¿Qué tipo de relación me conviene establecer con Amazon?

La entrada en Amazon suele actuar como un auténtico revulsivo para el negocio de cualquier empresa, ya que las ventas tienden a dispararse. Pero también es verdad que implica contrapartidas que no se pueden pasar por alto, como expone un caso de Joan Jané.



6 de marzo de 2019

Amazon, líder indiscutible en la venta online de todo tipo de productos, se ha convertido en una plataforma única para el posicionamiento y el desarrollo comercial de miles de compañías. Especialmente para aquellas empresas de menor tamaño, con una trayectoria más breve o con menos recursos disponibles para la promoción de sus productos, que

©IESE Business School

gracias a Amazon pueden alcanzar niveles de visibilidad y ventas impensables de otro modo.

De ahí que más pronto que tarde a muchas se les presente el siguiente dilema: ¿seguir apostando con firmeza por un modelo propio de comercio electrónico o confiar en Amazon para hacer crecer el canal de ventas online?

Esa es la disyuntiva que se presenta en el caso ***Amazon y mybabyallergy.com***, elaborado por el profesor **Joan Jané** para su discusión en los programas de formación directiva del IESE.

El gran dilema de una *startup*

Mybabyallergy.com es una joven *startup* especializada en la venta de productos alimentarios para familias en las que alguno de sus miembros padece una alergia o intolerancia.

César, el socio fundador de la empresa, estaba muy satisfecho con los resultados de las ventas realizadas hasta el momento a través de Amazon. Sin embargo, se preguntaba hasta qué punto debía apoyar la **estrategia de crecimiento** de su negocio en la plataforma reina de las **ventas online**.

Además, y en caso que optara por reforzar el vínculo con Amazon, debía decidirse por uno de los **tres modelos de relación** que la compañía propone. Cada uno de ellos tiene distintas implicaciones en áreas de negocio tan críticas como la logística y las operaciones, la política de precios y promociones, o el grado de relación con el cliente final:

- **FBA (Fulfilled by Amazon).** Amazon almacena los productos y se encarga de recibir, preparar y entregar los pedidos a través de su red logística, además de gestionar la atención al cliente y las devoluciones. Pero el vendedor paga a Amazon por todos estos servicios y tiene un control muy limitado sobre su inventario. Por otra parte, esta modalidad permite ofrecer los productos en Amazon Prime y aumenta las posibilidades de obtener el "Buy Box", dos factores que suelen impulsar considerablemente las ventas.
- **FBM (Fulfilled by Merchant).** En este caso, el vendedor se encarga de almacenar, preparar envíos y hacer la entrega del producto al cliente final, por lo que no debe dividir su inventario entre sus almacenes y los de Amazon. Se ahorra que Amazon le cargue las tasas de envío y de almacenaje, si bien incurre en gastos internos de *overhead*, almacenaje, preparación y entrega a cliente. También debe gestionar las devoluciones y las reclamaciones. Aunque los márgenes son mayores en este modelo, también las ventas suelen ser menores.

©IESE Business School

- **SFP (Seller Fulfilled Prime).** Es igual que el anterior, pero permite vender los productos en Amazon Prime. Los vendedores que quieren participar en este programa deben cumplir una lista estricta de requisitos. Además, han de pasar por un periodo de prueba que demuestre que pueden mantener a clientes contentos con un mínimo de 300 pedidos.

El valor de la experiencia

Ante las dudas que le suscitaban las diferentes opciones, César buscó el consejo de Pablo, un compañero del programa directivo que acababa de terminar. Este era el director comercial de **Treonis**, una empresa de electrónica de consumo con una facturación anual en torno a los 140 millones de euros. Treonis ya llevaba cuatro años vendiendo en Amazon, de donde obtenía cerca del 10% de su facturación.

A pesar de que Pablo valoraba muy positivamente la entrada de Treonis en Amazon, advirtió lo siguiente a César: "Si uno trabaja con Amazon debe irse acostumbrando a los "**cargos adicionales**" o "descuentos". Del margen sobre ventas, he de restar una serie de costes atípicos en virtud de los acuerdos a los que he llegado con Amazon. En total acaban siendo del orden del 15% sobre ventas".

Pablo se refería al esfuerzo, en tiempo y dinero, que exige la relación con Amazon en aspectos como el mantenimiento del catálogo de productos; el almacenaje y la logística; la negociación del contrato anual; los plazos de entrega, las devoluciones de inventario, las promociones, la publicidad y el conocimiento del cliente final.

Con todo, a César le quedaba claro que debía medir muy bien los pasos a dar. La alianza con Amazon podía ser determinante para el futuro de su negocio, por lo que le convenía analizar concienzudamente los pros y los contras.

©IESE Business School