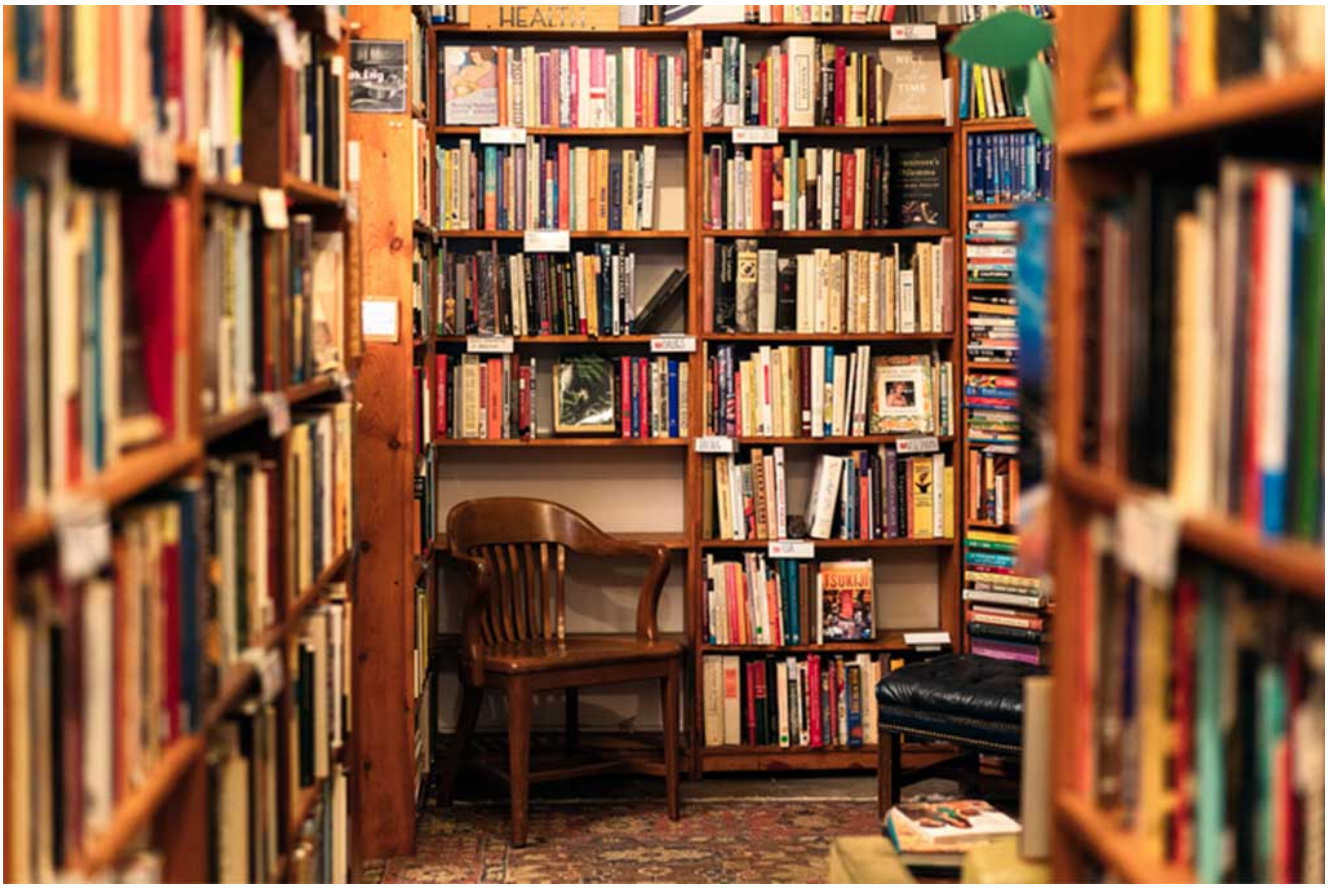
Cómo sobrevivir a Amazon: lecciones estratégicas de Barnes & Noble

Cuando, en los años noventa, Amazon revolucionó la venta de libros, muchas librerías cerraron. Pero hubo una que supo convertir la amenaza en una oportunidad para innovar.



26 de junio de 2025

Por [Yuliya Snihur]

©IESE Business School

Las megalibrerías causaban furor en Estados Unidos en los años noventa. Los clientes podían pasarse horas allí: consultaban ensayos, pedían consejo a los vendedores, asistían a firmas de libros y hasta tomaban un café en el Starbucks de la tienda. Pero todo eso cambió cuando, en 1994, Amazon entró en escena con precios más baratos y un catálogo exclusivamente digital.

En apenas una década, los clientes ya preferían comprar en internet. Amazon no solo tenía un inventario más grande, sino que su servicio de entrega a domicilio era rápido y cómodo.

Las dos cadenas que en aquel momento lideraban el sector, Borders y Barnes & Noble –ambas valoradas en miles de millones de dólares y con cientos de tiendas en todo el país–, respondieron al modelo disruptivo de Amazon invirtiendo en comercio electrónico, pero solo una sobrevivió.

En nuestro estudio publicado en *Strategic Entrepreneurship Journal*, mis colegas Christoph Zott (IESE), Andreea Kiss (Universidad de Lehigh) y yo hemos comprobado que la adaptación –y supervivencia– a modelos de negocio disruptivos va más allá de la tecnología o el presupuesto. Se trata, más bien, de cómo los líderes empresariales conciben la amenaza emergente como una oportunidad y sostienen esa visión por tiempo prolongado. Nuestro análisis del sector de las librerías en Estados Unidos, de 1996 a 2011, revela cómo el relato con que los CEO interpretan y comunican el cambio puede salvar o hundir una empresa.

Las lecciones de la caída de Borders

Barnes & Noble cuenta hoy con cientos de librerías físicas en todo el país gracias a que no tardó en integrar las operaciones online en su modelo basado en tiendas, creando una experiencia combinada que permitía a los clientes buscar cualquier libro en quioscos interactivos y pedirlo si no estaba disponible. Borders, en cambio, planteó las ventas online como un "proyecto colateral" separado y acabó subcontratando a Amazon sus operaciones de comercio electrónico, hasta que en 2007 dejó de ser rentable y se declaró en quiebra cuatro años después.

El modo en que los CEO de ambas empresas abordaron la oportunidad de transformación digital presentada por Amazon tuvo un papel decisivo a la hora de determinar los caminos divergentes que siguieron. A partir de un análisis detallado de cartas a los accionistas, notas de prensa, entrevistas y discursos ejecutivos, identificamos cuatro cualidades clave para establecer un marco de oportunidad eficaz:

©IESE Business School

1. **Intensidad:** expresar entusiasmo, urgencia y convicción en la importancia de la oportunidad.
2. **Concreción:** explicar con claridad cómo funcionará y creará valor el nuevo modelo.
3. **Orientación futura:** ir más allá de la incertidumbre a corto plazo y centrarse en el impacto a largo.
4. **Inclusión:** involucrar a los empleados, socios y clientes en la oportunidad.

El CEO de Barnes & Noble empleó sistemáticamente estas palancas durante más de diez años para definir internet no como un mero desafío, sino como una fuerza transformadora. La empresa dio pasos concretos para combinar sus dos modelos de negocio –las tiendas físicas y el comercio electrónico–, fusionando los sistemas de inventario y vinculando los incentivos de los empleados tanto a las ventas offline como online.

Borders, por el contrario, diseñó su presencia en internet de una forma más ambigua, definiendo el comercio electrónico como un "anexo" a su negocio minorista. Aunque el CEO terminó por reconocer la oportunidad que presentaba Amazon, su marco carecía de convicción, claridad e involucración de los grupos de interés.

El lenguaje como estrategia

Nuestro estudio no se limita al sector librero. La misma dinámica se observa hoy en muchos otros sectores –desde la salud hasta las comunicaciones o las artes– ante la disrupción de la inteligencia artificial (IA), que está redefiniendo las reglas.

En el caso de las farmacéuticas, por ejemplo, la IA está acelerando el descubrimiento de medicamentos y la personalización de los tratamientos. Eso no solo exige invertir en nuevas herramientas, sino también alinear la organización en torno a una nueva visión sobre cómo funciona el negocio. Ese alineamiento empieza por que los líderes empresariales establezcan un marco de oportunidad.

Entender un nuevo modelo de negocio como una oportunidad no solo influye en la percepción, sino que lleva a la acción. Cuando los líderes hablan del cambio con coherencia y convicción, orientan a sus organizaciones en la evaluación de riesgos, la priorización de recursos y el compromiso con la transformación. No basta con dar un discurso inspirador; la transformación real requiere comunicación estratégica y sostenida. En Barnes & Noble, su CEO insistió durante años en la oportunidad digital mediante notas de prensa, actualizaciones estratégicas y acciones alineadas con ese marco.

©IESE Business School

Los líderes empresariales que encaran modelos de negocio disruptivos, ya sea debido a la IA, la irrupción de nuevos actores en el mercado o el cambio del comportamiento del consumidor, deberían preguntarse:

- ¿Comunico la oportunidad con claridad y vigor?
- ¿Explico no solo lo que podría pasar, sino cómo beneficiará a la empresa?
- ¿Involucro a los grupos de interés en la conversación, haciéndolos partícipes de la visión de futuro de la empresa?
- ¿Estoy haciendo todo esto de manera sistemática y prolongada?

En momentos de incertidumbre, establecer un marco de oportunidad es un capital esencial de liderazgo. El relato que construyen los líderes puede guiar decisiones, moldear la cultura y, en última instancia, decidir si la empresa se reinventa o desaparece. No solo es importante qué hacen los CEO, sino también cómo dan sentido a lo que ocurre y cómo motivan a los demás a actuar al respecto.

También puede interesarte:

Claves para una estrategia minorista resiliente

¿Es bueno para las plataformas digitales comprometerse con una estrategia?

¡Que no te engañen! Claves para detectar las medias verdades de los emprendedores

Yuliya Snihur

Profesora de Iniciativa Emprendedora del IESE, investiga cómo los líderes empresariales diseñan modelos de negocio innovadores en tiempos de disrupción y cambio.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School