Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Proyecto Beta – “BizarroStore”

Caso “Amazon” y “Flipkart”

Autor: Tomás Enrique Vidal

DNI: 33.936.175

Directores del trabajo de Graduación: Damián Sztarkman y Fernando Moiguer

Ciudad Autónoma de Buenos Aires 16/05/2018

Índice

Contenido

Introducción 3
Análisis de la situación 4
Análisis de las empresas 4
“Amazon” 4
“Flipkart” 7
Análisis del mercado 11
“Flipkart” versus “Amazon” 11
El mercado de indumentaria en India 15
“Alibaba” y su potencial ingreso en el mercado Indio 16
Aportes del aprendizaje en el mercado Indio al caso “BizarroStore” 18
Competir de igual a igual no es la solución 18
Construir identidad 20
Vincularme con mi clientela 20
El uso de los datos 22
Alianzas o adquisiciones 23
Conclusión 25
Bibliografía 27

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

El presente trabajo tendrá por finalidad continuar con el diagnóstico presentado para la consultoría realizada a “BizarroStore”, tomando como punto de análisis la competencia entre “Flipkart” y “Amazon” en el mercado indio.

El análisis de las estrategias competitivas utilizadas por estos dos *marketplace* en India servirá para tomar algunos aprendizajes que le sirvan a “BizarroStore” a la hora de competir en el mercado argentino.

El trabajo se estructurará comenzando por una breve introducción de las empresas, para luego describir el desembarco de “Amazon” en India y la estrategia de su principal competidor local “Flipkart”. Más adelante se pondrá foco en la industria de indumentaria para abordar un rubro afín a “BizarroStore”.

Para terminar se harán unas reflexiones finales sobre los aspectos relevantes del caso.

Universidad de
SanAndrés

Análisis de la situación

Análisis de las empresas

“Amazon”

Los inicios

“Amazon” es una empresa que nació en 1994 comercializando libros en una plataforma *online*. En sus comienzos “Amazon” ofrecía un catálogo de más de 1 millón de libros cuyos precios estaban de 10 a 30 por ciento por debajo de los comercios físicos. La estrategia que utilizó “Amazon” fue trabajar el *long tail*[1] y vender libros que eran difíciles de encontrar, muy especializados, a precios de oferta. Empezó como un negocio especializado, distinto al masivo y multi categoría por lo que se lo conoce hoy.

A partir de 1998 empezó a incursionar en otras categorías como comercialización de *DVD*, videos, electrónica, deportes, indumentaria, etc. A partir de 2012 ya se había convertido en el *retailer online* más grande del mundo. Esta expansión en su *porftolio* de productos les permitió realizar *cross-selling*[2] entre distintas categorías y así aumentar su margen de ganancia. Para poner un ejemplo: Vendía un libro, luego

[1]La cola larga se refiere específicamente a productos de nicho que si bien no cuentan con una gran demanda (en contraposición con aquellos que generalmente suelen acaparar la atención de un público mayoritario), sumados pueden llegar a abarcar una porción bastante significativa de un mercado.

[2]En marketing, se llama 'venta cruzada ' (del inglés **cross-selling**) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.

ofrecía la adaptación en película y además ofrecía la opción de comprar un reproductor *DVD*. En este momento pasó de un negocio especializado mono categoría, a uno masivo multi categoría.

En este período de expansión, “Amazon” compró depósitos y centros de distribución para armar su propia estructura logística y evitar la tercerización. Para 2012 ya tenía 46 centros de distribución por todo Estados Unidos y a 5 millas de cada gran ciudad. Esta decisión le permitió por un lado aumentar sus márgenes de ganancia. Al no recurrir a intermediarios para la comercialización de sus productos, como por ejemplo distribuidores o tiendas físicas, la cadena de abastecimiento para llegar al consumidor final se hizo más corta. Más intermediarios en la cadena significaba que los márgenes se fueran licuando por cada intermediario y lógicamente no recurrir a ellos significaba que toda la ganancia se la llevaba “Amazon”. Por otro lado, dicha estrategia, les permitió agilizar los tiempos de entrega dado que la logística era propia de la compañía, permitiéndoles controlar el proceso de abastecimiento de punta a punta. Como vimos anteriormente en el estudio publicado por la *Cámara de Comercio Electrónico* (CACE, 2016:31,44, https://www.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016), el tiempo de entrega es una pieza fundamental en este tipo de negocio *online* y no es casualidad que más adelante “Amazon” haya implementado su servicio “Amazon Prime Now”, un servicio que entre varios beneficios, promete la entrega en el mismo día.

La adquisición de “Zappos”

En lo que refiere al mercado de la indumentaria y calzado en Estados Unidos, en 2009 “Amazon” adquirió “Zappos”, un exitoso *ecommerce* de zapatos e indumentaria radicado en Las Vegas, Nevada. La estrategia de “Amazon” para esta adquisición fue mantener el nombre de la marca “Zappos” y dejar que la misma se maneje como una empresa independiente, en vez de absorberla y convertirla en una unidad de negocio

más. De acuerdo a un artículo publicado por *Forbes.com* (Solomon, 12/06/2017, https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/06/12/tony-hsieh-spills-the-beans-the-one-word-secret-of-zappos-customer-service-success/#42a63da91acc) Tony Hsie, actual CEO de "Zappos", comentó que si bien "Amazon" y "Zappos" en algún punto compiten por vender productos similares, la diferencia radica en la experiencia que busca cada consumidor. Según Hsie en "Amazon" buscan la menor cantidad de *clicks* y que la compra sea más optimizada, en cambio en "Zappos" los consumidores buscan una historia por detrás de cada artículo que compran. La clave, según Hsie, es en cómo son atendidos los consumidores, principalmente cuando se contactan con "Zappos" por teléfono. Dicho artículo comenta lo siguiente: "*Either way, Zappos is depending on customer service as marketing, trusting that the intimate engagements they're having are enough to cement the loyalty of the customers on those calls and ensure that word of the Zappos brand will spread".*

"Amazon" adquirió "Zappos" por 850 millones de dólares y decidieron mantener al *management* y el resto de la estructura de la empresa sin modificaciones, permitiéndoles además seguir operando en Las Vegas, Nevada como lo venían haciendo. "Zappos" vio la oportunidad de seguir creciendo su negocio con el apoyo de "Amazon", y como ambas compañías estaban alineadas en lo que refiere a cultura empresarial y servicio de atención al cliente, acordaron la adquisición. Según un artículo publicado por Mashable.com (Parr, 22/07/2009, http://mashable.com/2009/07/22/amazon-bought-zappos/#SPHHGdx_VSqR) las 4 razones principales por las cuales "Amazon" decidió adquirir "Zappos": *"Why did Amazon acquire Zappos? We've thought about this, and narrowed it down to four primary reasons: 1. Zappos has a lot of growth potential. 2. Zappos has a one-of-a-kind culture that has bred its success. It's also one that no company, even Amazon, can easily replicate. 3. Zappos is known for its legendary customer service. Amazon thinks this is an asset in the future. 4. Amazon is buying Zappos for its people - its leadership and its employees."*

Se concluye que "Amazon" mantuvo la empresa "Zappos" como una empresa aparte porque la marca supo construir su propia identidad y porque su modelo de negocio

atraía a consumidores diferentes a los de “Amazon”. La marca “Zappos” tenía mucho valor y probablemente se hubieran perdido clientes si “Amazon” absorbía la compañía y decidía quitar el nombre “Zappos”.

La cultura de “Zappos” era única y muy difícil de replicar. Sobre este tema, el artículo “La cultura se come a la estrategia para el desayuno” publicado por *lanación.com* (Braun, 12/012014, http://www.lanacion.com.ar/1654901-la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-el-desayuno), explica que la cultura empresarial es uno de los factores fundamentales en el éxito o fracaso de una compañía y que cualquier estrategia que no se adapte a dicha cultura fracasará. Los competidores pueden replicar una estrategia de negocios, pero nunca una cultura empresarial. Una cultura ganadora es muy valiosa y “Amazon” la supo apreciar como tal.

De esta manera “Amazon” logró crecer en el rubro de indumentaria y calzado, ganando mayor *expertise*, para continuar desarrollando su propia unidad de negocio “Amazon Fashion”.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

“Flipkart”

“Flipkart” nació en Octubre del 2007 como un *startup*[3] *ecommerce* que vendía libros, para luego a partir del 2010 expandirse hacia otras categorías.

Sachin y Binny Bansal, los fundadores de “Flipkart”, habían trabajado originalmente en “Amazon” y dejaron sus trabajos para abrir su propio *ecommerce* en India. En sus primeros años de existencia “Flipkart” juntó fondos por medio de firmas de *venture capital*[4] y a medida que fue creciendo siguió sumando fuentes de financiamiento,

[3] Se relaciona con empresas emergentes que tienen una fuerte relación laboral con la tecnología. Se trata de negocios con ideas innovadoras, que sobresalgan en el mercado apoyadas por las nuevas tecnologías.
[4] El capital riesgo o *venture capital* consiste en financiar start-ups en fase de crecimiento con elevado potencial y riesgo.

repagando año tras año a sus inversores de manera exitosa. En 2016 “Morgan Stanley” valuó la compañía en 11 billones de dólares.

En ese momento el mercado *online* en India enfrentaba dos grandes obstáculos: El funcionamiento incorrecto y rechazo de los consumidores a los *gateway* de pagos existentes y la baja eficiencia de la logística dentro del país. Para el primer problema “Flipkart” implementó el pago de efectivo y/o tarjeta contra entrega de mercadería. Fue el primero en introducir esta modalidad en India y la misma fue adoptada por todos los *ecommerce* del país. Para el segundo problema tomó la misma estrategia que “Amazon” y empezó a armar su propia estructura logística para controlar los tiempos de entrega, entendiendo que el plazo de entrega era fundamental en este tipo de industria.

“Flipkart” hoy es un *marketplace* con más de 30.000 empleados valuada en 12 billones de dólares.

La adquisición de “Myntra”

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

En 2007 se formó “Myntra”, un *ecommerce* que inicialmente basó su modelo de negocio en la personalización de productos y regalos. En 2010 cambió su modelo de negocio, focalizándose en la industria de la indumentaria hacia un público masivo y convirtiéndose más adelante en uno de los *ecommerce* más importantes de dicho rubro. Este rubro no era uno de los fuertes de “Flipkart”, lo que hacía una adquisición de algún *player* operando en el mismo, una opción lógica para poder introducirse en dicho mercado. En 2014 “Flipkart” compró a “Myntra”. Dicha adquisición no solo fue una combinación de marcas, sino de fortalezas en materia de logística, tecnología y base de clientes. En un artículo publicado por Indianmediabook.com (Surti, 22/05/2014, http://www.indianmediabook.com/flipkart-myntra-consolidation-the-only-way-to-survive-the-indian-e-commerce-industry/) Sandip Maiti, creador y CEO de “Experience Commerce” comenta lo siguiente: “*Consolidation is one of the better ways of survival. […] Thus, it is all about synergizing. Myntra is huge in apparels whereas Flipkart is not,*

thus the merger makes a lot of sense to them. Since Amazon is here, all our gearing up for a bigger battle."

El fundador de "Myntra" explicó que los motivos por los cuales "Flipkart" adquirió "Myntra" fueron porque "Myntra" se había convertido en un referente del mercado dentro de su rubro, se diferenciaban de su competencia, pero estaba necesitando avanzar en materia tecnológica, por lo tanto las empresas se combinaron para potenciar el crecimiento de ambas. Cada una llevaba un modelo de negocio distinto, "Flipkart" apuntaba a tener el mejor precio y selección, mientras que "Myntra" ofrecía un valor agregado diferencial en el mercado de moda. Ambas empresas cubrían distintos segmentos y se complementaban.

Los motivos por los que "Flipkart" adquirió "Myntra" también son mencionados en un artículo publicado por *Economictimes.indiatimes.com* (Borpuzari, 22/05/2014, https://economictimes.indiatimes.com/tech/internet/flipkart-acquires-myntra-here-is-why-it-makes-sense/articleshow/35471764.cms). Dicho artículo explica que las razones de la adquisición son:

1) Aliarse para hacerle frente a "Amazon" y otros grandes competidores ingresando al mercado.
2) Subir las barreras de entrada[5] para futuros ingresantes a dicha industria.
3) Reducción de costos y compartir recursos, para lograr mayor eficiencia.
4) Presión de los inversores ("Tiger Global" y "Accel Partners") de ambas compañías buscando el retorno de sus inversiones.
5) Siendo "Myntra" la marca con mayor *marketshare* en la industria de indumentaria y con índices de crecimiento año tras año, se verifica el potencial de crecimiento de la compañía y por lo tanto el interés de "Flipkart" en adquirirla.

Además de lo mencionado anteriormente "Myntra" recibió el premio "India's Most Admired & Valuable Power Brand Award 2016" en el evento "7th Annual India Leadership Conclave & Indian Affairs Business Leadership Awards 2016". Dicho

[5]La **barrera de entrada** es un concepto de la ciencia económica que refiere a un obstáculo que surge en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las **barreras de entrada** son una medida de la competitividad de un mercado.

reconocimiento fue otorgado por su crecimiento año tras año, por mejoras en lo que refiere a procesos y tecnología, por sus alianzas estratégicas y por su cultura de innovación. Cabe recalcar que nuevamente se menciona a la cultura como uno de los factores de éxito de la compañía.

La adquisición de "Jabong"

En 2016 "Flipkart", por medio de "Myntra", compró a "Jabong", el principal competidor de "Myntra" en la industria de indumentaria. El grupo de inversores detrás de la compañía "Jabong" quería venderla, porque entendían que la agresiva competencia dentro del rubro había impedido obtener el retorno que ellos esperaban. La principal razón de la compra de "Jabong" fue asegurar a "Myntra" como el número uno indiscutido del rubro y para evitar que "Jabong" fuera comprada por un competidor. Desde su adquisición "Jabong" comenzó un proceso de restructuración de su *management* y decidió sacar de su plataforma marcas de bajo margen, para poner foco en consumidores de mayor valor adquisitivo.

Otra de las razones por las que "Flipkart" adquirió "Jabong" fue para sumar productos y clientela fidelizada a "Jabong", logrando de esta manera continuar expandiéndose en el rubro de indumentaria. La categoría de indumentaria en India es la más rentable de todos los rubros de *ecommerce*, con márgenes brutos de hasta un 80%, por lo tanto dicha adquisición era muy atractiva dado que incrementaría la rentabilidad de "Flipkart".

Se concluye que ante una industria cada vez más competitiva y donde el crecimiento natural o adquisición de nuevos clientes es cada vez más difícil, "Flipkart" invirtió en la adquisición de compañías como "Jabong" y "Myntra" para poder expandir su base de clientes y ganar cuota de mercado.

Universidad de San Andrés

Análisis del mercado

“Flipkart” versus “Amazon”

En 2012 “Amazon” empezó a testear su modelo de negocio en India.

Entre los años 2009 y 2012 el mercado de *ecommerce* en India estaba recibiendo mucha financiación de inversores. “Flipkart” había estado juntado financiamiento de varias empresas y al llegar “Amazon” decidió comenzar con un proceso de adquisiciones de empresas para poder fortalecerse aún más. En 2012 adquirieron “Letbuy.com”, un *ecommerce* de artículos de electrónica y en 2014, como se comentó antes, compraron “Myntra”.

A partir de este momento “Amazon” y “Flipkart” empezaron a competir agresivamente con inversiones multimillonarias para desarrollar el *ecommerce* en India. En 2016 Jeff Bezos, fundador y CEO de “Amazon”, anunció que invertirían 3 billones de dólares para ese año, con el objetivo de acercarse al número 1 de la industria que en aquel momento era “Flipkart”. En ese mismo año, como se comentó anteriormente, “Flipkart” compra a “Jabong” y en 2017 “eBay” le vende su unidad de negocio en India a por un porcentaje de capital de la empresa.

La principal razón por la que ambas empresas invirtieron tanto dinero fue para captar consumidores con descuentos y ofertas. En este aspecto se observa que el mercado indio se parece en parte al argentino al coincidir con el estudio realizado por la Cámara de Comercio Electrónico (CACE) en Diciembre del 2016 (CACE, 2016:23; https://www.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016) en donde uno de los *drivers* más importantes de la industria son los descuentos, ofertas y precios.

Por otro lado se podría inferir que ambas empresas entienden que una vez capturados los clientes, lograrán fidelizarlos de tal forma que sea muy difícil que estos cambien por la plataforma de la competencia. Esto es lo que el *paper* "A Strategist's Guide to Industry 4.0", publicado por *Reinhard Geissbauer, Jesper Vedsoy Stefan Schrauf* (Geissbauer, 2016: 8), llama el efecto *"lock-in"*. Dicho efecto es explicado de la siguiente manera: *"[…] Platforms are successful in the Internet 4.0 context because of a phenomenon known to economists as "lock-in." Once a customer commits itself to a technologically comprehensive platform — especially one that offers multiple services, with costs that keep diminishing and an expanding network of users — it is increasingly difficult to switch."* En pocas palabras, una vez que un consumidor eligió una plataforma para realizar sus compras, se genera un vínculo que difícilmente se romperá.

Sin embargo este tipo de estrategias generan un desgaste, producido por la constante rebaja de precios y promociones en pos de la captura de nuevos clientes. "Flipkart" ha declarado recientemente que de ahora en adelante disminuirá la cantidad de ofertas y descuentos, dado que dicha estrategia lo llevó a recurrir constantemente de una financiación externa. Se observa entonces que competir con "Amazon" produce un desgaste muy grande en las ganancias de una compañía y que no puede sostenerse en el largo plazo. En algún momento se debe detener ese desgaste y pensar en otras alternativas de negocio.

Este efecto de desgaste es el que muchos especialistas en Estados Unidos llaman *"The Amazon Effect*". Debido a la estrategia competitiva agresiva de precios que lleva adelante "Amazon", para poder competir muchos *retailers* empiezan a reducir sus márgenes a puntos que son casi insignificantes, hasta que no pueden seguir sosteniendo dicha estrategia, y por consiguiente los obliga a cerrar tiendas tanto físicas como virtuales, dejando a sus empleados sin trabajo. Un artículo publicado por *Clarín.com* (Clarín, 16/08/2017, https://www.clarin.com/tecnologia/tuit-trump-hizo-perder-mil-millones-dolares-amazon_0_B14y5MM_-.html) comenta que el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, publicó en su cuenta de "Twitter" lo siguiente*: "Amazon is doing great damage to tax paying retailers. Towns, cities and states throughout the U.S. are being hurt – many jobs being lost!"* Se entiende entonces que dicho efecto no

es un acontecimiento menor, dado que el presidente de Estados Unidos mencionó este tema de manera oficial.

Además se debe mencionar que este tipo de negocios captura datos de los consumidores y estos son utilizados para poder generar mayores ventas y ser cada vez más eficientes. Esta gran base de datos contiene los gustos, preferencias y comportamientos de compra de los consumidores. “Flipkart” fue uno de los primeros *ecommerce* indios en realmente optimizar su *SEO*[6], para poder generar la mayor cantidad de tráfico e interacciones en su sitio y así sacar ventaja por sobre sus competidores. Sin embargo el ingreso de “Amazon” y de su aplicación en el mercado indio, supuso un riesgo a toda la información recolectada por “Flipkart” en los 7 años que estuvo en el mercado sin competencia. Por esta razón “Flipkart” invirtió en desarrollar su plataforma “Myntra” para *app-only*, algo que luego discontinuaron al haber reconocido que perdieron parte de su clientela. Sin embargo “Myntra” continúa con la idea de seguir haciendo atractiva la aplicación para que más compradores por *desktop* migren a la aplicación. En un artículo de *Economictimer.indatimes.com* (Maheshwari, 16/02/2016, https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/myntra-no-longer-app-only-brings-back-mobile-site-to-woo-customers/articleshow/51002673.cms) Ananth Narayanan, CEO de “Myntra” comenta: *"We did lose customers. But the rate at which the mobile is growing, we got a lot of new customers. […] What we are doing is we are continuing to try and get them back on the app in a very systematic manner. Over the next six months, we are hoping that a lot of them will convert."*

Se observa que esto condice con el artículo “Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy” publicado en *Harvard Business Review* (Van Alstyne, 2016: 2), el cual comenta que las plataformas son una conexión entre productores y consumidores y el activo más importante que tienen es la información con la cual disponen y las interacciones que se generan por el uso de esta información. En definitiva esto se

[6]El posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. También es frecuente nombrarlo por su título inglés, SEO (Search Engine Optimization).

convierte en el valor agregado de la plataforma y su ventaja competitiva. Es decir, se debe invertir en desarrollar bases de datos que sirvan para comprender a los consumidores y proveedores, acercándoles la información que necesitan para lograr que conecten con la plataforma. Cuanto más eficiente sea la plataforma en el uso de los datos que recolecta, mayores interacciones se obtendrán y por ende mayor será el éxito del negocio.

Otro factor fundamental es la tecnología y la innovación, y ambas empresas están al tanto de esto. Todos sus directivos están formados en lo que refiere a la tecnología y entienden que el negocio debe necesariamente ser pensado desde la conexión entre la tecnología y los consumidores. Por lo tanto exigen a sus empleados que constantemente piensen en maneras de innovar para poder introducir mejoras tecnológicas en sus negocios y en definitiva una mayor cercanía con sus consumidores. Es decir, focalizar las innovaciones tecnológicas desde la mejora en la experiencia y relacionamiento con el cliente.

Esto condice con el libro "Marketing Experiencial" de *Max Lenderman* y *Raúl Sanchez* (Lenderman, 2008:75-76) donde se hace referencia a la fidelización de los clientes y el uso del CRM[7] para lograrlo, sin embargo se comenta que estas mejoras tecnológicas deben estar orientadas a una mejora para el cliente. Ambas empresas entonces comprenden que una mera inversión en sistemas tecnológicos no es condición suficiente para ser exitosos en el negocio de *ecommerce* y en definitiva en hacer un marketing exitoso. Se debe estar constantemente innovando en materia de tecnología, algoritmos, códigos, para lograr individualizar a cada consumidor, aumentando las interacciones con ellos y en definitiva lograr fidelizarlos. Los cambios de paradigma deben estar orientados hacia el cliente, no en mera captación de datos.

Al llegar "Amazon" al mercado indio los consumidores consideraron que tenía mejor experiencia de compra por sobre "Flipkart" y esto llevó a que este último deba reflexionar cuál era su verdadera identidad como compañía. La implementación de

[7]*Customer relationship management*, más conocida por sus siglas CRM, refiere a la administración basada en la relación con los clientes, un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente.

mobile-only para sus plataformas fue el comienzo de esta búsqueda de identidad, a pesar de que la decisión fue muy cuestionada y más adelante tuvieron que volver atrás.

A pesar de todas estas inversiones y adquisiciones realizadas por “Flipkart” se estima que para 2019 “Amazon” lo supere en *marketshare*.

Según comenta Jeff Bezos, en una entrevista para *Techinasia.com* (Bhattacharjee, 01/06/2016, https://www.techinasia.com/jeff-bezos-on-india), los factores que llevaron a “Amazon” a acortar las distancias con “Flipkart” fueron: 1) Inversiones en transporte e infraestructura. Construyeron más almacenes de menor tamaño distribuidos por India, debido a que el alto tráfico dificultaba los tiempos de entrega desde grandes almacenes centrales. 2) Adaptaron su modelo de negocio al mercado indio, introduciendo pago en efectivo contra entrega de mercadería y *pick-ups* comunitarios para ganar popularidad con los consumidores.

El mercado de indumentaria en India

Como se mencionó anteriormente la categoría de indumentaria y calzado es una de las más rentables en India, y para la “Amazon” es la segunda categoría más fuerte en ventas y uno de los factores del crecimiento interanual de la compañía. Para continuar creciendo cerró acuerdos con más de 150.000 marcas internacionales.

En Estados Unidos “Amazon” es el *ecommerce* que más vende en la industria de indumentaria y espera llegar a un 20 por ciento de cuota de mercado para el 2020. La clave de la industria son opciones más amplias, el método *fast fashion*[8] y el desarrollo de marcas propias, para elevar los márgenes de ganancia.

[8]El *fast fashion* es bastante parecido al *fast food*. Así como uno entra a uno de estos locales en busca de un menú económico y fugaz, en las tiendas de moda rápidase ingresa a la caza de las últimas tendencias que se vieron en la pasarela pero de menor calidad y a bajo precio. Ejemplos de marcas que utilicen este concepto son “Zara”, “H&M” y “Forever 21”, entre otras.

Además, “Amazon” ha invertido en la creación de un *fashion studio* en India. El propósito principal de la inversión es tener la oportunidad de juntarse con varios referentes de la moda y elaborar estrategias de contenidos para su *ecommerce*.

Sumado a lo anterior “Amazon” compró un 5 por ciento de las participaciones de “Shoppers Stop”, una cadena de tiendas por departamento en India. Dicha tienda tendrá su espacio de venta en “Amazon”. La estrategia para “Shoppers Stop” es aumentar su facturación y para “Amazon” aumentar su base de clientes.

En el caso de “Flipkart” las ventas generadas por “Myntra” y “Jabong” en Septiembre del 2017 representaron cerca de 1/3 de las ventas brutas totales y la compañía ha estado invirtiendo en desarrollar marcas propias como “Roadster”, “All About you” y “HRX” para obtener mayores márgenes de ganancia.

Por otro lado “Jabong” planea introducir una modalidad de compra llamada “*Mood Store*” que implica vender varios artículos de indumentaria y calzado según el estilo que elija el consumidor. La propuesta apunta a la curaduría de ciertos artículos y combinarlos para crear un estilo acorde a los gustos del consumidor y que el mismo no pierda tiempo tratando de combinar vestimenta.

Observamos entonces que el mercado de venta de indumentaria en India tiene un gran potencial y tanto “Amazon” como “Flipkart” han estado realizando inversiones millonarias en adquisiciones y desarrollos de todo tipo (marcas propias y modalidades de compra) para poder hacerse de la mayor porción posible de dicho mercado.

“Alibaba” y su potencial ingreso en el mercado Indio

“Alibaba”, *marketplace* masivo y principal exponente del comercio electrónico en China, logró convertirse en el principal competidor de “Amazon” y ha superado a dicha empresa en lo que refiere a valor accionario. Esto se explica porque maneja un modelo

de negocio distinto y más acorde al mercado en el que opera (principalmente China), por la masividad que representa el mercado chino (que representa el doble de volumen que el de Estados Unidos), y por llevar buenas relaciones con el gobierno chino.

El motivo por el cual se hace hincapié en esta empresa es porque “Alibaba” estaba próximo a ingresar al mercado indio a fines del 2016, probablemente comprando “Shopclues”, uno de los principales *marketplace* en India.

Se concluye entonces que el mercado de indumentaria en India es muy atractivo para estas grandes empresas y para poder competir en dicho mercado deben realizar inversiones multimillonarias, dejando sin lugar a competidores más chicos que son o comprados por los más grandes, o simplemente son desplazados del mercado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Aportes del aprendizaje en el mercado Indio al caso "BizarroStore"

Luego de haber analizado el caso de ambas empresas operando en el mercado indio, podemos sacar las siguientes reflexiones.

Competir de igual a igual no es la solución

Para competir de igual a igual con "Amazon", u otro *ecommerce* de similar envergadura, se debe pensar no solo en inversiones multimillonarias focalizadas en logística, tecnología y atención al cliente, sino también en comprar de manera inteligente empresas que hagan crecer el negocio. Además se debe contar con un *know-how*[9] amplio de la industria del comercio electrónico en general, de las tecnologías actuales y del futuro, que puedan ser implementadas en el negocio para capturar a consumidores y proveedores, y generar entonces el efecto *lock-in* en la plataforma.

Observamos que a pesar de que "Flipkart" ha hecho gran parte de estos esfuerzos y cuenta con el *know-how* que la industria le demanda, no ha podido desplazar a "Amazon" y como se mencionó previamente se espera que este último supere a "Flipkart" para el 2019.

Como comenta el artículo de *Insideretail.com.au* (Cohen, 25/05/2017, https://www.insideretail.com.au/blog/2017/05/25/containing-the-amazon-offensive/) *"Put simply, you can't beat them at their own game. Many have tried, to no avail".* El artículo describe a "Amazon" como la invasión de los mongoles[10]en Europa, y comenta sobre

[9]Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

[10] Los mongoles fueron una confederación de tribus que se enfrentaban a las confederaciones de los tártaros, keraitas, merkitas y naimanos. Gengis Kan unificó el pueblo mongol absorbiendo las otras

una estrategia de lucha de igual a igual: *"[…] just like trying to face the Mongols in open warfare, defeat is almost guaranteed".* Esto es justamente lo que le está pasando a "Flipkart", año tras año pierde terreno y se está desgastando. Para el artículo la clave está en aprovechar los espacios o tiendas físicas que cada marca tenga.

Como se analizó previamente en el apartado Análisis FODA detectamos que en Argentina el rubro de calzado ya se encuentra con competidores que cuentan con mayor estructura que "BizarroStore", como por ejemplo "Netshoes", "Mercado Libre", lo que les permite entre varias cosas tener un mayor poder de financiación de sus actividades. Además existe la potencialidad de que ingresen "Zattini" y "Amazon" al mercado argentino, lo que complicaría aún más el escenario competitivo. El rubro de venta de indumentaria y calzado *online* comienza a saturarse de marcas con las que "BizarroStore" difícilmente podrá competir de igual a igual. Por lo tanto debe repensar su estrategia competitiva.

En lo que refiere a la recomendación del artículo previamente citado, lamentablemente "BizarroStore" cuenta únicamente con tiendas físicas en Resistencia, Chaco, por lo tanto potenciar sus locales físicos como estrategia para combatir un grande como "Amazon", u otro similar, no parece una opción viable, dado que el porcentaje de consumidores es mayor en otras localidades, como por ejemplo Capital Federal. Dicha estrategia se podría entender como una inversión que probablemente tenga muy poco impacto.

Por otro lado adoptar un modelo de negocio sin ningún diferencial o de nicho de baja escala, como única estrategia de batalla, podría ser rápidamente superado por "Amazon". "BizarroStore" no podrá competir de igual a igual porque no cuenta con el financiamiento, ni la tecnología con la que cuenta "Amazon" u otro de similar envergadura. La solución debe venir por otro lado.

---

confederaciones y el término "mongol" se empezó a utilizar para designarlos a todos.Bajo su liderazgo, los mongoles crearon el segundo mayor imperio de la historia.

Construir identidad

Con el desembarco de “Amazon”, “Flipkart” empezó a perder mercado y en el análisis se comenta que en parte se debía que “Flipkart” todavía no tenía claro su identidad como marca. Se puede especular con que “Flipkart” era el número 1 indiscutido y seguramente no estaba preocupado en aspectos netamente marcarios, sino en que su negocio masivo continuara. Al entrar “Amazon” y ofrecer la misma experiencia de compra, o incluso mejor, “Flipkart” tuvo que reflexionar en qué aspectos lo diferenciaban de “Amazon”.

En lo que refiere a descuidar la estrategia marcaria, se entiende que en menor escala algo similar ocurre con “BizarroStore” y ese fue el centro de la estrategia que propusimos en nuestro trabajo. “BizarroStore” debe entender quién es y cuál es su rol en el rubro de indumentaria y calzado en Argentina ¿Cuál es su diferencial? ¿Realmente sirve parecerse a “Dafiti”, por ejemplo, pero con menor espalda financiera? ¿Cuán sustentable puede ser para una marca ser igual a su competencia? Nuestra estrategia se basó en hacer de “BizarroStore” un lugar diferente y que construya su diferencial desde los atributos positivos que se desprenden de su nombre.

Universidad de SanAndrés

Vincularme con mi clientela

Tanto “Flipkart” como “Amazon” ponen foco en 2 variables fundamentales: Logística y atención al cliente. Particularmente “Amazon” ha cambiado las reglas de juego haciendo que el consumidor ponga la vara alta en cuanto a la experiencia de compra que espera de un *ecommerce*. Este quiere que los productos lleguen rápido, sin costos adicionales y en perfectas condiciones.

Como se analizó previamente en el apartado Análisis FODA, “BizarroStore” en principio cuenta con una gran desventaja debido a que toda su operación se encuentra en Resistencia y esto conlleva complicaciones principalmente en la logística. A menos que hagan grandes inversiones en centros de distribución y en logística propia (algo que no fue mencionado en las entrevistas que tuvimos con la empresa, como parte de su estrategia en el corto o mediano plazo) poco podrá hacer para enfrentarse en este aspecto a, por ejemplo, un “Amazon”.

Sin embargo en lo que refiere a atención al cliente, sí creemos que hay cosas que se pueden trabajar. El *packaging* y la experiencia de *unboxing*, optimizar el proceso de cambio / devoluciones, la construcción de una comunidad “Bizarra” y por último generar un programa de lealtad, son parte de las respuestas que pudimos encontrar y creemos que es importante desarrollarlo para que “BizarroStore” tenga relevancia y tenga su clientela fidelizada.

Un artículo publicado por *Mastercardbiz.com* (Pemberton, 06/01/2017, https://www.mastercardbiz.com/2017/01/06/the-amazon-effect-what-it-means-for-your-small-business/) propone ciertas soluciones que *retailers* más chicos podrían adoptar para poder sobrevivir a “Amazon”. Se menciona: Personalización para identificar a mi clientela y ofrecerle lo que busca, buena atención al cliente e información clara, poner *ratings* y *reviews* de clientes (de esta manera se comienza a crear comunidad) y resignarse a luchar con precios que sean competitivos. Si bien son todas opciones que rápidamente “Amazon” podrá hacerlo mejor o que ya lo está haciendo, las mismas son condición necesaria para ser relevante en este mercado.

“BizarroStore” debe trabajar en estos aspectos para ser relevante en el mercado en el que opera.

El uso de los datos

Este negocio opera bajo un canal electrónico / virtual que genera muchos datos, algunos de estos muy valiosos sobre clientes y proveedores, que en canales *offline* sería mucho más difícil de obtener. La captura, procesamiento y posterior uso eficiente de los datos de los clientes y proveedores es un ítem clave en esta industria. “Amazon” y “Flipkart” lo entienden así y han invertido miles de millones de dólares en algoritmos, aplicaciones y bases de datos. De hecho este aspecto fue una de las oportunidades que detectamos en el apartado Análisis FODA. La clave está en entender que se trata de una oportunidad y hacer buen uso de los recursos disponibles para aprovecharlo. Cuanto más eficientes sean los comercios en capturar y procesar estos datos, mayor será la probabilidad de generar conexiones con los consumidores y por lo tanto mayor será la posibilidad de generar ventas y fidelizarlos.

Se concluye que “BizarroStore” debe poner recursos a relevar información sobre sus clientes para segmentarlos y poder ofrecerles exactamente lo que están buscando y de esa manera poder acercase a ellos para generar mayores interacciones en su plataforma. Se entiende que “BizarroStore” difícilmente podrá lograr tener la capacidad de procesar información y la tecnología de “Amazon”, pero es condición necesaria trabajar en esta industria pensando en estrategias que tengan que ver con lo mencionado.

El artículo de *Mastercardbiz.com* (Pemberton, 06/01/2017, https://www.mastercardbiz.com/2017/01/06/the-amazon-effect-what-it-means-for-your-small-business/), en la sección de personalización menciona: *“You might not be in the position to invest in expensive algorithm software, but there are plenty of ways you can better deliver personal experiences to your customers. You could create separate email lists based on previous purchases. Or divert different customer segments into different sections of your website.”*

Alianzas o adquisiciones

Luego de este análisis el panorama más razonable sería pensar que si “Amazon” llegara a desembarcar en Argentina con su unidad de negocio de “Amazon Fashion”, probablemente muchos competidores como “Dafiti”, “Fotter” e incluso “BizarroStore” podrían ser desplazados del mercado. Año tras año perderían su cuota de mercado y al no poder afrontar las inversiones millonarias necesarias para mantener la rentabilidad de sus empresas, se retirarían del mercado.

Observando lo que ha ocurrió con “Myntra” y “Jabong” en India, “Zappos” en Estados Unidos, y “DeRemate” en Argentina, por nombrar algunos, se especula con que puede existir otro escenario posible. Este escenario alternativo sería el de que algún competidor grande compre alguna de las empresas más chicas para crecer rápidamente dentro del rubro. Este panorama podría ser una posibilidad, pero no necesariamente una tragedia. “Myntra”, “Jabong” y “Zappos” conservan sus nombres y son unidades independientes reportando a compañías más grandes. En contra partida “DeRemate” como marca ha dejado de existir, dado que fue absorbido por “Mercado Libre”. Aquí es donde se encuentra la diferencia.

Ya se mencionó previamente el caso “Zappos”, en donde Tony Hsie comenta que el éxito de dicha empresa está en su cultura y en cómo comprende y trata a sus clientes. Se comentó como “Amazon” valoraba la cultura distinta que llevaba adelante “Zappos”, su manera de tratar a sus clientes y por sobre todas las cosas el potencial de crecimiento de dicha compañía. Es muy probable entonces que “Amazon” haya entendido que el valor marcario de “Zappos” era muy fuerte y decidió dejar que se maneje como una empresa independiente. Algo similar vio “Flipkart” en “Myntra” y “Jabong”. Todas estas empresas tenían culturas empresariales ganadoras y su valor marcario en el rubro era muy fuerte, por lo tanto desplazarlas hubiera llevado un

esfuerzo mayor que comprarlas. La estrategia entonces de “Amazon” y “Flipkart” fue crecer a través de la adquisición de estas empresas.

Por lo tanto “BizarroStore” tiene el desafío de diferenciarse y ser alguien en la industria. Debe capturar parte de una clientela que esté buscando algo distinto en este rubro, que ni “Dafiti”, ni “Fotter”, ni otros similares le pueden dar. Si “BizarroStore” logra construir valor marcario y capturar un grupo de clientes relevante en la industria, es muy probable que un competidor más grande vea un valor en eso y decida comprar la empresa, manteniéndola como una unidad independiente, conservando así la marca en el mercado. La otra posibilidad es que otras empresas más chicas dentro del rubro, junto con “BizarroStore”, formen alianzas para combatir a los competidores más grandes. Cualquiera de estas 2 opciones puede ser muy beneficioso para “BizarroStore” porque por un lado su marca, la compañía y sus empleados continuarán llevando adelante el proyecto. Por otro lado podrán tomar mejores prácticas de la/s empresa/s con quién se alíen, para que los ayude a acelerar el proceso de profesionalización que necesita la empresa, al igual que hizo “Zappos” con “Amazon”. Un artículo *Fastcodesign.com* (Berg, 15/03/2016, https://www.fastcodesign.com/3057833/how-retailers-will-survive-in-the-amazon-era) habla de formar alianzas y dice lo siguiente: *“What do you do when facing a vastly stronger competitor? You team up”.*

La fusión, adquisición o alianza entre empresas a mediano, largo plazo parece ser un desenlace factible, pero no por ello uno negativo. Sobre este último punto se concluye entonces que “BizarroStore” puede sobrevivir siempre y cuando sea relevante en el mercado en el que opera y que la competencia y los consumidores reconozcan quela marca tiene un valor único.

Conclusión

Tras haber tomado una serie de aprendizajes del caso analizado y frente a las complejidades que presenta el rubro de venta *online* de indumentaria y calzado en Argentina, podemos concluir que “BizarroStore” tiene una serie de cambios que debe implementar para ser relevante en la categoría.

En primer lugar se mencionó el desarrollo de marca, un aspecto no menor a considerar dado quela marca da identidad a la empresa y un marco de referencia para las acciones que la misma tome para competir en el mercado. Como se analizó en este trabajo, este aspecto, sumado a una cultura ganadora son los factores de éxito de una compañía. Simplemente por el *naming* “Bizarro” la marca ya tiene el potencial de tomar atributos positivos de la categoría, por lo tanto debe llevar adelante una serie de acciones comunicativas y de selección de productos (mencionados en el apartado grupal) que permitan capturar esos atributos y así encaminar el proyecto de construir una marca fuerte y diferente a la competencia.

En segundo lugar es importante entender que competir en el ámbito del comercio digital implica que “BizarroStore” debe contar con una serie de requerimientos que demandan los usuarios que utilizan este medio de compra. Los mismos refieren a aspectos tecnológicos, logísticos y de atención al cliente. Si estos aspectos son trabajados correctamente lograrán un vínculo fuerte entre la marca y los clientes; si en cambio estos aspectos se descuidan, la competencia logrará atraer a esos clientes y, como se analizó previamente, una vez que los clientes estén comprometidos con una plataforma será muy difícil que la cambien. Las decisiones estratégicas de “BizarroStore” en cuanto al negocio deben estar enfocadas en estos aspectos y deben implementarse con los recursos a disposición, pero nunca descuidarse. Una base sólida de clientes es lo que le da valor a la marca.

Por último, existe una amenaza real de que “Amazon” traiga su *marketplace* a Argentina. “BizarroStore” no puede mantenerse ajeno a esto y debe tomar decisiones

estratégicas en cuanto a su negocio en el corto/mediano plazo. Uno de los aspectos mencionados es que deberá empezar a considerar la posibilidad de generar alianzas estratégicas, asociaciones o evaluar una potencial adquisición por parte de jugadores que quieran ingresar en su segmento y tengan no solo más recursos sino un negocio estratégico a nivel local, dado que “BizarroStore” no cuenta con los recursos suficientes para combatir a “Amazon” de igual a igual. Pero para ello deberá previamente construir una marca fuerte y relevante en el mercado, con potencial de crecimiento y con una base de clientes fidelizados. Esto le permitirá mantener la marca “Bizarro” viva.

Como se observó en el caso “Amazon” cuenta con una infinidad de recursos para desplazar a sus competidores en el mercado en el que decida embarcarse. Tomar decisiones estratégicas en base a un escenario en donde se especule con superar a “Amazon” no parece ser prudente, dado que dicho escenario tiene muy bajas probabilidades de ocurrir. Tarde o temprano “Amazon” logra ser el líder del mercado. Sin ir más lejos recientemente ha hecho una oferta para comprar más de la mitad de la participación de “Flipkart”. Esto confirma que “Amazon” invierte sus recursos en desplazar a su competidor y si no lo logra, intenta comprarlo, siempre y cuando dicho competidor tenga potencial de crecimiento y cuente con una cultura que vaya en línea con la de “Amazon”.

En conclusión, “BizarroStore” debe invertir recursos en desarrollar su marca, su plataforma, su logística y su atención al cliente, para que su experiencia de compra sea diferencial y logre capturar una base de clientes que sea relevante. Por otro lado deberá empezar a considerar si puede aliarse con otros *players* que le permitan mayor firmeza dentro de la categoría y que aceleren el proceso de profesionalización de la compañía. De esta manera ya estará sentando bases para un futuro desembarco de “Amazon” en Argentina.

Bibliografía

Libros

Lenderman, M, Sanchez. R, “Capítulo 2”, *Marketing Experiencial. La revolución de las marcas*, Ed. ESIC Editorial, Madrid, 2008

Artículos, blogs y sitios online

Berg, A, “How Retailers Will Survive In The Amazon Era”, *Fastcodesing.com*, https://www.fastcodesign.com/3057833/how-retailers-will-survive-in-the-amazon-era, 15 de Marzo del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

Bhattacharjee. N, “Amazon is closing in on Flipkart. Jeff Bezos describes how he got there”, *Techinasia.com,*https://www.techinasia.com/jeff-bezos-on-india,1 de Junio del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

Bhattacharjee, N, “A Jack Ma vs Jeff Bezos showdown is imminent in India”, *Techinasia.com*, https://www.techinasia.com/alibaba-amazon-india, 18 de Agosto del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

"Myntra to go big on offline expansion, Jabong to add premium brands", *BusinessInsiderIndia.com*,http://www.businessinsider.in/Myntra-to-go-big-on-offline-expansion-Jabong-to-add-premium-brands/articleshow/59454489.cms,5 de Julio del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Borpuzari, P, "Flipkart acquires Myntra: Here is why it makes sense", *Economictimes.indiatimes.com*, https://economictimes.indiatimes.com/tech/internet/flipkart-acquires-myntra-here-is-why-it-makes-sense/articleshow/35471764.cms, 22 de Mayo del 2014, consultado en Noviembre de 2017.

Braun, E, "La cultura se come a la estrategia para el desayuno", *lanación.com.ar*, http://www.lanacion.com.ar/1654901-la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-el-desayuno, 12 de Enero del 2014, consultado en Noviembre de 2017.

"Un tuit de Trump le hizo perder más de 5 mil millones de dólares a Amazon", *Clarín.com*, https://www.clarin.com/tecnologia/tuit-trump-hizo-perder-mil-millones-dolares-amazon_0_B14y5MM_-.html, 16 de Agosto del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Cohen, J, "Containing the Amazon offensive", *InsideRetail.com*, https://www.insideretail.com.au/blog/2017/05/25/containing-the-amazon-offensive/, 25 de Mayo del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Dubey, T, “Why e-commerce companies focus on fashion to become profitable”, *BusinessInsiderIndia.com*, http://www.businessinsider.in/Why-e-commerce-companies-focus-on-fashion-to-become-profitable/articleshow/56521828.cms, 13 de Enero del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Dubey, T, “Exclusive: There’s a new ‘Mood Store’ at Jabong; this is why it’s convenient”, *BusinessInsiderIndia.com*, http://www.businessinsider.in/Exclusive-Theres-a-new-Mood-Store-at-Jabong-this-is-why-its-convenient/articleshow/59110186.cms, 12 de Junio del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Dubey, T, “Flipkart, Myntra and Jabong are holding India’s biggest fashion sale ahead of GST”, *BusinessInsiderIndia.com*, http://www.businessinsider.in/Flipkart-Myntra-and-Jabong-are-holding-Indias-biggest-fashion-sale-ahead-of-GST/articleshow/59253028.cms, 23 de Junio del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Geissbauer, R, Vedso, J, Schrauf, S. “A Strategist’s Guide to Industry 4.0”, *Strategy+business*, Issue 83, 2016, Pp. 8.

Julka, H, “Flipkart just acquired Jabong. Here’s what it gets with the big buy”, *Techinasia.com*, https://www.techinasia.com/flipkart-acquired-fashion-etailer-jabong-heres-big-buy, 26 de Julio del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

Universidad de SanAndrés

"Estudio de Comercio Electrónico 2016", *Cámara Argentina de Comercio Electrónico y KANTAR*, Diciembre 2016,https://www.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016, Pp. 23, 31 y 44.

Lashinsky, A, "Why Amazon Tolerates Zappos' Extreme Management Experiment", *Fortune.com*, http://fortune.com/2016/03/04/amazon-zappos-holacracy/, 4 de Marzo del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

Maheshwari, R, "Myntra no longer app only, brings back mobile site to woo customers", *Economictimes.indiatimes.com*, https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/myntra-no-longer-app-only-brings-back-mobile-site-to-woo-customers/articleshow/51002673.cms, 16 de Febrero del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

Mangaldas, L. "Why Amazon And Walmart Are Battling To Take Over India's Flipkart", *Forbes.com*, https://www.forbes.com/sites/leezamangaldas/2018/04/09/why-amazon-and-walmart-are-battling-to-takeover-indias-flipkart/#675013b7618e, 9 de Abril del 2018, consultado en Mayo de 2018.

McDonald, R, Christensen, C. "AmazonFresh: Rekindling the Online Grocery Market", *Harvard Business School,* Julio de 2014 (Revisado en Agosto de 2014).

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Meyer, D. “Now It Looks Like Walmart Has Defeated Amazon in the War to Buy Flipkart”, *Fortune.com*, http://fortune.com/2018/05/04/walmart-flipkart-amazon-india/, 04 de Mayo del 2018, consultado en Mayo de 2018.

“Amazon se apoya en la moda para conquistar el ecommerce en India”, *Modaes.com*, https://www.modaes.com/empresa/amazon-se-apoya-en-la-moda-para-conquistar-el-ecommerce-en-india-es.html, 25 de Mayo del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

“Amazon escoge India para abrir su tercer ‘fashion studio’ en todo el mundo”, *Modaes.com*, https://www.modaes.es/empresa/amazon-escoge-india-para-abrir-su-tercer-fashion-studio-en-todo-el-mundo.html, 13 de Septiembre del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

“Amazon salta al ‘brick’ en India: toma el 5% de las tiendas departamentales Shoppers Stop”, *Modaes.com*, https://www.modaes.com/empresa/amazon-salta-al-brick-en-india-toma-el-5-de-las-tiendas-departamentales-shoppers-stop.html, 26 de Septiembre del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Mourdoukoutas, P, “Alibaba Beats Amazon”, *Forbes.com*, https://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2017/08/22/alibaba-beats-amazon/#7f879dd13f97, 22 de Agosto del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Nair, A, Vardhan, J, P Nair, R. “Jabong’s acquisition could be Flipkart’s smartest move since it took over Myntra”, *Yourstory.com*, https://yourstory.com/2016/07/flipkart-myntra-jabong-acquisition/, 26 de Julio del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

News Desk, “Myntra Wins India’s Most Admired & Valuable Power Brand Award 2016 At 7th Annual India Leadership Conclave & Indian Affairs Business Leadership Awards 2016”, *Indianaffairs.tv*, http://indianaffairs.tv/myntra-wins-indias-most-admired-valuable-power-brand-award-2016-at-7th-annual-india-leadership-conclave-indian-affairs-business-leadership-awards-2016/, 8 de Julio del 2016consultado en Noviembre de 2017.

Parr, B, “Here's Why Amazon Bought Zappos”, *Mashable.com*, http://mashable.com/2009/07/22/amazon-bought-zappos/#SPHHGdx_VSqR, 22 de Julio del 2009, consultado en Noviembre de 2017.

Pemberton, C, “The Amazon Effect: What It Means for Your Small Business”, *Mastercardbiz.com*, https://www.mastercardbiz.com/2017/01/06/the-amazon-effect-what-it-means-for-your-small-business/, 6 de Enero del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Priyanka, P. “Flipkart vs Amazon: It’s a two-horse race in India”, *TheHinduBusinessline.com*, http://www.thehindubusinessline.com/companies/flipkart-amazon-ecommerce-market/article9811437.ece, 10 de Agosto del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Universidad de SanAndrés

Rajkaran, R. “Flipkart Vs Amazon: A Battle for the Multibillion Dollar Indian E-commerce Market”, *TheMarketMogul.com*, https://themarketmogul.com/flipkart-vs-amazon/, 8 de Septiembre del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Solomon, M. “Tony Hsieh Reveals The Secret To Zappos' Customer Service Success In One Word”, *Forbes.com,* https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/06/12/tony-hsieh-spills-the-beans-the-one-word-secret-of-zappos-customer-service-success/#75456f081acc, 12 de Junio del 2017, consultado en Noviembre de 2017.

Soni, A, “Everything you wanted to know about the Flipkart-Myntra deal”, *Yourstory.com*, https://yourstory.com/2014/05/flipkart-myntra-acquisition/, 22 de Mayo del 2014, consultado en Noviembre de 2017.

“Flipkart SuccessStory”, *SuccessStory.com*, https://successstory.com/companies/flipkart, consultado en Noviembre de 2017.

Surti, S, “Flipkart-Myntra: Consolidation the only way to survive the Indian e-commerce industry?”, *Indianmediabook.com*, http://www.indianmediabook.com/flipkart-myntra-consolidation-the-only-way-to-survive-the-indian-e-commerce-industry/, 22 de Mayo del 2014, consultado en Noviembre de 2017.

Talgeri, K, “Flipkart vs. Amazon”, *FortuneIndia.com*, http://www.fortuneindia.com/technology/flipkart-vs-amazon/101198, 5 de Mayo del 2016, consultado en Noviembre de 2017.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Van Alstyne, M V, Parker, G, Choudary, S. “Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy”, *Harvard Business Review*, Abril 2016.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés