto con material práctico para entender cómo realmente funciona un marketplace desde un punto de vista de optimización de recursos, a la vez que detallamos los métodos clave que son utilizados hoy en día para que este sea un referente mundial entorno al mercado internacional.

Considero la temática de mi trabajo de fin de grado como algo influyente en los modelos de negocio actuales, novedoso, con un demostrado potencial de crecimiento y una gran proyección internacional. Todo ello lo estudiaremos desde un punto de vista más transferible a la realidad, con ejemplos prácticos e información basada en hechos históricos y empíricos.

Este trabajo de final de carrera consta de tres capítulos divididos en distintos apartados:

- Capítulo 1: Del comercio tradicional al comercio electrónico: Introducción al marketplace, precursores y modelos de éxito.
- Capítulo 2: Regulación e infraestructura: Amazon y su operativa logística internacional.
- Capítulo 3: Innovación y reinversión en el largo plazo: Actualidad y futuro en los mercados internacionales de Amazon.

Con el desarrollo de los tres capítulos, el lector puede conocer en profundidad el modelo de negocio de un marketplace mediante el ejemplo práctico de Amazon en cuanto a logística, gestión de inventarios y transportes internacionales en un entorno cada vez más globalizado.

Capítulo 1: Introducción al marketplace, precursores y modelos de éxito

1.1. Aproximación al término marketplace

El término “marketplace” es un concepto que, pese a llevar siendo utilizado numerosos años, no está reconocido en una definición de diccionario. En la actualidad, si investigamos sobre la definición de “mercado” en el diccionario de la Real Academia Española, encontramos la siguiente definición: “Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.” Esta definición resulta más que escasa para definir un marketplace, por lo que debemos investigar referencias de origen John Julius Sviokla, actual director de marketing en Price WaterHouse Coopers en Estados Unidos, una de las organizaciones pertenecientes a las denominadas Big Four, fue de las primeras personas en mencionar el término “marketplace” en el ámbito del comercio electrónico en un artículo del 1995 de Harvard Business Review, a lo que de ahora en adelante nos referiremos como “e-commerce”, término que engloba lo que conocemos hoy en día por marketplace, entre otras tipologías de comercio por internet.

Para dar a conocer el nuevo concepto, en dicho artículo el señor Sviokla hizo referencia a un proyecto denominado Aucnet que salió a la luz en el año 1985 (pese a fundar la empresa en el año 1982), el cual surgió de Masataka Fujisaki, un emprendedor que vio la oportunidad de transformar el comercio mayorista actual de venta de vehículos usados mediante subasta en un comercio a través de un ordenador y una conexión por satélite a un sistema de comunicaciones llamado Aucnet. El modelo de negocio funcionaba como un portal de subastas de vehículos de segunda mano, donde los vehículos comprados se entregaban en los lugares y fechas correspondientes. El sistema Aucnet provocó que a partir de ese momento la ubicación física del inventario y el lugar real de compra pudieran no estar relacionados. (Sviokla, *Managing in the Marketspace*, 1994)

Tras una primera lectura, lo que denominamos marketplace puede tratarse de algo sencillo de explicar, puesto que cumple con las reglas de cualquier otro mercado: existe un comprador, un espacio en el cual se realiza el intercambio que en este caso es el comercio electrónico, denominado e-commerce, un vendedor y finalmente el producto en cuestión (que es intercambiado entre ambos a cambio de otro bien, servicio o moneda).

Sin embargo, tal estructura es demasiado simple para entender la complejidad de un marketplace tal y como lo conocemos hoy en día, puesto que la creciente competencia ha provocado la necesidad de reinventarse de una forma incesante y generar con ello nuevos sistemas de comercio internacional para minimizar costes, riesgos y asegurar una perdurabilidad en el mercado.

Ilustración 1. Mercado tradicional



Fuente: elaboración propia

Puesto que se trata de una disciplina relativamente nueva (su pleno auge se dio posteriormente a la entrada del siglo XXI), en la actualidad hay escasez de información bibliográfica de esta, si bien podemos encontrar investigaciones de grandes compañías de análisis de datos, pese a que existe muy poca información de esta a bajo coste. Es por ello por lo que, a la hora de definir el concepto y perfilar su magnitud y alcance, hay que tener en cuenta muchos factores actuales los cuales poseen una gran densidad en cuanto a cantidad de variables que los influyen.

Podemos definir el término marketplace como aquel lugar electrónico en el cual se realizan una serie de transacciones entre consumidores y vendedores, proporcionando una plataforma estable de compraventa, de confianza y completa en cuanto a servicios para proporcionar la mejor experiencia tanto al cliente como al vendedor.

En definitiva, un marketplace es una de las tantas variedades de comercio por internet, puesto que existen otros como por ejemplo la venta directa, subastas, ventas privadas, etc. El conjunto de plataformas de compraventa por internet se denomina e-commerce. Concretamente, la plataforma marketplace cuenta con una gran variedad de servicios, que pasan desde, por ejemplo, la atención al cliente 24h, cupones de descuento en la mayor parte de los productos que se ofrecen, hasta la publicación de ofertas de última hora.

1.2. Ventajas del marketplace respecto al mercado tradicional

En primer lugar, el marketplace se sostiene en la base de la existencia del internet e incluido dentro del concepto denominado e-commerce, adoptando muchas de sus ventajas:

- Es accesible desde cualquier parte del mundo: siempre y cuando se disponga de conectividad a internet, podemos acceder a un marketplace, el cual estará disponible 24h al día y 7 días a la semana.
- Se actualiza de forma constante y al instante, de manera que podemos acceder a las mejores ofertas en cualquier momento del día.
- Carece de tiendas físicas, por lo que sus costes fijos son muy reducidos (teniendo en cuenta únicamente el portal web, sus costes se limitan únicamente a mantenimiento y desarrollo de este), hecho que repercute en sus inimitables precios.

1.3. Objetivos del marketplace

La existencia de un marketplace no se explica a través de un único factor. Nada más lejos de la realidad, estas plataformas tienen como prioridad la implementación de un nuevo sistema de compraventa de bienes, aprovechando la oportunidad que la plataforma Internet les proporciona.

Entre sus principales objetivos podemos destacar:

- Proporcionar una plataforma comercial capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y los vendedores de una manera eficaz, eficiente e innovadora respecto a lo anteriormente conocido como mercado.
- Facilitar la gestión comercial, logística y de atención al cliente (en adelante Customer Service), suministrando para ello una serie de medidas de ámbito tecnológico muy competitivas.
- Obtener los mejores precios, adquiriendo así cuota de mercado para crecer como organización y eliminar competidores.
- Ofrecer una amplia gama de productos, donde podemos encontrar todo tipo de bienes de uso doméstico, industrial, tecnológico, etc. El origen de esta gran oferta de bienes es la propia demanda, la cual está formada a su vez de compradores y vendedores con distintas necesidades de comprar ciertos productos y vender otros.

1.4. Alcance en el comercio internacional

El hecho que hace realmente atractivo un marketplace es claramente su esencia: el ámbito internacional. Podríamos decir que una de las claves del éxito de ese tipo de plataformas está en su rápido y gran alcance de todas las regiones del mundo. A diferencia de una organización con establecimientos físicos, un marketplace es capaz de operar en cualquier parte del mundo (siempre sujeto a regulaciones estatales que veremos más adelante) únicamente ostentando un dominio web en cada zona geográfica, lo cual tiene una valía mínima en comparación al coste de infraestructuras físicas de su competencia más cercana. Es por ello por lo que hoy en día resulta imposible tratar temas de los mercados internacionales sin tener en cuenta a los grandes colosos del cibercomercio. Es importante destacar que la existencia de estas plataformas electrónicas en los mercados internacionales antes de su posterior regulación ha hecho posible que sigan operando en dichos países, aunque con ciertas restricciones. Este mismo caso no es el de las empresas que buscan su internacionalización en el extranjero, las cuales encuentran desde el primer momento fuertes barreras de entrada, tanto de empresas existentes que dominan los

mercados como de fuertes leyes reguladoras para evitar perjudicar el consumo y otras variables macroeconómicas, como son el ahorro o la inversión nacional y extranjera. Supongamos una empresa la cual se dedica al comercio de diversidad de bienes a través de su estructura empresarial. Esta empresa actúa únicamente a nivel nacional, ya que hasta ahora no disponía de los recursos suficientes para expandirse a otros mercados.

En este caso, nuestra empresa dispone de las siguientes alternativas:

- a) Crecer y expandirse a otras zonas geográficas, adaptando su modelo a los distintos países de destino
- b) Decidir no crecer más allá de las fronteras del país y especializarse aún más para eliminar posibles competidores, mejorando su calidad de servicio, reduciendo costes y minimizando riesgos.

Supongamos que nuestra empresa decide iniciar un proceso de internacionalización, el cual conlleva un alto gasto económico, que a groso modo podemos definir en:

- Coste del estudio de distintas alternativas (países) en los que localizarse.
- Adaptación de esas alternativas a la política y manera de operar de nuestra empresa.
- Presupuesto de la inversión en términos de infraestructuras, bienes inmuebles, propiedades, terrenos, trabajadores e implementación de este know-how.

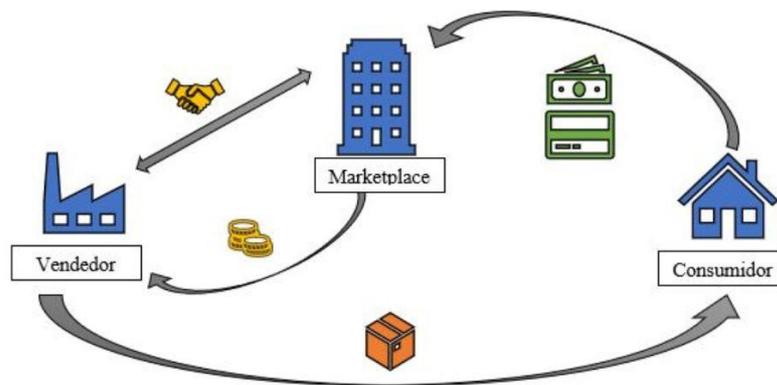
Como es de suponer, la estrategia de internacionalización de nuestra organización se tendría que perfilar de manera muy eficiente para minimizar la incertidumbre (además de la inevitable que supone expandirse a otro país donde no se conoce a ciencia cierta si tendrá éxito). Por el contrario, una empresa que desarrolle su actividad a través de un marketplace, desde el inicio tiene un camino mucho más llano. En este sentido, no debe hacer frente a una gran cantidad de costes fijos para su internacionalización como podrían ser las infraestructuras, bienes inmuebles, propiedades y terrenos. Por otro lado, los trabajadores pueden reducirse de manera significativa en proporción a la poca utilización de establecimientos físicos. Este es uno de los motivos que proporciona a un marketplace plena ventaja competitiva respecto a los mercados convencionales.

1.5. Funcionamiento de un marketplace

En una transacción de un marketplace intervienen principalmente tres agentes. En primer lugar, el vendedor, el cual establece una relación con el consumidor (segundo agente) a través del marketplace (tercero), como podemos observar en la ilustración 2. Esta relación no se explica a través de la transacción únicamente, sino que el objetivo principal del vendedor es atraer y fidelizar al cliente. Para que esto ocurra, el consumidor final debe obtener una experiencia de compra única e inigualable, puesto que en caso contrario buscará a otro vendedor que se lo ofrezca. De esta parte se encarga el marketplace, plataforma que ofrece facilidades de gestión tanto al cliente como al vendedor, buscando el objetivo común de fidelizar al cliente.

De esta manera, el marketplace y el vendedor establecen un contrato que regula las condiciones a las que se someterán ambos, estableciendo así criterios relacionados con la actividad de compraventa del vendedor y la remuneración de este por las ventas que consiga.

Ilustración 2. Funcionamiento de un marketplace



Fuente: elaboración propia

En el corto plazo, es muy común que el marketplace no suela obtener beneficio de un cliente. Pongamos un ejemplo:

El consumidor 1 compra un bien a través de un marketplace, el cual lo pone en contacto con el vendedor 1. El precio de venta es de 10 €, y el marketplace posee un margen del 10 % de beneficio en dicho bien (1 €). Ahora supongamos que el consumidor 1 no está conforme a las características del producto, o por algún otro motivo solicita la devolución de dicho bien y el posterior reembolso del capital.

En este caso, el marketplace debe responder debiendo reembolsar el dinero al cliente y recogiendo el producto por su domicilio a través de una correcta y eficiente atención al cliente. Lógicamente ni el vendedor ni el marketplace han obtenido ingreso alguno de esta transacción. Es más, el marketplace ha tenido que encargarse del transporte del material (envío + devolución) sin contraprestación alguna (existen casos en los que el propio comprador debe hacerse cargo del envío del bien, principalmente en artículos de bajo coste). Por eso decimos que en el corto plazo ni el vendedor ni el intermediario obtienen beneficios. Ahora bien, si la correcta gestión de atención al consumidor le aporta valor añadido al cliente, éste muy probablemente repetirá su compra en la plataforma, y generará beneficio a la compañía en el largo plazo.

Como hemos podido observar en el ejemplo, los marketplace invierten gran parte de sus activos en el largo plazo, donde realmente sí se genera riqueza. Esta manera de hacer pertenece a uno de los factores clave que hizo triunfar a compañías como Amazon, la cual se sitúa hoy en día como la empresa puntera del sector de venta al por menor en servicios de atención al cliente, buscando siempre su fidelización proporcionando una experiencia de compra única. El capítulo 10 de *The Everything Store* (Stone, 2014) menciona los conflictos a los que se enfrentó Amazon para repercutir el impuesto sobre las ventas en Estados Unidos. En este contexto y de acuerdo con Brad Stone, el fundador de Amazon Jeff Bezos hace siempre especial hincapié en la importancia de la inversión a largo plazo insistiendo la escasez de este pensamiento en la sociedad de los Estados Unidos en la época en que Amazon estaba irrumpiendo en los mercados. Este hecho fue clave para su diferenciación respecto a la competencia, la cual no pudo hacer frente a su exponencial crecimiento y mejora de la eficiencia como resultado de la inversión en el largo plazo.

1.6. Contexto

1.6.1. Origen del marketplace, caso eBay

Después de una introducción al concepto, objetivos y alcance de un marketplace, podemos darle forma a este mediante corporaciones de ámbito internacional que pueden representar de manera muy precisa su concepto. Cuando hacemos referencia al origen de este tipo de organizaciones, es inevitable nombrar el caso eBay, madre del comercio por internet. A principios de la década de los 90, se da la primera aparición de un nombre a nivel internacional en el mundo del comercio por internet (e-commerce de ahora en adelante), Pierre Omidyar¹, emprendedor estadounidense de origen iraní que fundó eBay y representó durante varios años a la compañía como su CEO. Junto a un socio, Pierre en el año 1991 fundó la empresa Ink Development, la cual se dedicaba al diseño de interfaces de usuario. Progresivamente ésta se convirtió en un portal de comercio electrónico llamado e-shop.

Para Pierre, este fue su primer contacto con el mundo del e-commerce. Hasta ese momento, todo modelo del comercio por internet estaba basado en denominado Business2Consumer, pero cada vez era más posible organizar un mercado electrónico que relacionase consumidores entre sí, lo que hoy en día se conoce como C2C (consumer to consumer). Finalmente, y tras varios intentos fallidos, el 3 de septiembre de 1995 en San José, California, Pierre acabó de desarrollar el código de la plataforma AuctionWeb que se lanzó dentro del dominio ebay.com. “La compañía era el modelo de negocio perfecto: cobraba una pequeña comisión por cada venta, pero no obtenía ingreso alguno de costes de almacenaje de inventario.” (Stone, 2014)

Para el primer año de vida de la empresa, ésta contaba con más de 40.000 usuarios registrados y distintos departamentos o secciones de productos, donde se podían encontrar cientos de artículos de todos los gustos y orígenes. La plataforma tuvo bastante éxito prácticamente desde el principio, ya que era una herramienta que permitía vender a

¹ eBay Inc. (2018), Forbes (2018)

usuarios sus pertenencias a través de subastas sin intermediarios.² En 1996 el tráfico del portal aumentó tanto que Pierre tuvo que aumentar su conexión de internet de una cuenta personal a una profesional, hecho que conllevó un aumento de gastos fijos de la empresa. En ese momento, se vio obligado a añadir comisiones de las subastas (las cuales ya existían gracias al proyecto Aucnet del señor Fujisaki), iniciando así el modelo de negocio que sigue utilizando hoy en día eBay. Posteriormente, contrataron a uno de sus primeros empleados (que más adelante sería el primer presidente de la compañía, Jeff Skoll). Para 1996 la plataforma tenía más de 800.000 subastas. Consecuentemente, en 1997 el portal cambió oficialmente su denominación a eBay. En 1998, eBay salió a bolsa mediante una oferta pública de adquisición con un precio de 18 \$/acción en el mercado Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotation), el mayor mercado bursátil electrónico de Estados Unidos. En un solo día el precio de la acción aumentó a algo más de 53 \$. Las adquisiciones más destacadas de eBay durante su época dorada fueron PayPal en julio de 2002 y Skype en octubre de 2005, vendiendo posteriormente el 70 % de la propiedad de ésta última adquisición a un grupo de inversores manteniendo en posesión de eBay el 30 % restante.

Posteriormente a esa fecha, su crecimiento empezaba a estancarse a causa de la aparición de otros portales de comercio electrónico, como Amazon, Alibaba o similares, los cuales estaban creciendo a un ritmo desorbitado. En los años siguientes, eBay no mejoró, incluso empeoró debido al hecho de que estos competidores ofrecían una interfaz mucho más llamativa e intuitiva, además de no cobrar comisiones a sus usuarios por vender a través de la plataforma. Por otra parte, en la actualidad se da un constante cambio de preferencias en los consumidores, y si eBay quiere recuperar su posicionamiento como líder del comercio electrónico deberá trabajar mucho e implementar medidas radicales e innovadoras.

² eBay Inc. (1999)

Actualmente eBay cuenta con 14.100 empleados en todo el mundo, según el informe anual propio publicado en enero de 2018³. Los propietarios de la compañía son en la actualidad el propio Pierre Omidyar, Vanguard Group y BlackRock (este último una de las mayores gestoras de fondos a nivel mundial, con sede en Nueva York⁴). El lema de eBay es el siguiente: “Whatever it is, you can get it on eBay.” (Sea lo que sea, puedes obtenerlo en eBay). (eBay Inc., s.f.)

Otros modelos de negocio similares a eBay son Amazon, Alibaba, marketplace de Facebook o Privalia (éste último para liquidaciones de stock de primeras marcas) Otro tipo de marketplace son compañías como Airbnb, Uber o Cabify, los cuales no ofrecen bienes de consumo si no que prestan servicios C2C/B2B⁵. En el caso de Uber o Cabify (últimamente muy reguladas debido a conductas abusivas en España), el gran negocio recae en el alquiler de servicio de taxi entre consumidores con pequeño honorario a la compañía. Estos modelos han sido muy criticados, sobre todo por instituciones gubernamentales con el fin de limitar su uso y alcance para permitir una mayor competencia empresarial.

³ U.S. Securities and Exchange Commission (2017)

⁴ BlackRock Inc. (2018)

⁵ Galeano (2017)

1.6.2. El marketplace de hoy en día, caso Amazon

Amazon es actualmente la organización que más ingresos por facturación realiza en la actualidad dentro del comercio electrónico. Jeff Bezos, uno de los mejores emprendedores de los últimos años, fue el motor de arranque de esta gran compañía, la cual sigue siendo dirigida por él como director ejecutivo. (Amazon Inc., 2018)

Jeff Bezos nació en Albuquerque, Nuevo México, en el 12 de enero de 1964. Desde pequeño, Jeff competía con sus compañeros de colegio para ser el mejor, característica que lo acompañaría toda su vida. Bezos empezó su proyecto plasmándolo en una compañía que emprendió modestamente como una vendedora de libros y aprovechó la fuerza del internet, el cual crecía entorno a un 2.300 % anual, para empezar a vender también música, películas, electrónica y juguetes. Por aquel entonces, Internet únicamente se utilizaba para consultar datos y mandar emails por la mayor parte de la población (fue entorno a la década del 1990 cuando empezamos a ver la aparición de empresas como eBay, precursoras del modelo C2C). De esta manera, decidió emprender su nuevo negocio a través de internet. En primer lugar, su objetivo era penetrar en el mercado, por lo que empezó con el mercado los libros, por ser ampliamente catalogables y fáciles de enviar. Consecuentemente, su negocio ofrecía una variedad de más de 200.000 libros en las primeras semanas de su apertura.

“Las cosas están cambiando rápidamente, debo moverme cuanto antes” – Jeff Bezos. Es una de las frases estrella del CEO de Amazon⁶, la cual nos puede ser de ayuda para entender algunas de las claves del modelo de negocio de Amazon, las cuales veremos más adelante. En 1995, se lanzó la primera versión de la web y posteriormente el 16 de julio de 1995, Amazon.com abrió sus puertas al público lo que provocó que en cuestión de meses empezasen a recibir pedidos de todo el mundo⁷.

⁶ Stone (2014) p.42

⁷Brandt (2012) cap.7.

A principios del año 2001, la posición de Amazon y su perspectiva de futuro eran dudosas. El problema no era únicamente la disminución de su capitalización en el mercado o su sobrepeso de supervisores y sus esfuerzos en cuanto a expansión. El crecimiento, particularmente en una de sus más antiguas categorías, los libros (que a la vez ocupaban más de la mitad del negocio de Amazon por aquella época⁸), parecía estar en recesión después de años de incrementos anuales de dos dígitos. Dentro de la compañía, los ejecutivos temían que la disminución de la venta de libros por la plataforma e-commerce se tradujera en menores ventas a nivel global a través de internet: “Estábamos tremendamente asustados”, afirmó Eric Ringewald, vicepresidente del marketplace por aquel entonces. Según Eric, la venta de los libros estaba decelerando, y además todos pensaban que el gigante Walmart empezaría a vender libros a precio de coste para detener el crecimiento de Amazon.

Fue entonces cuando Amazon hizo algo extremadamente inusual en su historia, un hecho que marcó un antes y un después en la compañía. Warren Jenson, por aquel entonces CFO de Amazon (lo fue del año 1999 al 2002), en una compleja labor de mejorar los márgenes del marketplace para cumplir con los objetivos autoimpuestos por la compañía en los plazos establecidos, convenció a Bezos para aumentar ligeramente los precios de todos los productos de medios de comunicación más antiguos del stock de la empresa. De esta manera, Amazon redujo además los descuentos aplicados en los libros denominados *Bestselling books* (libros top-ventas) y conjuntamente empezó a sobrecargar las transacciones al extranjero de los Estados Unidos de los consumidores que compraban desde el sitio web nacional. (Stone, 2014)

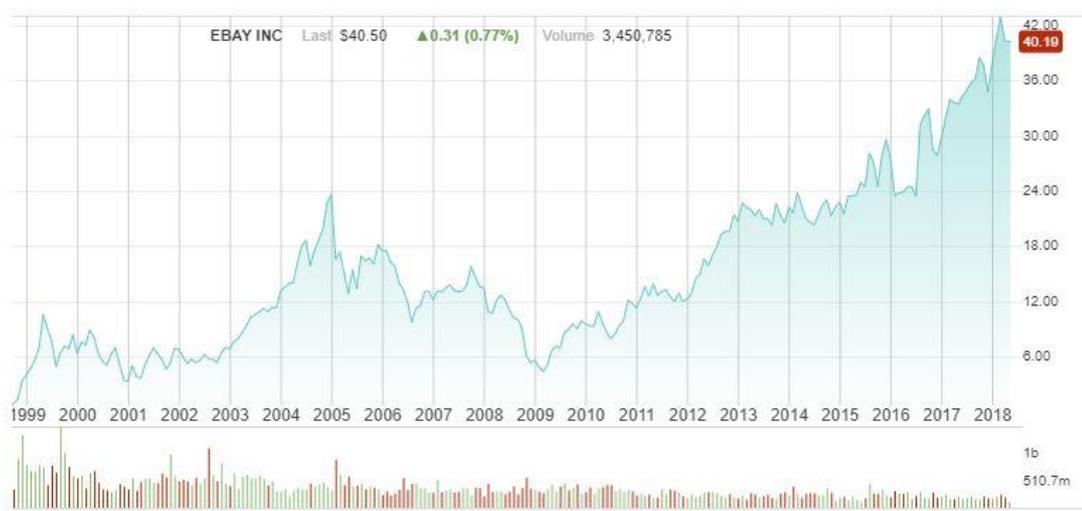
A nivel estratégico, puesto que fueron de las primeras organizaciones de tipo marketplace en llegar al mercado, Amazon contó con una gran ventaja competitiva, sacrificando recursos del corto plazo reinvertiendo en la infraestructura con el objetivo de asegurar un crecimiento a largo plazo.

⁸Brandt (2012) cap.8-10.

1.7. Comparación Amazon-eBay en los mercados internacionales

Es cierto que la utilización de una única variable para comparar ambas empresas puede resultar en una información ambigua o dudosa, pero lo que está claro es que la utilización de la información bursátil nos da un claro concepto de cómo valora el mercado (y, en definitiva, los expertos) la empresa en el ámbito internacional. Es por este motivo por lo que haremos uso de la evolución histórica de Amazon y eBay (el actual líder mundial de marketplace y la primera empresa en crear este modelo de negocio respectivamente) en el mercado bursátil para obtener datos equiparables y analizar cómo estas compañías han evolucionado a lo largo de su historia. En cuanto a la evolución de eBay en los mercados de valores, podemos observar que, pese a que la empresa fue pionera en su sector e implementó metodologías nunca vistas, no supo aprovechar el potencial de estas de cara a tener una ventaja claramente competitiva. Consecuencia de ello es el gráfico 1, en el cual podemos observar unos incrementos de precio por acción muy modestos a lo largo de la estancia de eBay en los mercados de valores. Este precio por acción, que a fecha de marzo de 2018 es de entorno a unos 40 dólares, nos indica que, pese a que la empresa se encuentra en una fase de crecimiento, aunque con fuertes desniveles, ésta no ha sabido aprovechar al 100 % el potencial que un marketplace puede ofrecer.

Gráfico 1. Evolución de la cotización de eBay en Nasdaq (enero 1998 - abril 2018)



Fuente: Nasdaq Inc, (2018a)

A partir del año 2009, eBay muestra una tendencia alcista pese a no mostrar unos incrementos demasiado grandes en los siguientes dos años, lo cual refleja la percepción del mercado sobre eBay, con unas expectativas no demasiado positivas en comparación con su principal competidor, Amazon, que analizaremos más adelante.

Tabla 1. Evolución del precio por acción de eBay

eBay	\$ / acción	Respecto año anterior	Respecto año 2007
2007	13,13	0	0
2008	10,9	-16,98 %	-16,98 %
2009	4,87	-55,32 %	-62,91 %
2010	9,33	91,58 %	-28,94 %
2011	12,31	31,94 %	-6,25 %
2012	12,81	4,06 %	-2,44 %
2013	22,7	77,21 %	72,89 %
2014	21,58	-4,93 %	64,36 %
2015	21,49	-0,42 %	63,67 %
2016	23,46	9,17 %	78,67 %
2017	31,83	35,68 %	142,42 %
2018	40,61	27,58 %	209,29 %

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Nasdaq Inc, (2018a)

Como podemos observar en la tabla 1⁹, eBay experimenta una fuerte bajada del precio de la acción durante los primeros años de la crisis económica a nivel mundial. El mayor descenso del precio de la acción en la historia de eBay se dio en el año 2009, con un descenso de más del 55 % respecto al año anterior. Posteriormente, y después de otros leves descensos, el precio de la acción se vio incrementado de una manera muy modesta hasta la actualidad, con un precio por acción de entorno a los 40 dólares estadounidenses a fecha del primer trimestre de 2018. Por otro lado, en los últimos años hemos podido observar como Amazon se ha convertido en un mercado de compraventa internacional referente a nivel mundial. Prueba de ello es su exponencial crecimiento a lo largo de los últimos 8 años, pese a pasar por dos graves crisis económica a nivel mundial que, como

⁹ Precio de la acción obtenido a través de la web oficial de Nasdaq para los años 2007-2018.

veremos en el gráfico, afectan a la cotización de la compañía en los mercados financieros. La primera de ellas se da en el año 2000 con el estallido de la burbuja .com, y la segunda, más que una crisis tecnológica, se trató de una crisis financiera originada en Estados Unidos con la caída de Lehman Brothers en 2008 que seguidamente comportó una crisis económica a nivel mundial.

Esta evidencia la podemos observar en el gráfico 2 que mostramos a continuación extraído de la web oficial de Nasdaq, en el que podemos observar la evolución del precio por acción en el mercado de valores de Amazon, correspondiente al mercado Nasdaq (Índice bursátil de Estados Unidos que representa las 100 mayores empresas tecnológicas) durante los años 1998-2018. Además, contamos con el detalle del volumen de operaciones en este mercado, lo que sorprendentemente nos refleja un descenso de este a lo largo de los años en el mercado de valores.

Gráfico 2. Evolución de la cotización de Amazon en Nasdaq (enero 1998 - abril 2018)



Fuente: Nasdaq Inc, (2018b)

En este trabajo analizaremos la evolución del precio por acción (esto es, la percepción del mercado en cuanto a la valoración monetaria de esta empresa) de los últimos 10 años. Pese a ello, es importante destacar que Amazon también sufrió, como la mayoría de las empresas sujetas a la burbuja .com, una fuerte caída en la entrada del segundo milenio¹⁰,

¹⁰ Brandt (2012) cap.11.

momento en el cual tanto el volumen de transacciones aumentó drásticamente (parte inferior del gráfico) como el precio de la acción disminuyó considerablemente.

En cuanto a la evolución de la capitalización de Amazon en los mercados de valores, observamos un fuerte incremento del precio por acción a partir del año 2015, lo que generó una clara tendencia alcista en su capitalización, con unas subidas pronunciadas en medida en que Amazon iba avanzando con sus planes de internacionalización, apertura de centros logísticos e implantación de nuevas tecnologías en sus procesos de stock.

Es imprescindible destacar que, pese a que el precio de la acción elevado analizado aisladamente puede no reflejar la buena salud de una organización, pero lo que indudablemente muestra este indicador es la percepción que tiene el mercado de dicha empresa. En el caso de Amazon, podemos observar como en la tabla 2¹¹, el precio de la acción en los últimos 11 años se ha visto incrementado en prácticamente un 2.000 %, una cifra muy interesante ya que este hecho implica un crecimiento medio de un 180 % anual.

Tabla 2. Evolución del precio por acción de Amazon

Amazon	\$ / acción	Respecto año anterior	Respecto año 2007
2007	69,14	0	0
2008	81,62	18,05 %	18,05 %
2009	77,99	-4,45 %	12,80 %
2010	125,46	60,87 %	81,46 %
2011	196,69	56,78 %	184,48 %
2012	212,91	8,25 %	207,94 %
2013	269,2	26,44 %	289,35 %
2014	312,55	16,10 %	352,05 %
2015	429,23	37,33 %	520,81 %
2016	722,79	68,39 %	945,40 %
2017	994,62	37,61 %	1.338,56 %
2018	1.441,50	44,93 %	1.984,90 %

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Nasdaq Inc, (2018b)

¹¹ Precio de la acción obtenido a través de la web oficial de Nasdaq para los años mostrados en tablas.

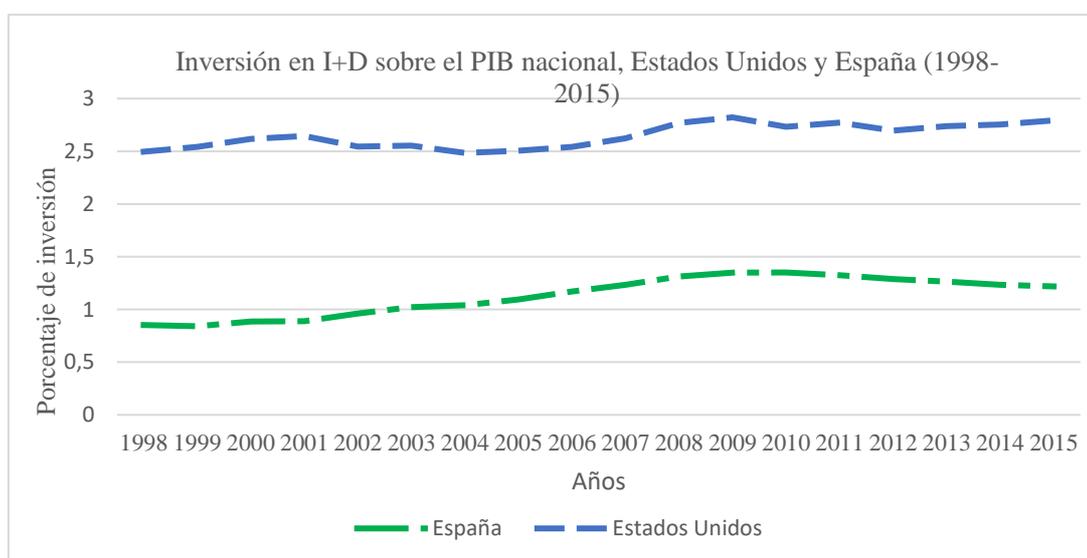
Es importante destacar que las mayores rentabilidades se dan a partir del año 2014, año en el cual Amazon empieza a utilizar, entre otras, metodologías de gestión de stock innovadoras y muy eficientes en cuanto a costes y tiempo, como veremos en la última parte del trabajo. El hecho que nos indica que Amazon está actualmente en su mejor momento es la clara tendencia alcista en la que se encuentra, reinvertiendo beneficios en el largo plazo y asegurando unas fuertes barreras de entrada para permanecer en el mercado como empresa puntera.

Es por ello por lo que, después de analizar los dos grandes marketplace dominantes a nivel mundial, para realizar este proyecto de final de carrera utilizaremos a Amazon como referente en el concepto marketplace, ya que se trata de una compañía que ha sabido aprovechar muy bien las oportunidades que el mercado ofrecía. A través del análisis práctico del funcionamiento de la compañía en el comercio internacional veremos las claves del éxito de Amazon, o lo que el propio CEO de la compañía define como “the everything store” (la tienda de todo).

1.8. Análisis macroeconómico del contexto internacional

El auge de las nuevas tecnologías usadas en un marketplace ha sido posible debido a la creciente inversión en I+D en la mayoría de los sectores de las principales economías del mundo. Este hecho derivó en un incremento de la utilización de nuevas tecnologías que fuesen capaces de almacenar y analizar datos cuantitativos, la cual cosa permitió a corporaciones como eBay, Amazon o Alibaba su rápida expansión adoptando modelos de negocio nunca vistos, los cuales resultaron ser muy eficaces y competitivos.

Gráfico 3. Porcentaje de inversión en I+D sobre el PIB nacional, EE. UU. y España (1998-2015)



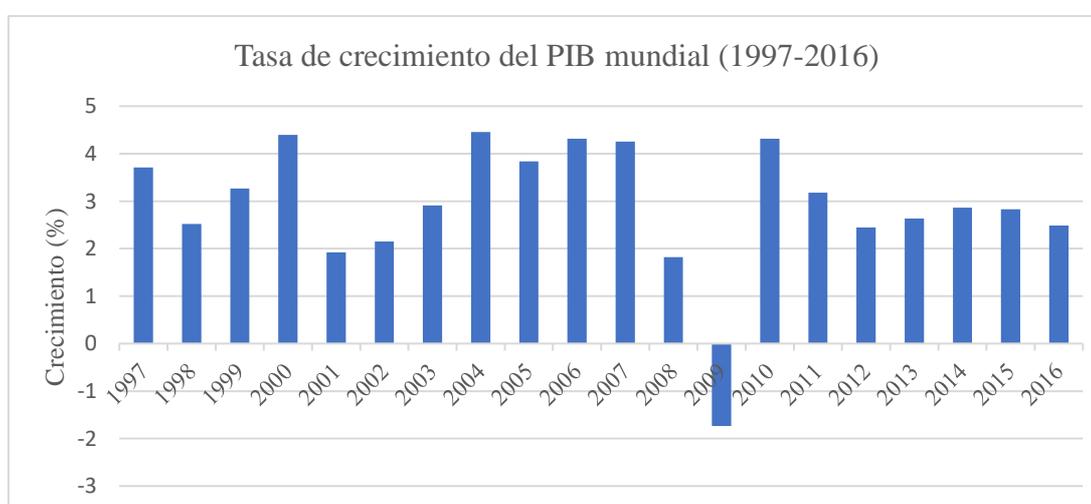
Fuente: elaboración propia. Datos extraídos del Banco Mundial (2016)

Como podemos observar en el gráfico 3, la inversión porcentual en I+D respecto al PIB nacional en el caso de España siguió una tendencia moderadamente alcista hasta el inicio de la crisis mundial que afectó gravemente al sector económico español. Posteriormente a esa fecha, la inversión porcentual en I+D descendió a lo largo de la grave recesión. En el caso de Estados Unidos podemos observar un comportamiento similar de la curva porcentual, aunque se percibe una modesta mejora en la inversión en I+D a partir del año 2012.

El motivo de este hecho es que el incremento de la inversión en I+D respecto a la producción de los países a nivel general se vio condicionado a la reducción de la producción nacional de cada país durante el período de la gran crisis económica. Por este motivo, aunque la inversión nominal en I+D se viese reducida, también lo hizo el denominador de la ecuación (de igual o mayor forma), dando como resultado una relación Inversión en *I+D* respecto *PIB* mayor, como es el caso de Estados Unidos.

Es imprescindible remarcar de nuevo que, en un marco de evidencia empírica, no podemos atribuir los movimientos de una variable a una única causa, puesto que en el caso de la inversión en I+D sobre el PIB nacional, la causa de la diferencia porcentual de inversión en España y EUA (aproximadamente un 1,6 % anual) no es explícitamente la gran inversión en investigación y desarrollo que las compañías líderes Estadounidenses como Amazon o eBay desembolsan, sino que bajo un punto de vista más macroeconómico, estas inversiones multimillonarias son más bien una consecuencia de las políticas gubernamentales de los EUA para favorecer la aparición de empresas tecnológicas y potenciar su crecimiento y competencia. En una etapa caracterizada por grandes cambios económicos, el surgimiento de los marketplaces se vio afectado por las graves consecuencias de las dos crisis de ámbito mundial de los últimos 20 años. En el gráfico 4 podemos observar la evolución de la tasa de crecimiento del PIB en métodos porcentuales de las economías de todo el mundo, desde el año 1995 hasta finales del año 2016 (últimos datos disponibles en el Banco Mundial).

Gráfico 4. Porcentaje de crecimiento del PIB a escala mundial (1997-2016)



Fuente: elaboración propia. Datos extraídos del Banco Mundial (2016)

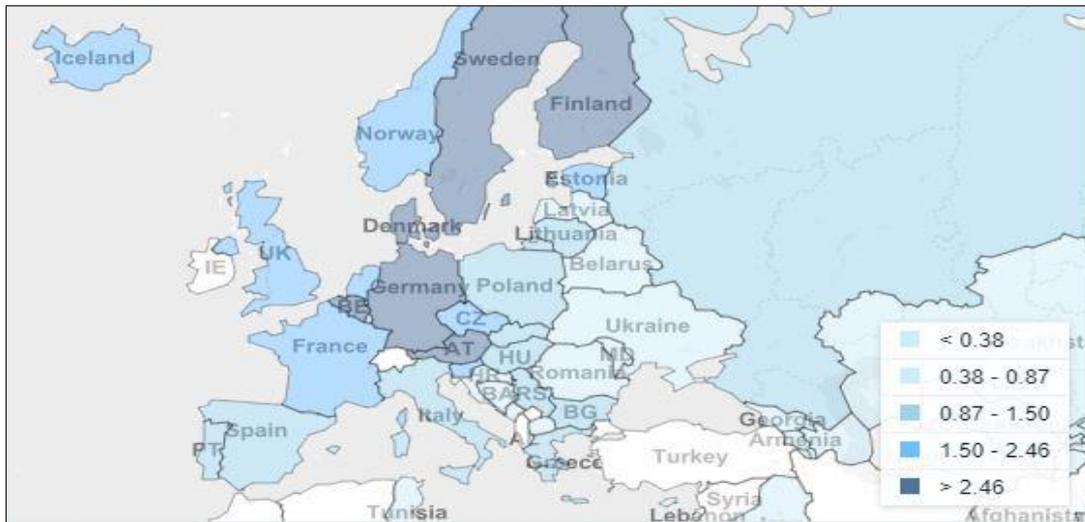
Desde el año 1998 hasta mediados de 2000 podemos observar una tendencia alcista, aunque con grandes oscilaciones del crecimiento anual del PIB, como por ejemplo la producida entre el año 2000 y 2001, con el estallido de la burbuja .com debido a la gran especulación inversora, hecho que salpicó inevitablemente a la producción interior bruta de las economías domésticas. (Brandt, 2012) Posteriormente y hasta poco antes de la entrada del año 2008, podemos ver un claro incremento de la producción de las economías. Entrado el año 2008, estalla el sistema bancario estadounidense, y Juan Flores Preciado, profesor de la Universidad de Colima en México, afirma lo siguiente:

Este proceso empieza por una crisis del sistema financiero en Estados Unidos que, debido al nivel de interconexión global, se extiende rápidamente a nivel internacional. Esta crisis financiera pasa al conjunto de las economías nacionales, produciéndose una ralentización (por no decir una ausencia) del crecimiento económico de los diferentes Estados. Ello provoca un descenso del producto interior bruto (PIB) en prácticamente todos los países.

Para el caso español, [...] desde el punto de vista del sector industrial, se ha producido una reestructuración industrial que se ha traducido en un descenso de la actividad, una creciente mortalidad de empresas (particularmente Pymes) y un aumento generalizado de desempleo. (Investigaciones sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias económico-administrativas, 2014)

Durante el período de 19 años que comprende el gráfico 4, el surgimiento de los marketplace se vio condicionado a la paralización y posterior declive de la producción de las economías de todos los países. Este efecto se traduce en menores ingresos estatales, los cuales, entre otras medidas, afectaron a los convenios empresariales, los cuales ahuyentaron la inversión extranjera en países como España. Aun así, el crecimiento de los marketplace sigue siendo exponencial en la mayoría de los países de rentas medias y altas como podemos observar en la ilustración 3, puesto que presentan grandes ventajas respecto a los mercados convencionales tanto para vendedores como para compradores.

Ilustración 3. Porcentaje de inversión en I+D respecto al PIB, Europa



Fuente: Banco Mundial (2016)

José Aguilá, consejero de empresas multinacionales y universidades, menciona este hecho en una de sus obras:

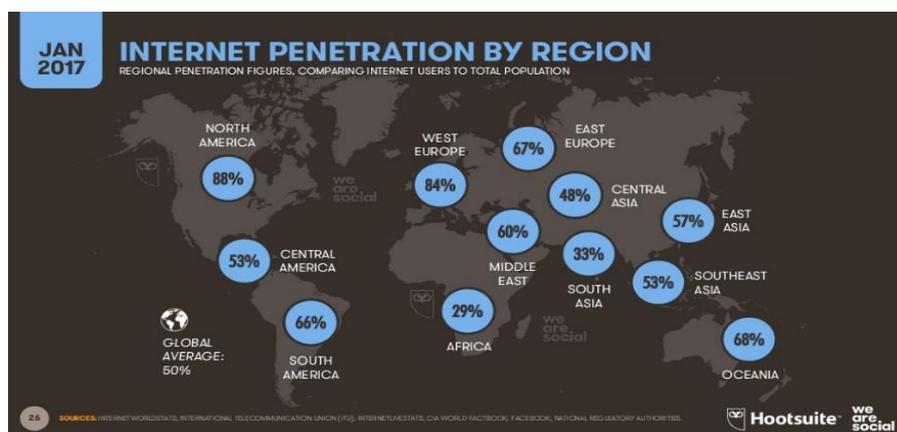
El mundo económico real ha variado profundamente y, en cambio, determinados aspectos de los modelos de gestión están anclados a la década de 1980. Y lo que es peor, algunos elementos esenciales del *management* previo a esta década han sido arrinconados adjetivándolos de “obsoletos”, cuando quizás “intemporales” hubiera sido una etiqueta más apropiada.

Esto ha sucedido, en gran parte, por el nefasto ascenso de los “hombres de negocios” que, armados – en el mejor de los casos – con las técnicas de la “maximización del apalancamiento financiero”, nos han llevado a la catástrofe que eclosionó en julio de 2007. (Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no : modelos de negocio, ideas clave y herramientas para innovar, 2010)

1.9. Incidencia de las nuevas tecnologías en el ámbito social

En términos sociales, podemos decir que la aparición de los marketplace ha cambiado la manera en cómo el conjunto de la sociedad ve el comercio hoy en día. Si fuésemos 25 años atrás, a la mayor parte de la población le resultaría muy extraña la idea de poder comerciar a través de una plataforma que no requiere de unas instalaciones físicas. Sin embargo, hoy en día el comercio por internet se ha vuelto una herramienta transaccional puntera a nivel mundial. Según el informe anual del 2017 de *Hootsuite*, la primera gestora de RRSS a nivel global, hoy en día disponemos de más de 3,7 mil millones de usuarios de internet en todo el mundo, lo que representa aproximadamente un 50 % de la población mundial. Además, el acceso a los Smartphones representa una cifra similar, 3,448 mil millones de usuarios, lo que representa un 46 % de la población mundial. Por supuesto, el uso de estas tecnologías favorece de manera directamente proporcional al acceso al mercado de los marketplace, puesto que, sin la existencia de estos dispositivos, dicho mercado sería totalmente inaccesible.

Ilustración 4. Penetración de internet por regiones



Fuente: Hootsuite & Wearesocial (2018a)

La ilustración 4 extraída del informe 2017 de Hootsuite refleja el impacto de Internet en la sociedad actual. Podemos observar en ella como los países más desarrollados del mundo tienen un mayor acceso a internet, hecho que avala la teoría capitalista del consumo, donde la población con mayor renta per cápita es la misma que podrá tener un mayor acceso a los mercados internacionales.

Según el mismo informe, en cuanto a la influencia de los marketplaces a nivel mundial, podemos destacar que actualmente hay más de 1.600 millones de personas las cuales realizan habitualmente compras por Internet, hecho que representa un 22 % de la población mundial (incluyendo en la ecuación las que no tienen acceso a Internet). Este hecho remarca la evidencia del exponencial crecimiento que los marketplaces han experimentado en los últimos años.

Ilustración 5. Grado de penetración de internet y terminales móviles en el mundo



Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Hootsuite & Wearesocial (2018b)

Además, el valor total de transacciones en mercados e-commerce durante el año 2016 alcanzó la cifra de 1,55 billones de Euros, lo equivalente a 1,91 billones de dólares estadounidenses con el tipo de cambio actual. Además, según el mismo informe, un importante número de países han reflejado en el año 2017 un leve descenso del uso del comercio electrónico en comparación al año 2016. Según Global Web Index, el porqué de este suceso se encuentra en parte por el incremento del uso del teléfono móvil en los últimos años. A partir de ello, podemos afirmar que uno de los retos actuales de los marketplaces es, entre otros, incrementar su inversión en el desarrollo de mejores aplicaciones para atraer a más consumidores, y así maximizar su beneficio. Por lo tanto, es una evidencia que cada vez haya menos usuarios de ordenador en comparación con los de teléfono móvil, y a la vez éstos compren menos a través de aplicaciones para terminales, lo cual genera una reducción de las ventas a nivel global. Un dato importante para tener en cuenta es que compañías como Alibaba ofrecen grandes descuentos (sobre todo en altos volúmenes de compras) a través de la aplicación para teléfonos móviles. Esta medida intenta potenciar las compras a través de terminales móviles para contrarrestar el efecto de la bajada de consumo por la desconfianza.

Pese a que estas organizaciones cuentan con márgenes de beneficio para sus vendedores extremadamente bajos (por la alta competencia en el sector), pueden permitirse ofrecer precios aún más bajos a través de plataformas para teléfonos móviles

para adaptarse al uso creciente de las tecnologías móviles, como hemos podido observar en los datos del informe de *Hootsuite*. Para distintos casos analizados, la plataforma Aliexpress nos facilita un descuento entorno a un 80 % a través de un navegador web para determinados artículos, y un descuento del 82 % a través de la aplicación para móvil. Claramente, para la compra de una unidad la diferencia de precio puede no motivar al comprador a hacerlo a través de una aplicación para su terminal móvil, pero en pedidos de grandes cantidades para minoristas (recordemos que una gran parte de clientes de los marketplaces son intermediarios que posteriormente venden el producto sin prácticamente alterarlo), la diferencia puede ser de decenas de euros. Por este motivo, la variación del precio de compra de los artículos es un factor clave para contrarrestar la desconfianza de compra a través de una aplicación para teléfonos móviles (también denominada m-commerce).

Cuando nos centramos en el comercio a través de plataformas móviles, nos encontramos con una ratio de crecimiento de aproximadamente el 40 % año tras año según el mismo informe, lo que implica la necesidad de hacer de las aplicaciones de compra online unas plataformas estables, atractivas y seguras para estandarizar su uso. Según el mismo informe, la compañía eMarketer calcula que durante el año 2016 hubo aproximadamente 1.600 millones de compradores a través de una plataforma e-commerce en todo el mundo, gastando alrededor de 2 billones de dólares. De estos datos extraemos la conclusión de que cada comprador, de media, gastó aproximadamente 1.190 dólares estadounidenses durante el año 2016 en compras por internet; en otras palabras, el promedio de ingresos por usuario (*Average Revenue Per User*, por sus siglas *ARPU*) se encuentra en exceso por alrededor de 1.200 dólares estadounidenses.

Finalmente, otro dato importante que analizamos del informe anual 2017 de *Hootsuite* es que las principales potencias y concentraciones económicas a nivel mundial son las mismas que encabezan el ranking de las que más consumen productos adquiridos a través de un portal e-commerce (*Hootsuite & Wearesocial*, 2018b). Es importante destacar las seis primeras posiciones (Reino Unido, Corea del Sur, Alemania, Japón, Estados Unidos y Emiratos Árabes Unidos), ya que resultan dar valores representativos de la visión que tienen los países más desarrollados de las ventajas que suponen para los mercados internacionales el consumo a través de los marketplaces.

Capítulo 2: Amazon y su operativa logística internacional

2.1. Fulfillment by Amazon

Este proceso ideado por Amazon en septiembre de 1997¹² consiste en la puesta de los bienes de un vendedor a disposición de los almacenes de Amazon, para que estos sean procesados y entregados de una manera más rápida y organizada por la propia compañía. En tan solo dos años después de su lanzamiento, antes de entrar en el segundo milenio, Amazon ya había construido cinco grandes almacenes altamente informatizados y preparados tecnológicamente y logísticamente para reducir tiempos y costes a la vez de mejorar la eficiencia de los procesos de preparación de pedidos.

2.1.1. Objetivos y características de FBA

- Acceder a nuevos clientes gracias a la red que facilita Amazon.
- Tener la posibilidad de vender productos a clientes premium, los cuales tienen la opción Amazon Prime (Permite entregar bienes en un máximo de 24 horas y a coste de envío cero.). Generalmente son los consumidores de Amazon Prime los que repiten más las experiencias de compras, por lo que los servicios de FBA mejoran su satisfacción y consiguen fidelizarlos de cara a futuras compras.
- Vender más productos durante los periodos de vacaciones. Con este método de venta, el vendedor puede generar ingresos a través de FBA incluso cuando esté de vacaciones, sin tener que preocuparse por el envío de bienes por pedidos generados durante ese período.
- Entregas en plazos de entrega muy reducidos, en comparación a la gestión propia de los envíos por parte de cada proveedor.

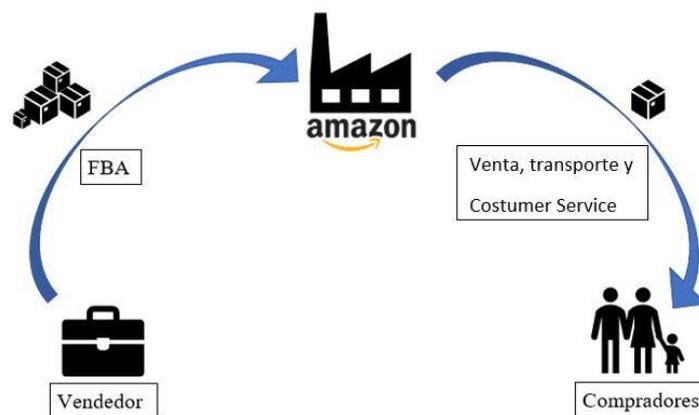
¹² Brandt (2012)cap.9.

2.1.2. Funcionamiento de FBA

El primer paso es determinar qué productos y qué cantidad de cada uno de ellos deseamos enviar a los almacenes de Amazon. Este paso es imprescindible para determinar qué porcentaje de bienes de los vendedores van a ser gestionados y enviados por Amazon a cambio de una contraprestación monetaria. Una vez se reciben los bienes en los almacenes de Amazon, ellos organizarán todos los pedidos asociados a los bienes del vendedor y además ofrecerán un servicio postventa muy completo para atender a dudas, sugerencias, devoluciones o cambios.

Hay que tener en cuenta que FBA es un servicio que ofrece beneficios a los vendedores para que puedan tener más tiempo libre y disfrutar de una correcta gestión de sus pedidos. Consecuentemente, este servicio se contrata a través de unos cargos en cuenta en concepto de honorarios, concretamente 39 € sin incluir el IVA en España en el año 2018, que dependen de los pedidos, recogida, empaquetado y transporte de los bienes de las instalaciones del vendedor hasta los almacenes de Amazon, y peso de los bienes en kilogramos o libras. (Amazon Web Services, 2017)

Ilustración 6. Funcionamiento de Fulfillment by Amazon



Fuente: elaboración propia

Además, se aplicarán cargos por almacenamiento de bienes en las instalaciones de Amazon de manera mensual (aunque existen descuentos para género de larga estancia en stock).

Finalmente, Amazon ofrece unos servicios adicionales de preparación de pedidos, eliminación o facilidades de inventario, los cuales supondrán un coste adicional para el vendedor (Amazon Web Services, 2017). Después de una aproximación a los métodos de envío que se realizan en Amazon, podemos tener una visión aproximada de cuáles son las ventajas de operar con FBA. No obstante, el acceso a este tipo de servicios de la propia compañía reduce aún más el margen de beneficio de cada vendedor. No era poca la restricción que sufrían los empresarios al vender en Amazon o cualquier otro marketplace debido a la alta competencia y a la fuerte reducción de costes de las compañías, las cuales expulsaban del mercado a los vendedores que no podían hacer frente a esas estructuras tan bien organizadas. A partir del momento en que FBA se lanza al mercado como servicio de cara a los vendedores, existe un gran incremento de bienes en oferta debido a la masiva inscripción de vendedores en este servicio. Como consecuencia de ello, se reducen los márgenes y el beneficio por unidad vendida, lo cual lleva a muchos emprendedores al fracaso.

2.1.3. Crítica al modelo FBA: Inconvenientes

Adicionalmente existen tres claras desventajas de utilizar el sistema FBA de Amazon:

- 1- En el caso de no conocer bien la reglamentación y los procedimientos burocráticos que Amazon establece a sus vendedores, el riesgo de cancelación de cuenta es muy alto, hecho que no permite al vendedor poder revertir una cuenta anulada.
- 2- Hay que tener en cuenta que la cartera de clientes siempre va a ser de Amazon. Por este motivo, por mucho que un vendedor consiga triunfar en el mercado a través de FBA, siempre va a estar sujeto a las condiciones de Amazon. De esta manera, expandir el negocio de un empresario a otros mercados sería una tarea muy compleja y complicada, ya que únicamente Amazon tiene datos de los clientes, y los vendedores no pueden contactar con ellos para establecer una relación comercial fuera de Amazon.
- 3- Se trata de un negocio con una alta tasa de fracaso. Existen multitud de empresarios los cuales han invertido grandes cantidades de dinero en minimizar costes y obtener una rentabilidad asegurada por sus ventas. Este hecho se repercute en el precio de compra, consiguiendo precios inigualables a su competencia, hecho que resulta una gran barrera de entrada para otros vendedores.

- 4- Un dato para tener en cuenta es que una parte muy importante de los productos que se venden en Amazon y cualquier otro tipo de marketplace destinado a la venta de bienes son bienes no transformados; es decir, aquellos que se compran y venden sin sufrir ninguna alteración, más que el precio de compra y el precio de venta. Esto deriva en una gran barrera de entrada por economías de escala, donde los vendedores que sean capaces de reducir unos pocos céntimos de Euro en sus productos serán los únicos que sobrevivan, eliminando a la competencia al no haber diferenciación de producto.

2.1.4. Centros logísticos en el mundo

Amazon está en pleno proceso de expansión, a un ritmo muy acelerado. Prueba de ello es a mejora en su red logística y de transportes, esta última tanto en servicios estándar como premium. A nivel europeo, Amazon cuenta con multitud de almacenes logísticos para asegurar una rápida entrega de bienes, reducción de costes en el medio y largo plazo y una satisfacción del cliente que desencadene en la repetición de compra.

Para obtener información del número e información de los centros de gestión de pedidos de Amazon en todo el mundo, nos hemos basado en un socio del líder del e-commerce, MWPVL, la mayor consultora de logística y cadena de suministro de todo el mundo. Esta compañía proporciona semanalmente informes relacionados con la logística y centros de Amazon por todo el mundo. Además, esta compañía reconocida mundialmente también trabaja con firmas como John Deere o Walmart.

En este apartado únicamente exponemos información acerca de los Fulfillment Centers de Amazon, sin incluir otros centros como pueden ser los Pantry o Fresh food, o bien las estaciones de entrega. Según datos oficiales, Estados Unidos de América es la región donde existen más centros de Fulfillment by Amazon, concretamente 122 en mayo de 2018 con una previsión de abrir 32 nuevos centros de FBA en los próximos meses.

Tabla 3. Centros de FBA a mayo de 2018

Flag	Country	Facility Type	Currently Active Facilities	Future Facilities	Active Square Feet	Future Square Feet
	United States of America	Fulfillment Centers, Supplemental Centers & Return Centers	122	32	93,260,721	26,824,968
		Pantry/Fresh Food FCs	21	1	3,845,456	140,000
		Whole Foods Retail Grocery DCs	12	0	1,043,850	-
		Prime Now Hubs	53	0	1,880,541	-
		Inbound Sortation Centers	8	1	4,683,164	615,440
		Outbound Sortation Centers	39	2	11,326,292	556,136
		Delivery Stations	70	4	5,989,162	274,725
		Other	3	0	112,665	-
		Airport Hubs	0	1	-	3,350,000
		SubTotal USA	328	41	122,141,851	31,761,269

Fuente: MWPVL International Inc, (2018)

2.1.5. Centros en España

Amazon se implantó en España en el año 2012 y tiene en la actualidad una gran cantidad de centros y trabajadores. A continuación, se detalla el número de centros logísticos que Amazon implantó en España hasta el primer trimestre de 2018¹³:

- San Fernando de Henares (Madrid):
 - Este FC fue el primero en abrir en España, y lo hizo en julio de 2012. Se trata del centro más grande, con 77.000 metros cuadrados de superficie. Además, el centro abre sus puertas una vez al mes para toda persona interesada en participar en una visita guiada.
- Alovera (Guadalajara):
 - Después de abrir en junio de 2016, este FC abastece a toda la zona Norte y Este de Madrid y alrededores, con unos amplios almacenes de stock pese a encontrarse en una localización muy reducida.

¹³ MWPVL International Inc. (2018) a fecha de 01/04/2018.

- El Prat de Llobregat (Barcelona):
 - Este centro logístico, que opera desde mediados de octubre de 2017, posee una posición muy ventajosa, y es que se sitúa muy cerca del aeropuerto de Barcelona. De esta manera, agiliza los aprovisionamientos y asegura siempre un stock de una forma óptima. Este centro cuenta con una superficie de 60.000 metros cuadrados aproximadamente y además incorpora todas las últimas tecnologías empleadas por Amazon en robótica (*Kiva Robots*).

- Martorelles (Barcelona):
 - Situado en esta pequeña localidad cercana a Mollet del Vallès, este FC empezó a funcionar en octubre de 2017. Dispone de una extensión de 30.000 metros cuadrados y 122 empleados en la actualidad. Este es otro claro ejemplo de la estrategia de localización de los Fulfillment Centers de Amazon, mediante la cual estos FC se establecen en lugares con unos precios del metro cuadrado más reducidos que en las capitales, pero con una excelente red de transporte y comunicaciones.

- Castellbisbal (Barcelona):
 - Localizado también en Cataluña, este FC empezó a operar en octubre de 2016, y ofrece además el servicio de *Amazon Pantry*, el cual consiste en ofrecer productos de línea de supermercado para clientes Premium de Amazon. Este servicio proporciona facilidades actualmente para todo el sur de Europa, como por ejemplo a zonas de Francia y Portugal.

Los distintos almacenes de Fulfillment de Amazon se encuentran en los alrededores de Madrid y Barcelona, puesto que el precio del metro cuadrado es ligeramente inferior en estas zonas y cuentan con una red de transporte ampliamente estructurada, hecho que promueve la aparición de grandes polígonos industriales en localidades pequeñas como puede ser Alovera, a 10 minutos de Guadalajara, al norte de Madrid. En este tipo de polígonos se encuentran empresas como centros de distribución y almacenaje de Nestlé, Carrefour, Zara Home, Pull & Bear, entre muchas otras grandes empresas del sector retail, alimentario y tecnológico.

2.1.6. Organización y operativa de los centros logísticos

Marc Onetto, ejecutivo de General Electric, estimulaba con un sistema computacional los pedidos en curso a través de los FC de Amazon con el objetivo de determinar dónde se tendrían que localizar los nuevos centros logísticos. A su vez, también hizo hincapié en el uso de Amazon del modelo *Lean Manufacturing*, también conocido como producción ligera, el cual se basa en la aportación del máximo valor al cliente mediante una producción lo más ajustada posible, reduciendo en todo momento la sobreproducción, los tiempos de espera, transportes, excesos de procedimientos, inventarios, movimientos, defectos y cuellos de botella dentro de la organización (Stone, 2014).

Este modelo de producción proviene de Toyota, uno de los líderes en la producción automovilística, y tal es el éxito de este modelo que se ha convertido en la actualidad el método de producción más utilizado a nivel mundial. En el caso de Amazon, podemos afirmar que se sigue un modelo fiel a la producción ligera, donde cada vez se delegan más funciones al cliente para reducir costes (el denominado “prosumo” del que hablaremos más adelante) y asimismo métodos de reducción de costes en los propios centros logísticos (mediante el uso de robótica en los almacenes para agilizar la manipulación del stock).

A medida que Amazon crecía a través de su primera década de vida, contrató miles de trabajadores temporales en cada periodo de vacaciones y mantuvo entorno a un 10-15 % de ellos de manera permanente. Además, Amazon contaba, en un primer momento, con un problema constante, y es que la localización de sus FC en distintas zonas creaba la necesidad de protegerlos de robos y hurtos, tanto de la propia plantilla como de fuera de ella. Para lidiar con esta amenaza, se instalaron detectores de metales y cámaras de seguridad dentro de las instalaciones de los FC para evitar mayormente el robo de joyas y elementos de alto valor, además de subcontratar servicios de empresas de seguridad para aumentar el hermetismo de las instalaciones.¹⁴

¹⁴Stone (2014) p.259

2.2. Incoterms y envíos internacionales

Los incoterms son unas reglas de carácter mundial que se utilizan para la interpretación de los términos comerciales más utilizados en las transacciones internacionales (esto es, responsabilidades en la entrega de bienes) que fija la Cámara de Comercio Internacional (CCI). El principal objetivo de los incoterms es eliminar las incertezas derivadas de posibles interpretaciones de los términos comerciales entre distintos países de las partes de un contrato de compraventa, eliminando así cualquier posibilidad de conflicto derivado del envío de mercancías de un país a otro con motivo de una transacción comercial¹⁵. A esta definición podemos añadir el objetivo de distribuir los gastos derivados de los transportes y seguros entre las dos partes, vendedora y compradora, mediante un contrato de compraventa internacional.

El origen de los Incoterms se remonta en el año 1936 en París con la aplicación de una serie de reglas internacionales publicadas por la CCI. Durante los años 1953, 1967, 1976, 1980, 2000 y 2010 se han realizado modificaciones en el ámbito regulatorio de estas con el objetivo de actualizarlas respecto a las prácticas comerciales del momento.

Por lo tanto, los Incoterms son los encargados de regular los siguientes hechos:

- La entrega de los bienes y su fecha de entrega (ligado con el término OTD que veremos más adelante).
- La distribución de los gastos derivados del transporte y seguros, que se repercutirán a una de las dos partes que forman el contrato de compraventa.
- La transmisión de riesgos de pérdida o daño de la mercancía.

En la práctica, los Incoterms pretenden establecer un vínculo de condiciones de aceptación voluntaria previa al acuerdo comercial que se tiene que cumplir por las dos partes. Actualmente la normativa más actual de Incoterms responde a la modificada en el año 2010, las cuales suprimieron cuatro incoterms: -DEQ (Entregado en el muelle) , DES (Entregado en buque) , DAF (Entregado en frontera) y DDU (Entrega sin derechos pagados) con la implantación de nuevos Incoterms pertenecientes al grupo D: DAT (Entregado en la Terminal) y DAP (Cedido en el punto de destino).

¹⁵ Cos (2009)

2.2.1. Aproximación y clasificación de los Incoterms

Según la clasificación actual de los Incoterms, estos se pueden encontrar de manera gradual en cuanto a responsabilidades del vendedor. En primer lugar, encontramos el término comercial que comprende las mínimas obligaciones para el vendedor. Finalmente, encontramos en el último lugar de la lista el término que más responsabilidad exige al vendedor. De esta manera, se agrupan en cuatro categorías diferentes para facilitar su comprensión.

Incoterms 2010

Grupo E

EXW: Ex-Works y significa entrega en fábrica o lugar convenido. Este Incoterm es el que repercute menos responsabilidad al vendedor, ya que este acuerdo no lo obliga a gestionar el transporte hasta el vendedor. Este tipo de transporte se utiliza mayoritariamente en el comercio interior de un país y funciona de forma que el vendedor coloca los bienes en un punto conocido por el comprador (normalmente su propia fábrica) y el comprador se encarga de gestionar el transporte y asumir los riesgos mediante un contrato de seguro. Consecuentemente, este tipo de Incoterm minimiza las obligaciones del vendedor.

Grupo F

FCA: Free Carrier, significa “franco transportista”, o lugar convenido.

FAS: Free Alongside Ship, y significa “franco en el muelle” o en el puerto de embarco a convenir.

FOB: Free On Board, y significa “franco a bordo”, Puerto de embarco convenido.

Grupo C

CFR: Cost and Freight, coste y flete.

CIF: Cost, Insurance and Freight, coste, Seguro y flete.

CPT: Carriage Paid To, transporte pagado hasta cierto punto.

CIP: Carriage and Insurance Paid To, transporte y Seguro pagados hasta cierto punto.

Grupo D

DAT: Delivered At Terminal, entrega en terminal

DAP: Delivered At Place, entrega en lugar

DDP: Delivered Duty Paid, entrega con derechos pagados.

En el caso de B2C, como es lo habitual en compras a través de un marketplace, los Incoterms suelen ser DDP, CPT o CIF. En el caso de DDP, los costes y riesgos son soportados por el exportador (el vendedor). El trayecto habitual por definición en los incoterms va desde las instalaciones del exportador, terminales, aduanas y manipulaciones en el país de origen y una vez llegan al país de destino se produce el proceso a la inversa, pasando por la manipulación, aduanas y terminal en el país de destino, donde finalmente se entrega el producto en las instalaciones o domicilio del vendedor (International Trade Administration, departamento de Comercio del Gobierno de EE.UU., 2017).

Ilustración 7. Incoterms según el medio de transporte

Modalitat de transport	Incoterms utilitzats
Qualsevol mitjà de transport	EXW
	FCA
	CPT
	CIP
	DAF
	DDU
	DDP
Marítim i fluvial	FAS
	FOB
	CFR
	CIF

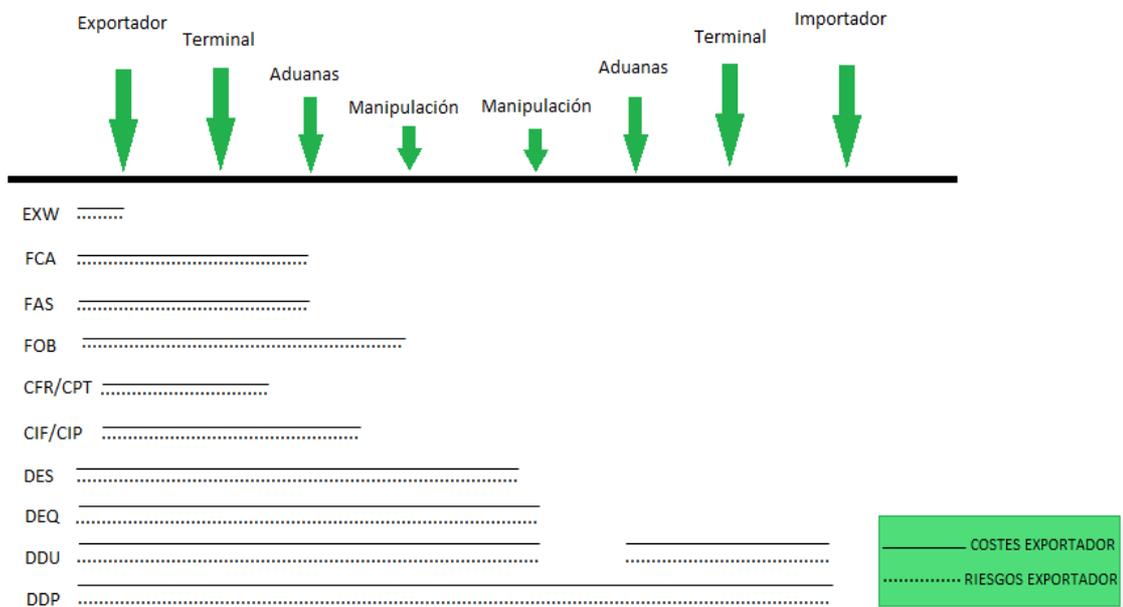
Taula 2.2. Incoterms 2000. Classificació per la modalitat del transport

Fuente: Comerç Exterior (2009)

El manual *Comerç Exterior* (Cos, 2009) nos muestra en la ilustración 7 qué tipo de Incoterm utilizar dependiendo del medio a través del cual se realice la entrega de las mercancías. Los Incoterms más utilizados (EXW y DDP) admiten cualquier modalidad de transporte. No obstante, el transporte marítimo únicamente incluye los métodos FAS, FOB, CFR y CIF por razones que no están relacionadas con este trabajo.

De esta forma, podemos observar en la ilustración 8, y de una manera simplificada, el funcionamiento de cada Incoterm y de los costes y riesgos que asume el exportador en cada momento, basándonos en los contenidos que se muestran en el manual (Cos, 2009).

Ilustración 8. Costes y riesgos en los Incoterms



Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de *Comerç Exterior* (2009)

2.2.2. Los Incoterms en el marketplace

En el caso de Amazon, podemos encontrar multitud de artículos con distintas necesidades de Incoterms si se vendiesen fuera de un marketplace. Desde una perspectiva de vendedor de Amazon, el tipo de Incoterm que más se ajuste a nuestras necesidades va a depender del tipo de producto que vendamos, del peso y dimensiones de este, de la cantidad que ofertemos, etc. Es complicado estimar qué bienes deben ser entregados mediante un incoterm u otro, pero es habitual que el propio marketplace (y más cuando hablamos de empresas del calibre de Amazon, eBay o similares que utilizan el comercio internacional frecuentemente), son las empresas las que marcan los estándares a seguir en cuanto a los transportes internacionales. En este sentido, podríamos sintetizar las responsabilidades del marketplace, las del vendedor y las del comprador de una forma sencilla, y para explicarlo utilizaremos el caso de Amazon, ya que cada marketplace aplica sus políticas de responsabilidad y pago de transportes.

En Amazon es muy habitual que los vendedores utilicen el sistema FBA ya que proporciona numerosas ventajas para los vendedores. Como no podría ser de otra forma, existen empresas que se dedican a la gestión de transportes internacionales para pequeños empresarios, y en lo que ocupa a nuestro caso, la compañía Forest Shipping se encarga a diario de transportar todo tipo de bienes desde proveedores situados en China hasta los almacenes internacionales de Amazon, los denominados Fulfillment Centers¹⁶. En este caso, es el vendedor el que debe aceptar los términos impuestos por la compañía. Esto quiere decir que el proveedor debe pagar por todos los servicios de transporte, incluida la entrega y, para ello, se exige que el vendedor acepte en la mayor parte de los casos el término DDP que hemos explicado con anterioridad. Consecuentemente, en este caso, como dueño de los bienes, el vendedor debe encargarse del flete o carga de los paquetes hacia las naves de FC de Amazon, así como el pago de aduanas y aceptación de la responsabilidad completa sobre los riesgos que pueda haber en el transporte. De esta manera, es el proveedor el que envía sus bienes a los FC de Amazon y a su vez es responsable de los costes y riesgos asociados con el envío.

¹⁶ Forest Shipping (2017)

2.3. La entrega a tiempo y su papel en la logística internacional

En el ámbito empresarial, la entrega a tiempo (también conocido como On Time Delivery) es un concepto muy utilizado en departamentos de gestión de stocks el cual se define como “Medida del proceso y de la eficiencia de la cadena de suministro” (Leanmanufacture, 2009).

Esta definición puede resultar algo escasa para su comprensión, ya que no profundiza en el concepto. Complementariamente, podemos definir el On Time Delivery (de aquí en adelante OTD) cómo la entrega de un bien a un cliente en la fecha y lugar estimados, según distintos parámetros previamente asignados y con un tiempo de aprovisionamiento, fabricación y entrega (también conocido como Lead Time) pactados mediante el acuerdo de compraventa. Este término va íntimamente relacionado con los Incoterms, ya que en un contrato de transporte internacional se establecen los términos de envío (Incoterms) y los plazos de entrega u OTD.

Marc Onetto, antiguo vicepresidente de operaciones a nivel mundial de Amazon, afirma mediante una publicación de la consultora estratégica global McKinsey: “La selección del método de transporte para un pedido es determinada, en primer lugar, por la fecha de entrega al cliente. Opciones más económicas entran en la ecuación únicamente si proporcionan la misma probabilidad de entrega a tiempo.” (Onetto, 2014).

Veamos un ejemplo para ver cómo se transfiere el concepto del OTD a la realidad:

El cliente A realiza una compra de un terminal móvil por internet a través de la plataforma Amazon, líder mundial en servicios de compraventa a través del comercio por internet. Una vez el cliente realiza dicha compra y efectúa su pago (siempre de manera previa a la preparación del pedido con el objetivo de proteger a los vendedores), se genera una alerta al proveedor de dicho bien para que empiece a gestionar el pedido. En la mayoría de las ocasiones (y debido a la gran cantidad de pedidos que se gestionan en productos muy vendidos), el tiempo de aprovisionamiento es nulo o muy escaso, ya que el proveedor (o Amazon si dispone de los bienes en sus centros logísticos a través del

servicio FBA) suele tener en sus instalaciones el material listo para ser preparado conforme a las condiciones del pedido realizado por el cliente.

Además, para asegurar la eficiencia, es tarea del propio vendedor el ir comprando aprovisionamientos a medida que el stock de mercancías va descendiendo (siempre se recomienda no generar grandes cantidades de género en almacén para evitar costes de almacenaje, pero siempre con un stock de seguridad y/o anticipo.). La fabricación también suele tener un Lead Time muy reducido, ya que la mayoría de los productos que se venden en estas plataformas son productos ya fabricados y generalmente en stock.

Una vez el cliente realiza el pedido, éste recibe una fecha de entrega estimada en su domicilio, la cual ha sido calculada en base a unos parámetros que Amazon establece junto al vendedor del bien. En este caso, el poder de negociación recae plenamente en Amazon, ya que al tratarse del intermediario y dueño de la plataforma marketplace junto con la alta competencia existente en dicho mercado para un único bien, Amazon podrá exigir unos plazos de entrega bastante reducidos, asegurando así la satisfacción del cliente y la posterior fidelización de este.

Supongamos, entonces, que el proveedor de dicho bien y Amazon acuerdan un plazo de entrega de 7 días para clientes en España. Supuestamente, será trabajo de Amazon y el proveedor el hecho de cumplir con dichos plazos de entrega, pero a la hora de la verdad será el proveedor el que tendrá que gestionar la mayor parte del trabajo para conseguir entregar el producto en las condiciones y plazos acordados (OTD). El caso de Amazon es diferente, y es que la compañía establece unas ratios de entregas a tiempo por parte de los vendedores a los compradores. De esta manera, Amazon pretende llevar un control de qué pedidos van acompañados de un número de seguimiento y cuáles de ellos se han conseguido entregar a tiempo. Además, los datos oficiales demuestran que los pedidos con una confirmación de envío reducen considerablemente las incidencias en los transportes y entregas de bienes (Amazon Inc., 2018).

Cumplir estos plazos de entrega es uno de los puntos en contra más polémicos del comercio por internet a través de un marketplace. Como cabe esperar, el plazo de entrega es siempre muy reducido para asegurar una alta competitividad respecto a otros portales de comercio electrónico, hecho que limita mucho la autonomía de un empresario o vendedor de bienes en estas plataformas.

2.4. Envíos gratuitos y cómo conseguirlos

El marketplace de Amazon cuenta hoy en día con distintas metodologías de envío, lo que conlleva a tener que pagar por ciertos tipos de comodidades a la hora de recibir los pedidos. El libro *The Everything Store* de Brad Stone trata en uno de sus capítulos sobre los orígenes de las metodologías que tiene Amazon en el transporte de bienes, así como del predecesor de Amazon Prime, el llamado “Free Super Saver Shipping” (Stone, 2014). Brad Stone afirma que el referente que tuvo Amazon para empezar a realizar transportes gratuitos a sus clientes fueron las aerolíneas. Estas empresas segmentaban a sus clientes en dos grupos: gente de negocios y viajeros esporádicos o recreacionales (...). El principal objetivo era convertir los envíos gratuitos temporales que habían conseguido en los años posteriores al estallido de la burbuja .com en envíos gratuitos permanentes, pero únicamente para un segmento de clientes. Consecuentemente, segmentaron a los clientes de Amazon en dos grupos: los consumidores sensibles al tiempo (los cuales pagarían un coste adicional por el envío exprés), y el resto de los consumidores (Stone, 2014).

Así fue como Amazon consiguió a inicios de milenio reducir el increíble gasto en su política de envíos gratuitos, realizando envíos a los consumidores únicamente cuando los camiones de transporte se llenaban de pedidos, para así ahorrar en el coste de transporte y almacenaje. Amazon introdujo el servicio denominado “Free Super Saver Shipping” para pedidos mayores a 99 dólares estadounidenses. En el transcurso de pocos meses, éste importe disminuyó hasta 49 dólares, y en cuestión de menos de un año llegó hasta los 25 dólares, un descenso del 75 %. Es por ello por lo que hoy en día podemos hablar de que el denominado “Free Super Saver Shipping” es el antecesor del actual Amazon Prime, en el cual se adaptaron en gran parte las metodologías aplicadas anteriormente.

En la actualidad, el servicio de envíos gratuitos Amazon Prime tiene un funcionamiento ligeramente distinto, aunque conservando la mayoría de las premisas de su antecesor. La metodología actual permite obtener envíos gratuitos ilimitados a sus clientes preferenciales mediante una cuota de suscripción de 19,95 € anuales en España, repercutiendo el coste del envío a los clientes que no pertenezcan a Amazon Prime.

Capítulo 3: Amazon: Actualidad y futuro en los mercados internacionales

3.1. Cuota de mercado actual

Según el informe anual de *Bain & Company*¹⁷, el sector de ventas al por menor, también conocido como sector del retail, en Estados Unidos experimentó a finales del año 2017 un crecimiento inusual del 5,6 % respecto al año anterior. Estos hechos se dieron, en parte, al gran impacto que Amazon dio en las ventas a través de internet, y especialmente en terminales móviles. De acuerdo con Forrester Research¹⁸, una organización independiente que se basa en la investigación de mercados, el 44 % de las ventas fuera de línea a lo largo de las 30 categorías más vendidas fueron influenciadas por el comercio por internet, al cual lo denominan “digital-influenced sales”. En este sentido, los protagonistas de este exponencial crecimiento que experimentó en el pasado año Amazon (y sigue en la actualidad), han sido los teléfonos móviles, efectos del incremento del uso de los cuales ya hemos citado.

Actualmente, la cuota de mercado de Amazon en términos de volumen total de transacciones en los marketplace, según Statista, portal estadístico de información de todo tipo de organizaciones, ronda entorno al 41 % en el mercado estadounidense. Este porcentaje se ha visto incrementado en los últimos años debido al fuerte crecimiento de Amazon respecto a sus competidores. Así mismo, el informe generado por esta organización genera una proyección a los 3 próximos años, situándonos así en el año 2021, con una cuota de mercado aproximada del 50 %. La esencia de la participación de Amazon en la cuota de mercado reside en que la organización ha expandido sus áreas de actividad de una manera vertiginosa en los últimos años. De esta manera, al entrar en el sector de los medios de comunicación, Amazon ha empezado a tener competidores del calibre de eBay, Netflix, Apple, Time Warner Cable o hasta el mismo Google.

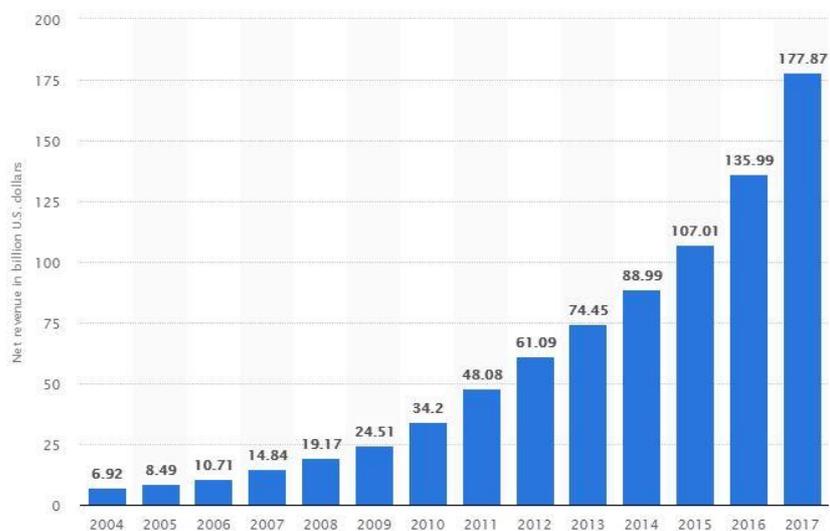
¹⁷ Bain & Company (2018)

¹⁸ Forrester Research (2018)

En cuanto al sector de la electrónica, Amazon compite con las principales empresas del retail, como puede ser Best Buy, Family Dollar, Walmart, Alibaba Group, LightInTheBox Holding o bien Overstock. Además, Amazon consigue cierta ventaja competitiva con la implantación de sus nuevas marcas¹⁹, pese a que éstas únicamente representan el 3 % de todos los artículos vendidos en el mercado, como pueden ser North Eleven, Essentialist o Signature Society, Ella Moon, Paris Sunday o Lark & Ro las cuales son marcas propias de Amazon en ropa de mujer, entre muchas otras categorías y marcas.

Con el objetivo de mostrar gráficamente cual es la participación de Amazon en el comercio internacional, es imprescindible basarse en datos de ingresos netos sobre ventas. En el ejercicio 2017, Amazon USA (nos centraremos en esa región puesto que es donde más servicios ofrece Amazon en comparación al resto del mundo) obtuvo el resultado de 178.000 millones de dólares estadounidenses (Amazon Inc., 2018), un 30 % más que el año anterior (178 mil millones frente a 136 mil millones en el año 2016).

Gráfico 5. Ingresos netos sobre ventas en Amazon



Fuente: Statista (2018a)

¹⁹ Información está extraída de USPTO, Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos junto con información corporativa de Amazon.

Por su parte, eBay contó con un ingreso neto por ventas en el ejercicio 2017 de 9.600 millones de dólares estadounidenses, únicamente un 6 % más que el año anterior, donde la mayor parte del ingreso proviene de los honorarios, es decir, las comisiones por venta del portal liderado por Pierre Omidyar. En cuanto a el ingreso neto de ventas obtenido por el grupo Alibaba, obtuvo unos resultados de 158.273 millones de Yuanes, o lo que es lo mismo, lo equivalente a casi 25.000 millones de dólares estadounidenses, un 56 % más que el año previo.

En su cómputo, el total de ingresos por ventas en Estados Unidos durante el año 2017 en el sector de los e-commerce fue de 409.208 millones de dólares²⁰, con una previsión totalmente alcista en los próximos años.

Gráfico 6. Participación sobre el total de ingresos netos por ventas durante el año 2017 en el sector de venta al por menor de los e-commerce, EE. UU.



Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Statista (2018b)

Cabe destacar que la agrupación “Otros” contiene numerosas empresas de comercio por internet de venta al por menor, por lo que resulta imposible desglosar este último apartado. Con el análisis del gráfico 6, podemos hacernos una idea de cómo el gigante Amazon está a pocos puntos porcentuales de igualar el ingreso neto por ventas del 48 % restante.

²⁰ Statista Inc. (2018b)

3.2. Nuevas tecnologías en la gestión logística

Siguiendo con la premisa de Jeff Bezos en cuanto a la constante reinversión y la especial insistencia en el largo plazo, Amazon ha implantado en los últimos años una serie de innovadores sistemas para agilizar la gestión de inventarios, con el principal objetivo de reducir tiempos, costes y mejorar la rapidez en las entregas a los clientes. Esta cultura empresarial se ve motivada principalmente por una de las premisas que bajo nuestro punto de vista es la más vanguardista del modelo de producción ligera: reinvertir los beneficios en la propia infraestructura empresarial es una estrategia fundamental para:

- Asegurar la perdurabilidad en el mercado mediante la implantación de economías de escala y la implantación de fuertes barreras de entrada a posibles competidores.
- Minorar el impacto tributario de la organización al reducir considerablemente el beneficio empresarial en la cuenta de resultados (es por ello por lo que organizaciones como Amazon presentan a final de ejercicio balances con resultados mínimos, muchas veces cuestionados y criticados, para reducir en gran parte la tributación en los países donde opera).
- Permanecer en la cima de los líderes de empresas tecnológicas y beneficiarse de sus influencias (actuando en muchas ocasiones como lobbies) en el ámbito internacional.

Mediante la aplicación de la siguiente tecnología en su gestión de control de inventarios, transportes y eficiencia logística, Amazon pretende crear un mayor impacto tecnológico en la sociedad y a la vez diferenciarse de sus competidores en materia técnica.

Almacenes inteligentes

En cuanto a la gestión de transporte de stock en los almacenes, en el año 2012, Amazon adquirió Kiva Systems por 775 millones de dólares. Posteriormente, y desde el año 2015 en adelante, Amazon consiguió implantar una serie de robots automatizados que desplazan en todo momento estanterías repletas de productos clasificados por distintas tipologías. Los denominados Kiva Robots, procedentes de Kiva Systems, se encargan de aumentar la eficiencia en términos de tiempo y costes de personal mediante la correcta y automatizada gestión del inventario de los Fulfillment Centers de Amazon.

Amazon Prime Air

Amazon Prime Air es un proyecto actualmente en desarrollo por Amazon desde el año 2016 e ideado en 2013, el cual supone un cambio de mentalidad en el concepto de las entregas de bienes a nivel mundial. Este proyecto se materializa mediante el uso de drones que sirven de transporte de los bienes a los hogares de los consumidores (CBS News, 2013). Así mismo, uno de los retos a los que se enfrenta Amazon en la actualidad es el de combatir las fuertes regulaciones que se están implantando en el uso de los drones, tanto para fines particulares como para fines comerciales.

Amazon Key

En el último trimestre de 2017 Amazon lanzó Amazon Key, una novedad disruptiva del comercio electrónico. Esta innovadora idea surge de la necesidad de entregar los pedidos en un lugar seguro y a tiempo (OTD). Este nuevo sistema de entrega permite a los empleados de reparto de los pedidos entrar en los hogares de los clientes que así lo hayan autorizado para depositar los paquetes en un lugar seguro para evitar robos en lugares más abiertos como puede ser un jardín o una terraza mediante un dispositivo denominado Cloud Cam que permite el acceso al hogar con previa autorización del cliente.

Amazon In-Car Delivery

La última novedad en la gestión de envíos y stock de Amazon es el servicio que opera desde finales de abril de 2018 en Estados Unidos se trata del servicio que la empresa lanzó inicialmente para los usuarios de Amazon Prime, mediante el cual pueden recibir los paquetes de sus pedidos en los maleteros de sus vehículos automóviles en unas áreas de acceso público. Ésta iniciativa se suma a la de Amazon Key, ejemplos claros del método de producción ligera (o Lean Manufacturing), donde podemos observar cada vez más procesos de entrega y consumo que se acaban realizando por el propio cliente, bajo la premisa del “prosumo” (producción y posterior consumo ambos por parte del propio cliente). Esta alternativa se utiliza en los últimos años de forma generalizada, puesto que reduce costes logísticos para la empresa y el consumidor suele acabar la parte restante del

proceso sin un significativo esfuerzo²¹. Este servicio afirma que es totalmente seguro mediante la implantación de numerosas medidas como puede ser un procedimiento llamado *Amazon Key Happiness Guarantee* (medida de mejora continua adoptada del modelo de producción ligera en Amazon) mediante el cual se ofrece una rápida y eficiente atención al cliente para solucionar cualquier tipo de incidencia en la entrega.

3.3. Retos de futuro en los mercados internacionales

En términos de crecimiento, es indiscutible que Amazon se trata de una compañía que ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Aun así, la organización se enfrenta actualmente a uno de sus mayores retos en cuanto a su mejora logística mediante el uso de estrategias publicitarias y su fuerte potencial de disrupción tecnológica. Esto se materializa en un concepto introducido por la compañía de Jeff Bezos: Amazon advertising²², servicio que proporciona a los vendedores de Amazon una gran visibilidad de sus productos y marcas en el portal de ventas. Este funciona mediante la implantación de anuncios publicitarios a través de campañas elaboradas por los propios vendedores (cabe recordar que una gran parte de ellos son grandes compañías tecnológicas, como son Logitech o Philips) con un soporte de plataformas de Amazon a cambio de unas cuotas u honorarios. En definitiva, los principales objetivos de Amazon advertising son una mayor y mejor diversificación de ingresos de la compañía, facilitar el crecimiento y visibilidad de las empresas vendedoras que contraten el servicio y finalmente una divulgación de anuncios comerciales para atraer compradores e inversores mediante la segmentación por clientes y publicidad personalizada.

Morgan Stanley y JP Morgan, dos de las organizaciones financieras con mayor recorrido profesional a lo largo de la historia, tienen sus claras opiniones al respecto. La primera afirma que Amazon advertising tiene un fuerte potencial de crecimiento, pero no supone ninguna amenaza para las políticas de publicidad de Facebook o Google, puesto que el mercado se encuentra en expansión y, por lo tanto, en creación de nuevos usuarios,

²¹ Ejemplos de otras empresas que aplican el método prosumo son IKEA o portales web de personalización de calzado deportivo, como son Nike o Adidas, entre otras.

²²Amazon Inc. (2017)

por lo que solamente en un escenario muy improbable Amazon podrá sustraer usuarios de las plataformas Facebook o Google (Shields, 2018). Por su parte, JP Morgan llega a la conclusión de que Amazon cuenta con una fuerte diferenciación del duopolio de Google y Facebook, y es que la compañía de Jeff Bezos sí sabe lo que realmente acaban comprando los usuarios en su portal, puesto que el servicio de Google y Facebook nunca llega a saber si el cliente acaba comprando el producto anunciado o no. Este hecho proporciona a Amazon un fuerte potencial de crecimiento de disrupción que, pese a que ahora mismo se encuentra en una fase inicial, puede llegar a hacerse con la mayor cuota de mercado (Dua, 2018). Consideramos importante destacar que debido a la fuerte implantación de nuevas tecnologías principalmente en el ámbito logístico de Amazon, estas plantean un escenario más que probable en el cual estas tecnologías sean el motor que llevarán al gigante del retail a hacerse con la mayor cuota de mercado en uno de los sectores más hostiles, el sector tecnológico. No obstante, el hecho de que Amazon advertising promueva el posicionamiento de los vendedores que se suscriban al servicio de promoción, no garantiza que tengan mayores ventas si este producto no es realmente buscado o no dispone de un precio competitivo.

Por otra parte, el expresidente de los Estados Unidos Barack Obama realizó el 5 de abril de 2016 un discurso sobre la evasión fiscal de las grandes multinacionales en el país, con afirmaciones como la siguiente: “Ellos mantienen la mayor parte de sus negocios aquí en los EE. UU. ya que se benefician de la infraestructura americana, su tecnología y su ley. Ellos se benefician de nuestra investigación, de nuestro desarrollo y de nuestras patentes.” (Obama, 2016). En ese mismo acto, recalcó que estas grandes multinacionales renuncian a contribuir al crecimiento de todos esos mismos factores, de los cuales se benefician, mediante el pago de impuestos. Adicionalmente, y de la mano de los informes denominados *LuxLeaks* del grupo de analistas independientes ICIJ, en 2009 se hicieron públicos datos que desmantelaban una gran trama relacionada con la evasión fiscal de grandes multinacionales tributando en Luxemburgo. De entre ellas, encontramos empresas del calibre de IKEA, Deutsche Bank y Amazon, con informes en cuanto a evasiones practicadas en materia de derechos de la propiedad intelectual, algo que por esas fechas estaba escasamente regulado y contenía ciertos vacíos legales (International Consortium of Investigative Journalists, ICIJ, 2009).

Consecuencia de ello es que Luxemburgo se ha visto obligada a una reforma fiscal en 2017²³ con el objetivo de prevenir que estos hechos vuelvan a suceder. (Price Waterhouse Coopers, 2018). Es por este motivo que, en materia fiscal de carácter internacional, podemos destacar un gran frente abierto al cual se enfrenta el marketplace líder en los mercados internacionales. En un entorno globalizado e interconectado, este hecho repercute de forma inversamente proporcional en su implantación de centros logísticos en países de la Unión Europea, incluido España, por lo que podemos afirmar que uno de sus retos en un corto y medio plazo es poder lidiar con las fuertes persecuciones fiscales en la Unión Europea con el objetivo de seguir invirtiendo en su expansión internacional.

Por otro lado, el modelo de Fulfillment by Amazon ha recibido numerosas críticas a lo largo de los últimos años debido a conductas calificadas como abusivas sobre los vendedores, principalmente sobre los minoristas que no producen ni transforman el producto, puesto que compiten contra una más que extensa competencia que consigue permanentemente precios muy ajustados. Es por ello por lo que podemos afirmar que Amazon debería remodelar la estructura de su modelo de FBA para mejorar la experiencia de los vendedores, incentivando así la creación de un mayor número de pequeños empresarios que sean capaces de obtener ingresos bajo la plataforma Amazon garantizando una competencia menos desigual evitando barreras de entrada y grandes economías de escala.

Finalmente, y como hemos podido observar, estas implantaciones pueden mejorar de una manera eficiente (y bajo el concepto de producción ligera) toda la red logística internacional de la organización, tanto de manera directa en el caso de Amazon advertising y FBA como de forma indirecta en el caso de la regularización tributaria en Europa y EE. UU, además de asegurar una gran perdurabilidad de ellas en el largo plazo. Por ello, será a lo largo de los próximos años cuando podremos observar si los objetivos de mejora de la red logística internacional de la organización consiguen cumplirse pese a las incertidumbres que se plantean en la actualidad.

²³ que, pese a que las declaraciones oficiales la definen como un incremento de las tasas de impuestos para las grandes empresas, se ha materializado en una minoración de la tasa impositiva para las startups y pequeñas empresas.

Conclusiones

Con el objetivo de llevar a cabo las conclusiones extraídas de la elaboración de este trabajo de fin de grado, cabe recordar su objetivo principal: analizar los puntos clave del desarrollo logístico de una empresa de la venta al por menor mediante el uso de internet en un entorno internacional.

Como resultado de nuestro estudio, podemos destacar los siguientes elementos:

- Pese a no establecerse como la primera empresa operando bajo el concepto de marketplace, Amazon lidera en la actualidad el mercado de la venta al por menor mediante su eficiencia logística y tecnológica.
- La aparición de nuevas metodologías en la gestión de inventarios y logística en general ha sido posible principalmente a la fuerte inversión de los Estados Unidos en políticas de I+D que, pese a verse estancada en los períodos de recesión económica, mantuvo unos niveles ideales para la aparición de nuevas tecnologías en las empresas dedicadas a la venta al por menor.
- La crisis económica mundial del 2008 paralizó el crecimiento de las economías de todo el mundo, ahuyentando la inversión extranjera en países como España. Pese a ello, el crecimiento de los marketplace perduró a lo largo de la recesión económica debido a sus grandes ventajas competitivas respecto los mercados convencionales.
- Fulfillment by Amazon y sus políticas de Incoterms deben su éxito a su exclusividad y alcance en el comercio internacional, pero es cuestionado y duramente criticado por gran parte de la comunidad de vendedores.
- Existe una evidente perspectiva de crecimiento de Amazon y su implantación logística tanto en Europa como en España mediante el establecimiento de numerosos centros logísticos automatizados.

- El concepto de la entrega a tiempo u OTD es una de las premisas clave para el correcto funcionamiento y prosperidad del modelo logístico de la multinacional.
- Debido a la moral corporativa de la reinversión en el largo plazo, Amazon consigue situarse hoy como la empresa dominante no solo en el sector de la venta al por menor, sino también como empresa líder en el sector tecnológico.
- Consecuencia de esta fuerte reinversión en los activos en el largo plazo mencionada en el punto anterior, Amazon ha establecido unas barreras de entrada prácticamente infranqueables para cualquier tipo de competidor, disfrutando de grandes ventajas competitivas.
- La presión fiscal tributaria ejerce un efecto inversamente proporcional a la expansión e implementación de centros logísticos de Amazon en todo el mundo.
- El reciente lanzamiento de servicios de gestión de inventarios y entrega innovadores suponen una gran ventaja competitiva para el líder de la venta al por menor mediante internet.

Finalmente, cabe destacar que los datos avalan el crecimiento exponencial que ha experimentado Amazon, concretamente gracias a su estrategia logística basada en la producción ligera y repercutiendo partes del proceso al propio cliente para reducir costes y tiempos. Es esta estrategia la que consigue llevar al marketplace a otro nivel, permitiéndole acceder a grandes beneficios que aseguran su perdurabilidad en el mercado. De esta forma, será en el transcurso de los próximos años cuando podremos ver el modus operandi estandarizado del marketplace en el ámbito internacional.

Bibliografía - Webgrafía

- Aguilá, J. (2010). *Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no : modelos de negocio, ideas clave y herramientas para innovar*. Deusto. Recuperado el 14 de abril de 2018
- Alibaba Group. (2018a). *AliExpress*. Recuperado el 17 de abril de 2018
- Alibaba Group. (2018b). *AliExpress*. Recuperado el 17 de abril de 2018, de https://es.aliexpress.com/store/product/NAVIFORCE-Luxury-Brand-Men-Analog-Digital-Leather-Sports-Watches-Men-s-Army-Military-Watch-Man-Quartz/2795078_32786875714.html?spm=a219c.search0103.3.3.4252484aeg4PQK&ws_ab_test=searchweb0_0,searchweb201602_4_10152_
- Alibaba Group. (2018c). *AliExpress*. Recuperado el 17 de abril de 2018, de https://es.aliexpress.com/store/product/NAVIFORCE-Luxury-Brand-Men-Analog-Digital-Leather-Sports-Watches-Men-s-Army-Military-Watch-Man-Quartz/2795078_32786875714.html?spm=a219c.search0103.3.3.4252484aeg4PQK&ws_ab_test=searchweb0_0,searchweb201602_4_10152_
- Amazon Inc. (2015). *Amazon Inc.* Recuperado el 18 de abril de 2018, de https://www.amazon.es/gp/browse.html?node=10909716031&tag=hydes-21&hvadid=160708058846&hvpos=1t1&hvnetw=g&hvrnd=14524257728693930825&hvpone=&hvptwo=&hvqmt=e&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvl-ocphy=20294&hvtargid=kwd-70330109688&ref=pd_sl_65viknsmnh_e
- Amazon Inc. (2017). *Amazon Advertising*. Recuperado el 8 de mayo de 2018, de https://advertising.amazon.es/products-self-serve?ref_=subnav
- Amazon Inc. (2018). *Amazon*. Recuperado el 28 de abril de 2018, de <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=2329885>
- Amazon Inc. (2018). *Amazon seller central Europe*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de https://sellercentral.amazon.es/gp/help/external/200847280?language=es_ES
- Amazon Web Services. (2017). *Amazon Web Services*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de https://services.amazon.es/servicios/logistica-de-amazon/funciones-y-ventajas.html/?ld=SEESFBAAAdGog_Branded-Adgroup_amazon-fba_fba_b_213099902087_c
- Aucnet INC. (2017). *Aucnet*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://ir.aucnet.co.jp/en/story/01.html>

- Bain & Company. (18 de enero de 2018). *Bain & Company*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <http://www.bain.com/publications/articles/retail-holiday-newsletter-2017-issue-5.aspx>
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2015&locations=ES-US&start=1998&type=shaded&view=chart>
- BlackRock, Inc. (2018). *BlackRock*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <https://www.blackrock.com/corporate/about-us>
- Brandt, R. L. (2012). *Un click : Jeff Bezos y el auge de Amazon.com*. Gestión 2000. Recuperado el 15 de marzo de 2018
- CBS News. (1 de diciembre de 2013). CBS News. *Amazon unveils futuristic plan: Delivery by drone*, pág. 1. Recuperado el 3 de abril de 2018, de <https://www.cbsnews.com/news/amazon-unveils-futuristic-plan-delivery-by-drone/>
- Cos, P. (2009). *Comerç Exterior*. Barcelona: Eureka Media, S.L. Recuperado el 7 de marzo de 2018
- Dua, T. (11 de enero de 2018). *Business Insider US*. Recuperado el 8 de mayo de 2018, de <https://www.businessinsider.sg/amazon-stock-price-set-to-benefit-from-advertising-growth-2018-1/>
- eBay Inc. (1999). *eBay*. Recuperado el 17 de enero de 2018, de <https://pages.ebay.es/help/sell/auction.html>
- eBay Inc. (2018). *eBay*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://www.ebayinc.com/our-company/our-leaders/pierre-omidyar/#pierre-omidyar>
- eBay Inc. (s.f.). *eBay*. Recuperado el 15 de enero de 2018, de <https://www.ebayinc.com/our-company/our-history/>
- eMarketer Inc. (2016). *eMarketer*. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de <https://www.emarketer.com/>
- Flores, J. (2014). *Investigaciones sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias económico-administrativas*. Gasca Sicco. Recuperado el 14 de abril de 2018
- Forbes. (mayo de 2018). *Forbes*. Recuperado el 9 de mayo de 2018, de <https://www.forbes.com/profile/pierre-omidyar/>

Forest Shipping. (25 de mayo de 2017). *Forest Shipping*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <http://forestshipping.com/fba-incoterm/>

Forrester Research. (2018). *Forrester Research*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <https://go.forrester.com/>

Galeano, S. (8 de mayo de 2017). Objetivo 500 millones: los ambiciosos planes de Cabify tras cerrar su última ronda. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <https://marketing4ecommerce.net/planes-de-cabify/>

Hootsuite & Wearesocial. (2018a). *Wearesocial*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

Hootsuite & Wearesocial. (2018b). *Wearesocial*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

International Consortium of Investigative Journalists, ICIJ. (2009). *International Consortium of Investigative Journalists, ICIJ*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://www.icij.org/investigations/luxembourg-leaks/>

International Trade Administration, departamento de Comercio del Gobierno de EE.UU. (22 de mayo de 2017). *Exports.gov*. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <https://www.export.gov/article?id=eCommerce-Incoterm>

Leanmanufacture. (2009). *Lean Manufacture*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <http://www.leanmanufacture.net/kpi/ontimedelivery.aspx>

MWPVL International Inc. (1 de mayo de 2018). *MWPVL*. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html

Nasdaq INC. (2018a). *Nasdaq*. Recuperado el 17 de abril de 2018, de <https://www.nasdaq.com/es/symbol/ebay/interactive-chart>

Nasdaq INC. (2018b). *Nasdaq*. Recuperado el 17 de abril de 2018, de <https://www.nasdaq.com/es/symbol/amzn/interactive-chart>

Nasdaq INC. (2018c). *Nasdaq*. Recuperado el 17 de abril de 2018, de <https://www.nasdaq.com/es/symbol/amzn/interactive-chart>

Obama, B. (5 de abril de 2016). *The White House, Barack Obama*. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/04/05/remarks-president-economy-0>

Onetto, M. (febrero de 2014). *McKinsey*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/when-toyota-met-e-commerce-lean-at-amazon>

- Price Waterhouse Coopers. (30 de enero de 2018). *Luxembourg - Taxes on corporate income*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Luxembourg-Corporate-Taxes-on-corporate-income>
- Shields, M. (26 de enero de 2018). *Business Insider Singapore*. Recuperado el 8 de mayo de 2018, de <https://www.businessinsider.sg/amazons-ad-business-is-red-hot-but-no-threat-to-facebook-and-google-morgan-stanley-2018-1/>
- Statista. (2018a). *Statista*. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de The statistics portal: <https://www.statista.com/statistics/266282/annual-net-revenue-of-amazoncom/>
- Statista. (2018b). *Statista*. Recuperado el 29 de abril de 2018, de <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>
- Stone, B. (2014). *Jeff Bezos and the age of Amazon*. Corgi Books. Recuperado el 17 de enero de 2018
- Sviokla, J. J. (noviembre de 1994). *Managing in the Marketspace*. Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <https://hbr.org/1994/11/managing-in-the-marketspace>
- Sviokla, J. J. (19 de diciembre de 2017). *John Sviokla*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <https://www.sviokla.com/blog/2017/12/19/amazongov>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (31 de diciembre de 2017). *U.S. Securities and Exchange Commission, documentación completa de eBay*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065088/000106508818000009/ebay201710-k.htm>

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Mercado tradicional	8
Ilustración 2. Funcionamiento de un marketplace	12
Ilustración 3. Porcentaje de inversión en I+D respecto al PIB, Europa.....	27
Ilustración 4. Penetración de internet por regiones.....	28
Ilustración 5. Grado de penetración de internet y terminales móviles en el mundo..	29
Ilustración 6. Funcionamiento de Fulfillment by Amazon	32
Ilustración 7. Incoterms según el medio de transporte	40
Ilustración 8. Costes y riesgos en los Incoterms	41

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución de la cotización de eBay en Nasdaq	19
Gráfico 2. Evolución de la cotización de Amazon en Nasdaq.....	21
Gráfico 3. Porcentaje de inversión en I+D sobre el PIB nacional,	24
Gráfico 4. Porcentaje de crecimiento del PIB a escala mundial (1997-2016).....	25
Gráfico 5. Ingresos netos sobre ventas en Amazon	47
Gráfico 6. Participación sobre el total de ingresos netos por ventas, EE. UU. 2017.	48

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución del precio por acción de eBay	20
Tabla 2. Evolución del precio por acción de Amazon	22
Tabla 3. Centros de FBA a mayo de 2018	35