



**“PLAN ESTRATÉGICO DE AMAZON PARA LA ADQUISICIÓN
DE TARGET EN ESTADOS UNIDOS
PARA EL PERIODO 2018-2027”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Pamela Astrid Bellido Mariátegui

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2019

Me dedico el presente trabajo.

Agradezco a mi madre, mis hermanos, y a mi mamama, y también a Mariella Hernández y Giselle de la Torre, por su apoyo incondicional y su paciencia.

Agradezco mucho a los profesores que me apoyaron en este proceso, en especial a José Díaz Ísmodes, Alfredo Aguilar y Lucía Lastarria, por su paciencia, orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Siendo el sector del comercio electrónico uno de los más dinámicos y de constantes cambios, el presente trabajo de investigación tiene como punto de partida cómo Amazon podrá conseguir un mayor crecimiento y cuota de mercado. Es decir, como podrá incrementar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, cumplir con la entrega de pedidos y ver la posibilidad de que el crecimiento sea no solo on line sino también off line; es decir, apoyarse de medios físicos que le permitan acceder al sector minorista para alcanzar un mayor acercamiento a sus clientes brindándoles un mejor servicio. Al analizar el Reporte Anual 2017 de Amazon (Amazon 2018), se considera la proyección de expandirse en el sector de ventas minoristas especialmente en Estados Unidos; por tal motivo, el presente trabajo se enfocará en dicha proyección concentrándose en el mercado norteamericano.

El desarrollo del presente trabajo inicia con el análisis externo e interno de la organización, para luego formular las estrategias a seguir de acuerdo al objetivo general de crecimiento y generación de valor para Amazon. Dentro de este análisis se evidencia que en Estados Unidos el 44% de los consumidores cuando quieren realizar una compra recurren primero a Amazon. Sin embargo, la gran mayoría de esas compras (alrededor del 92%) todavía ocurren en tiendas físicas. Es por esa razón que se propone adquirir la empresa Target, ya que encajaría perfectamente con la estrategia de crecimiento de Amazon en el comercio minorista, puesto tendría presencia física y lograría expandirse rápidamente en el mercado norteamericano. Target sería una sucursal indirecta de Amazon adquirida al 100% dejando de cotizar en Bolsa, pero continuará operando de manera regular.

La estrategia se desarrollará mediante los planes funcionales, el mapa estratégico y cuadro de mando integral que diseñará la alineación y sinergia de la organización. Los objetivos, las metas, los indicadores y sus respectivos presupuestos apoyarán a cada una de las perspectivas del accionista, cliente, procesos y aprendizaje, cuyo desarrollo de manera integrada permitirá crear valor para la empresa.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Definición del problema	1
1. El problema.....	1
2. Objetivo de la investigación y alcance.....	2
3. Objetivos específicos	2
4. Enfoque de solución.....	2
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Descripción del modelo de negocio actual	3
2. Modelo de negocio.....	7
2.1 Lienzo del negocio.....	7
3. Ciclo de vida del negocio.....	9
4. Estructura de la empresa	11
5. Análisis de la empresa	13
5.1 Misión actual.....	13
5.2 Visión actual	13
5.3 Valores actuales	13
5.4 Cultura organizacional actual	14
6. Análisis del macroentorno	14
6.1 Análisis de los principales factores.....	15
6.1.1 Factor global	15
6.1.2 Factor político-legal	18
6.1.3 Factor económico.....	19
6.1.4 Factor sociológico-demográfico	19
6.1.5 Factor tecnológico.....	20
6.1.6 Factores ecológicos y ambientales.....	21
6.2 Conclusiones del análisis – Matriz EFE	22

7. La Industria	22
7.1 Análisis del nivel de competencia dentro de la industria (cinco fuerzas de Porter)	25
7.1.1 Rivalidad entre competidores	26
7.1.2 Amenaza de nuevos competidores.....	27
7.1.3 Poder de negociación de los clientes	27
7.1.4 Amenaza de sustitutos	28
7.1.5 Poder de negociación de los proveedores	28
7.2 Análisis de la competitividad y ventaja competitiva de Amazon	29
Capítulo III. Análisis interno de la organización	30
1. Matriz de crecimiento y participación - Boston Consulting Group (BCG) para Amazon	30
2. Cadena de valor	31
2.1 Actividades de apoyo.....	32
2.1.1 Dirección.....	32
2.1.2 Infraestructura de la empresa.....	32
2.1.3 Gestión de recursos humanos	33
2.1.4 Desarrollo tecnológico.....	34
2.1.5 Suministro o abastecimiento.....	34
2.2 Actividades primarias	34
2.2.1 Innovación.....	34
2.2.2 Operaciones.....	35
2.2.3 Logística.....	35
2.2.4 Mercadeo: marketing y ventas	37
2.2.5 Servicio postventa	39
3. Sistema de valor.....	41
4. Análisis de recursos y capacidades	43
5. Conclusiones del análisis – Matriz EFI.....	44
6. Estrategia y planeamiento actual de Amazon	45
6.1 Ventaja competitiva actual.....	45
6.2 Estrategia genérica actual	45
7. Principios de gobernanza corporativa de Amazon.....	46
8. Resultados contables y financieros de Amazon al 2017	47
Capítulo IV. Formulación del planeamiento estratégico para Amazon.....	50
1. Análisis FODA de Amazon	50

2. Metodología por utilizar	51
2.1 Estrategias de crecimiento.....	51
3. Conclusiones del análisis	53
Capítulo V. Selección de la estrategia para Amazon	54
1. Estrategia de negocio propuesta.....	54
2. Estrategia corporativa propuesta.....	54
3. Análisis de la propuesta: adquisición de la empresa Target	56
Capítulo VI. Implementación de la estrategia propuesta para Amazon.....	61
1. Propuesta de la misión, visión, valores, cultura organizacional y objetivos estratégicos para Amazon	61
1.1 Visión.....	61
1.2 Misión	61
1.3 Valores	61
1.4 Cultura organizacional	61
1.5 Objetivos estratégicos corporativos	62
1.6 Cadena de valor propuesta	63
2. Mapa estratégico de Amazon (2018-2027).....	65
3. Planes funcionales y Modelo de Cuadro Integral aplicado para Amazon (2018-2027).....	66
3.1 Plan funcional y perspectiva financiera o del accionista.....	67
3.1.1 Objetivos	67
3.1.2 Indicadores	67
3.1.3 Metas.....	67
3.1.4 Iniciativas	67
3.1.5 Presupuesto	67
3.2 Plan funcional y perspectiva al cliente.....	68
3.2.1 Objetivos	68
3.2.2 Indicadores	68
3.2.3 Metas.....	68
3.2.4 Iniciativas	69
3.2.5 Presupuesto	69
3.3 Plan funcional y perspectivas de procesos	70
3.3.1 Objetivos	70
3.3.2 Indicadores.....	70

3.3.3 Metas	70
3.3.4 Iniciativas	71
3.3.5 Presupuesto	71
3.4 Plan funcional y perspectiva de aprendizaje y crecimiento	71
3.4.1 Objetivos	71
3.4.2 Indicadores	72
3.4.3 Metas	72
3.4.4 Iniciativas	72
3.4.5 Presupuesto	72
3.5 Evaluar el impacto de la inversión de las iniciativas propuestas (ROE, ROA, VAN)....	74
Conclusiones y recomendaciones	77
1. Conclusiones	77
2. Recomendaciones	77
Bibliografía	81
Nota biográfica	88

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución poblacional por edad y sexo	20
Tabla 2.	Matriz EFE	22
Tabla 3.	Principales empresas competidoras del comercio electrónico	23
Tabla 4.	Principales empresas del comercio minorista en Estados Unidos	23
Tabla 5.	Grado de atractividad de la industria y las cinco fuerzas de Porter.....	26
Tabla 6.	Matriz EFI	45
Tabla 7.	Estados financieros 2014-2017.....	49
Tabla 8.	Cantidad aproximada de tiendas por cadenas minoritas.....	56
Tabla 9.	Estados financieros de Target 2014-2017	60
Tabla 10.	Objetivos estratégicos corporativos para Amazon	62
Tabla 11.	Proyecciones financieras del 2018-2027	73
Tabla 12.	Presupuesto de la perspectiva del cliente	73
Tabla 13.	Presupuesto de la perspectiva de procesos	73
Tabla 14.	Presupuesto de la perspectiva de personas	73
Tabla 15.	Cálculo del ROE.....	74
Tabla 16.	Cálculo del costo de capital.....	74
Tabla 17.	Cálculo del ROA:	75
Tabla 18.	Valoración de la empresa Amazon.....	75
Tabla 19.	Valoración de la empresa Target	75
Tabla 20.	Valoración de Amazon y Target (sinergia)	76

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio de Amazon	7
Gráfico 2.	Ventas en tiendas físicas en Estados Unidos	10
Gráfico 3.	Unidades estratégicas de negocios de Amazon	11
Gráfico 4.	Estructura matricial de Amazon	12
Gráfico 5.	Top 10 de países con mayor penetración de ventas 2017.....	16
Gráfico 6.	Gráfico comparativo por sector de compra	17
Gráfico 7.	Las 10 principales empresas públicas clasificadas por ventas de comercio electrónico en Estados Unidos.....	25
Gráfico 8.	Matriz de crecimiento y participación.....	31
Gráfico 9.	Cadena de valor de Amazon y los flujos de información.....	32
Gráfico 10.	Sistema de valor de Amazon	42
Gráfico 11.	Estrategia genérica de Amazon	46
Gráfico 12.	Análisis FODA de Amazon.....	50
Gráfico 13.	Matriz de la gran estrategia de Amazon	52
Gráfico 14.	Matriz de Ansoff para Amazon	52
Gráfico 15.	Mapa de tiendas Target en Estados Unidos 2017.....	57
Gráfico 16.	Proyección de tiendas de Target en Estados Unidos en el 2019.....	58
Gráfico 17.	Cadena de valor de la empresa Target.....	59
Gráfico 18.	Adquisición de empresas por Amazon	63
Gráfico 19.	Cadena de valor propuesta para Amazon	64
Gráfico 20.	Detalle de la cadena de valor propuesta para Amazon	64
Gráfico 21.	Mapa estratégico de Amazon alineado a la estrategia propuesta de adquisición.....	66

Índice de Anexos

Anexo 1.	Foda Cruzado	78
Anexo 2	Análisis de atributos valiosos, raros, inimitables y organizador (VRIO) de Amazon	79
Anexo 3.	Cuadro de mando integral para Amazon	80
Anexo 4.	Iniciativas y funciones de la cadena de valor estratégica	80

Capítulo I. Definición del problema

1. El problema

El sector del comercio electrónico es uno de los más dinámicos y de constantes cambios, es por eso que el punto de partida del presente trabajo de investigación es la definición del problema: ¿Cómo Amazon podrá conseguir un mayor crecimiento y cuota de mercado a través del comercio electrónico para poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes?; ¿Es posible que ese crecimiento no solo se dé a nivel on line sino también off line?, es decir, apoyándose de algún medio físico que le permita acceder al sector minorista.

La revisión del caso titulado “La apuesta de Amazon por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados”, elaborado por Kellogg School of Management de la Northwestern University y escrito por Russell Walker y Rafique Jiwani, es el principal antecedente para el presente trabajo (Walker y Jiwani 2016). En este caso se explican los inicios de Amazon, cómo la empresa aprovechó el rápido crecimiento del comercio electrónico, cómo se ha convertido en una de las empresas pioneras en implementar innovación y tecnología, en explorar e invertir en nuevos negocios, y en buscar nuevas oportunidades y asumir riesgos.

Entre otras fuentes consultadas, una que en particular llamó mucho la atención es el paper escrito por Michael A. Cusumano, “Amazon and WholeFoods: Follow the Strategy (and the Money)”, el cual comenta que Amazon nunca ha sido completamente un negocio virtual, siempre está expandiéndose a diferentes negocios y adquiriendo lugares físicos (Cusumano 2017). Por ejemplo, en el 2017 Amazon abrió la primera tienda física de libros en Seattle (Gray 2017), en el 2016 incursionó en el negocio de comestibles, el cual valía US\$ 1,3 billones en Estados Unidos, para lo cual adquirió a WholeFoods y toda su red de tiendas y almacenes de alimentos que ayudaron a Amazon a almacenar productos, manejar devoluciones de compras en la web y/o exhibir productos para la venta.

Cusumano señala que una de las metas del CEO de Amazon, Jeff Bezos, no es obtener ganancias en el corto plazo sino expandir el alcance de la empresa, es decir, que Amazon sea la tienda de todo (the everything store). Dentro de esta estrategia de expansión en el comercio minorista, la adquisición de WholeFoods encajó perfectamente con esta meta puesto que al tener presencia física y permitió que Amazon pudiera expandirse. Casi el 44% de los consumidores de Estados Unidos acuden primero a Amazon cuando quieren realizar una compra. Sin embargo, la gran

mayoría de las compras (alrededor del 92%) todavía ocurren en tiendas físicas y no a través de Internet (Cusumano 2017).

Es a raíz de esta adquisición, y percibiendo que en Estados Unidos hay un mercado potencial, es que el presente trabajo de investigación elige este mercado y la compra de la empresa Target con la finalidad de utilizar su plataforma física y continuar con el plan de expansión de Amazon.

2. Objetivo de la investigación y alcance

Formular un plan estratégico con la finalidad de asegurar el crecimiento de la empresa Amazon en Estados Unidos a partir del año 2018 al 2027, en lo que respecta al sector del comercio electrónico y la venta minorista.

3. Objetivos específicos

- Maximizar el valor de la empresa a Largo Plazo obteniendo un ROE mayor al Ke (10.86%) y un VAN positivo.
- Incremento de ventas en más de un 25% en el periodo propuesto.
- Fidelización de los clientes adquiriendo 1800 tiendas por departamento en el mercado norteamericano.
- Incrementar la inversión en sostenibilidad y responsabilidad social destinando un porcentaje de 0.3% de los gastos generales.
- Mejorar la eficiencia operativa destinando un 40% de los gastos generales en el proceso de fulfillment.

4. Enfoque de solución

Expandir el alcance de la empresa diversificando, adquiriendo una tienda por departamento (Target), que esté alineada con la cultura y políticas de gobernanza de la empresa y genere valor para Amazon.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Descripción del modelo de negocio actual

El modelo de negocio del comercio electrónico data desde los años ochenta, donde la tecnología dio un gran paso y aparece el World Wide Web, conocido con sus siglas www, cambiando por completo la forma de comunicación y el comercio en el mundo. Ya en la década de los noventa, con el boom del Internet, el comercio electrónico creció de manera exponencial y ha ido evolucionando y desarrollando formas cada vez más efectivas y eficientes en el intercambio de productos y servicios, ahorrando dinero y tiempo a los clientes, y creando un valor real duradero.

En 1995, Jeff Bezos, el fundador y director ejecutivo de Amazon, incursionó e invirtió en este nuevo modelo de negocio con el propósito de crear una compañía de Internet que perdurara en el tiempo. Actualmente, Amazon es la principal compañía estadounidense de comercio electrónico, fue una de las primeras empresas en vender a través del Internet y la primera en ofrecer servicios de computación en la nube. Se ha expandido internacionalmente estableciendo sus sitios web por todo el mundo y realizando envíos internacionales a más de 200 países, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes en estos países de forma más eficiente, es por esa razón que se ha convertido en la compañía número uno en ventas por Internet en Estados Unidos con US\$ 94,7 billones seguida por Apple Inc., Walmart Stores Inc. y Macy's Inc. Este monto representa el 70% del total de ingresos de la compañía (Zaczkiewicz 2017). A nivel mundial, Amazon es solo superada por Alibaba Group, la más grande empresa china, liderada por Jack Ma.

En el reporte anual 2017, Amazon menciona que están poniendo en práctica el aprendizaje automático, inspirados en utilizar los algoritmos para la previsión de la demanda, clasificación de la búsqueda de productos, recomendaciones de productos y ofertas, merchandising, ubicaciones, detección de fraude y mucho más, todo con el objetivo de mejorar las operaciones centrales. Asimismo, para mantener la energía y dinamismo que lo caracteriza como empresa, toma decisiones rápidas y de alta calidad (Amazon 2018).

Amazon ha organizado sus operaciones en tres segmentos: Norte América, Internacional y Amazon Web Services (AWS). El segmento de Norte América consiste principalmente en ventas minoristas de productos de consumo y suscripciones a través de sitios web enfocados en América del Norte (México y Estados Unidos). El segmento internacional se enfoca en ventas minoristas de productos de consumo y suscripciones a través de sitios web centrados en el ámbito

internacional (Brasil, Canadá, China, España, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Turquía, Holanda y Reino Unido). Finalmente, el segmento AWS se dedica a las ventas de computación, almacenamiento, bases de datos y otras ofertas de servicios para empresas nuevas, empresas, agencias gubernamentales e instituciones académicas.

El sector del comercio electrónico engloba todo tipo de transacción en Internet y en la web. En la actualidad existen distintas maneras de clasificar dichas transacciones, una de ellas es la señalada por Laudon y Laudon «[...] analizar la naturaleza de los participantes en la transacción del comercio electrónico» (Laudon y Laudon 2012); es decir, que el comercio electrónico al emplear distintas técnicas, busca satisfacer a cada una de las partes involucradas, dependiendo de la necesidad del mercado objetivo, y es por eso que Amazon emplea una estrategia de comercio electrónico multinivel. La compañía comenzó centrándose en el negocio de tipo B2C (Business to Consumer) con sus consumidores finales y B2B (Business to Business) con sus proveedores. Posteriormente incorporó las transacciones C2B al percatarse del valor de los reviews (valoraciones) de sus clientes como parte fundamental de la descripción de los productos. Hoy en día también facilita el canal C2C con Amazon Marketplace, donde actúa de intermediario en las transacciones. Junto con el programa de afiliados que permite que cualquiera añada los enlaces de Amazon y gane una comisión por clicks, también existe un programa para crear webs enteras basadas en la plataforma de Amazon.

Otro punto importante para considerar es que «Todos (los nuevos modelos), de una forma u otra, dependen de la Internet para agregar valor adicional a los productos y servicios existentes, o para proveer la base de nuevos productos y servicios» (Laudon y Laudon 2012). Es por esa razón que es importante elegir el modelo de negocio que se va a implementar dentro del comercio electrónico, ya que diferentes factores como el tipo de público objetivo, sus características, necesidades, preferencias, etcétera, son los que determinan el modelo de negocio que más convenga y se adapte a las estrategias y objetivos de la organización.

Entre los modelos de negocio para los negocios B2C y B2B están los portales web, e-tailer, proveedores de contenido, agente de transacciones, creador de mercados, proveedor de servicios y proveedor comunitario. Un e-tailer funciona igual que una típica tienda minorista, con la salvedad que sus clientes solo necesitan estar conectados a Internet para gestionar su compra. Existen dos tipos diferentes de tiendas minoristas en línea: las que son subsidiarias o divisiones de tiendas físicas existentes, conocidas también como bricks and clicks (físicas y virtuales), por

ejemplo, Walmart y Target y, por otro lado, están las que operan solo en el espacio virtual, sin vínculos con espacios físicos, como Amazon (Laudon y Guercio 2013).

Las empresas como Amazon, que operan totalmente en línea, no tienen que enfrentar costos asociados con la construcción y mantenimiento de espacios físicos para ventas al cliente; sin embargo, se ven en la obligación de afrontar elevados costos de construcción y mantenimiento de un sitio web, de manera que puedan gestionar la toma de pedidos y la venta de estos de la manera más eficiente posible, permitiéndoles desarrollar un nombre de marca. Es importante tener en cuenta que, al igual que cualquier negocio minorista, los márgenes brutos de la operación son bajos, por lo que lo primordial del negocio es atraer a la mayor cantidad de clientes para que generen volumen de ventas y, por consiguiente, una utilidad atractiva para el negocio (Laudon y Guercio 2013).

Bajo este modelo de negocio, Amazon ofrece compras 24 horas al día durante los 7 días de la semana y a bajo costo. Con una gran variedad de selecciones y opciones para el cliente, Amazon ha logrado aprovechar la utilización masiva del Internet para comercializar inicialmente libros, llegando a aumentar su oferta de productos en diferentes líneas, ofreciendo desde DVD, CD de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, hasta entretenimiento. Por otro lado, ha logrado adoptar procesos cada vez más eficaces y eficientes en el despacho de productos, garantizando así que los clientes reciban lo que pidieron tan pronto como sea posible.

Como proveedor de contenido, Amazon distribuye el contenido de la información (de propiedad intelectual) a través de la web y gana dinero al cobrar una tarifa ya sea por una suscripción temporal que permita hacer muchas descargas en un periodo de tiempo dado, o por cada descarga de información efectuada (Laudon y Guercio 2013). Lo que ofrece Amazon en este modelo es que los clientes puedan encontrar y descargar a un precio económico todo tipo de contenido digital como lo es música, videos y libros (principalmente); y poder reproducirlos tanto en un ordenador como en teléfonos inteligentes. Amazon no es el creador del contenido, sino un distribuidor en Internet de contenido que otros crean y producen (Laudon y Laudon 2012).

Para la creación de mercado, se busca crear un espacio digital o virtual en donde coincidan proveedores y vendedores en tiempo real, de manera que pueden hacer negocios (desde la búsqueda del producto o servicio hasta la fijación del precio). Amazon ha logrado sacar provecho a su gran base de clientes y provee una plataforma digital llamada Amazon Marketplace o

Amazon Webstore, en donde los vendedores pueden dar a conocer sus productos de manera que los compradores puedan adquirirlos rápidamente a precios fijos (Laudon y Guercio 2013).

Amazon se comporta como un centro comercial en línea, cobra rentas a otros vendedores y da servicios en su sitio web, tales como la captura de pedidos y el pago. Sin embargo, no es el vendedor directo de los objetos, no los posee, y su envío por lo general es operado por el tercer participante. Los ingresos vienen de una tarifa mensual fija, una comisión por ventas (de 10 a 20% del valor de la venta) y una tarifa por actividad del negociante (Laudon y Guercio 2013). En el modelo de proveedor de servicios, la propuesta de valor básica de los proveedores de servicio es ofrecer a los consumidores alternativas valiosas, convenientes, rápidas y baratas, a comparación de los proveedores de servicios tradicionales; utilizan múltiples modelos de ingresos, algunos cobran una cuota o suscripción mensual, mientras que otros generan ingresos de otras fuentes, por ejemplo, a través de la publicidad (Laudon y Guercio 2013).

Amazon Web Services es un conjunto de productos globales basados en la nube, incluye aplicaciones de informática, almacenamiento, bases de datos, análisis, redes, móviles, herramientas para desarrolladores, herramientas de administración, IoT (Internet of things – internet de las cosas), seguridad empresarial. Estos servicios ayudan a las empresas a progresar con mayor rapidez y reducir los costos en Tecnología de Información. La mayoría de estos servicios no están expuestos directamente a los usuarios finales, sino que ofrecen una funcionalidad que otros desarrolladores puedan utilizar en sus aplicaciones. Estos servicios son facturados en función del uso, pero esta forma de uso varía de un servicio a otro.

En el comercio electrónico se presentan cinco modelos de ingresos: pueden ser por publicidad, ingresos por venta, ingresos por suscripción, ingresos gratuitos, ingresos por cuota de transacción e ingreso por afiliados (Laudon y Laudon 2012), pero los principales modelos de ingreso para Amazon son los siguientes:

- **Por venta.** Se basa en la generación de ingresos a través de la venta en línea de productos, información y/o servicios a los usuarios. Este modelo de ingreso aplica para los e-tailer, quienes ganan dinero por cada venta en línea; también para aquellos que usan el modelo de proveedor de contenido, debido a que se generan ingresos cuando se cobra un valor por cada descarga de archivos tales como pistas de música, videos, libros digitales, etcétera. Amazon tiene este modelo de ingreso a través de la venta de productos físicos y digitales; busca de

forma constante maximizar el crecimiento del volumen de ventas, al mismo tiempo que disminuye los precios al mínimo.

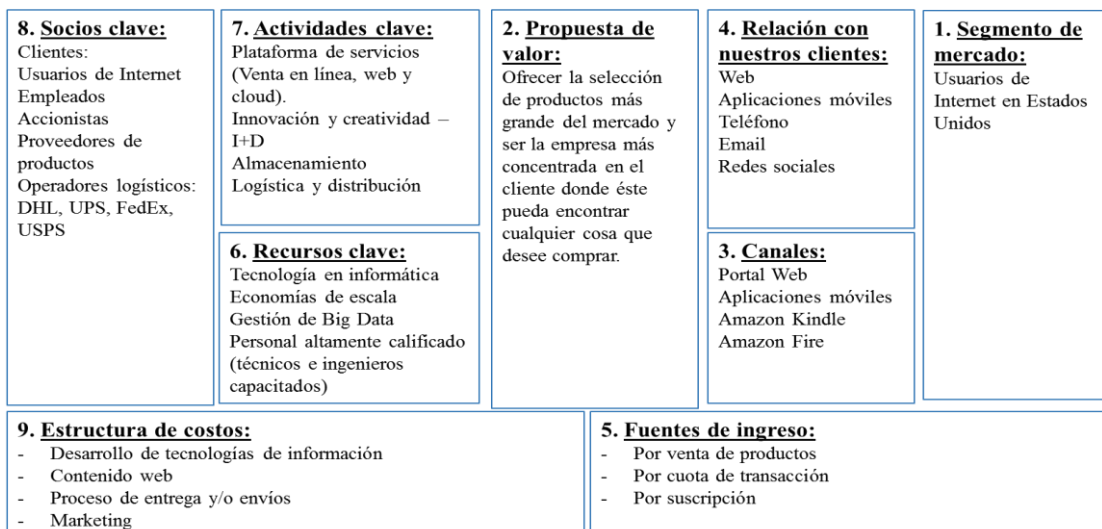
- **Por suscripción.** Se cobra una cuota por suscripción por el acceso a una parte o a todos los ofrecimientos disponibles en el sitio web, de manera que el uso sea continuo por un tiempo determinado. Por lo general, el contenido por el cual se paga es percibido como alto valor. Amazon genera ingresos a través de su servicio por suscripción mediante el Amazon Prime, que por US\$ 99,00 al año hace entregas gratuitas en un tiempo no mayor de dos días para cada suscriptor y por US\$ 3,99 más lo hace en tan solo un día.
- **Por cuota de transacción.** Las compañías reciben una cuota por permitir o ejecutar una transacción. El ingreso se genera cada vez que se realiza una transacción en beneficio del cliente. Amazon, a través de su plataforma Marketplace, cobra una comisión por ventas que por lo general oscila entre el 10 y 20% del valor de la transacción (Laudon y Guercio 2013).

2. Modelo de negocio

2.1 Lienzo del negocio

En el lienzo del negocio los nueve bloques o elementos esenciales interrelacionados crean un modelo sustentable de valor para los clientes, ya que gracias a sus recursos, actividades y socios claves tienen la capacidad de ofrecer una gran selección de productos y ser la empresa más concentrada en el cliente. (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Modelo de negocio de Amazon



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011; Amazon, 2018.
 Elaboración: Propia, 2019.

Los elementos identificados para el modelo de negocio de Amazon son:

- **Segmentos de mercado.** Todo usuario de Internet es un potencial cliente para Amazon. El mercado minorista es el principal, sobre todo los que pertenecen al NSE B y C en Estados Unidos, así también los usuarios de cloud computing.
- **Propuesta de valor.** Es ofrecer la selección de productos más grande del mercado y ser la empresa más concentrada en el cliente donde éste pueda encontrar cualquier cosa que desee comprar. Para alcanzar este cometido Amazon se centra en:
 - El cliente, conocer sus necesidades y ofrecerle productos que los satisfaga.
 - Ser inventivos, construir nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Generar un fácil manejo de la web, rapidez en la compra para posicionarse en la mente del consumidor como la empresa que tiene el mejor y más rápido servicio de entrega.
 - Precios bajos.
- **Canal.** La propuesta de valor llega a los clientes mediante diferentes canales propios. En el proceso de compra, el usuario puede hacer uso del Internet, aplicaciones móviles, Amazon Kindle, y Amazon Fire. En la entrega, los productos llegan al usuario mediante canales de distribución (couriers) y centros de distribución de Amazon.
- **Relación con los clientes.** Amazon cultiva relaciones cercanas y duraderas con sus clientes, para ello utiliza el Big Data con la finalidad de conocer a todos sus clientes y adelantarse a sus necesidades. Interactúa con los clientes principalmente a través del espacio digital; sin embargo, el call center de Amazon es uno de los mejores en gestionar los reclamos y devoluciones. Los principales clientes de Amazon son: los consumidores, vendedores, desarrolladores, empresas y creadores de contenido.
- **Flujo de ingresos.** Se genera, principalmente, por la venta en línea de productos; por suscripción al acceso a una parte o a todos los ofrecimientos disponibles en la web y mediante transacciones como en su plataforma Marketplace, donde cobra una comisión por ventas.
- **Recursos claves.** Entre los principales recursos claves de Amazon, está el recurso tecnológico como plataformas de comercio electrónico y desarrollo informático, así como servicios integrales de cloud computing. Otro recurso clave para Amazon es el recurso humano, personal altamente calificado (técnicos e ingenieros capacitados) y el conocimiento o know how que tienen para desarrollar soluciones en los procesos de toda la compañía con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- **Actividades claves.** Gestionar la plataforma digital de ventas en línea, innovación y creatividad continua, investigación y desarrollo (I+D), almacenamiento, logística y distribución son las actividades claves que desarrolla Amazon para generar valor a sus

clientes. En el 2003 Amazon Robotics nació para satisfacer las demandas de los consumidores en el comercio electrónico, para generar soluciones en el cumplimiento de envíos.

- **Socios claves.** Este bloque refleja que los socios estratégicos son los empleados, accionistas, proveedores y clientes (compuesto por consumidores, vendedores, desarrolladores, empresas y creadores de contenido).
- **Estructura de costos.** Amazon enfrenta altos costos logísticos y de operaciones, elevados costos de construcción y mantenimiento de los sitios web, así también un alto costo de seguridad de información, I+D, contratación de personal especializado y finalmente gastos en marketing para promocionar sus servicios.

3. Ciclo de vida del negocio

Toda empresa minorista de venta en línea debe buscar invertir en el largo plazo, esto la obligará a construir y reconstruir continuamente su organización. Actualmente, el ciclo de vida de los negocios es cada vez más corto, lo que hace necesario una nueva forma de gestionar las empresas hacia un camino de constante transformación y renovación.

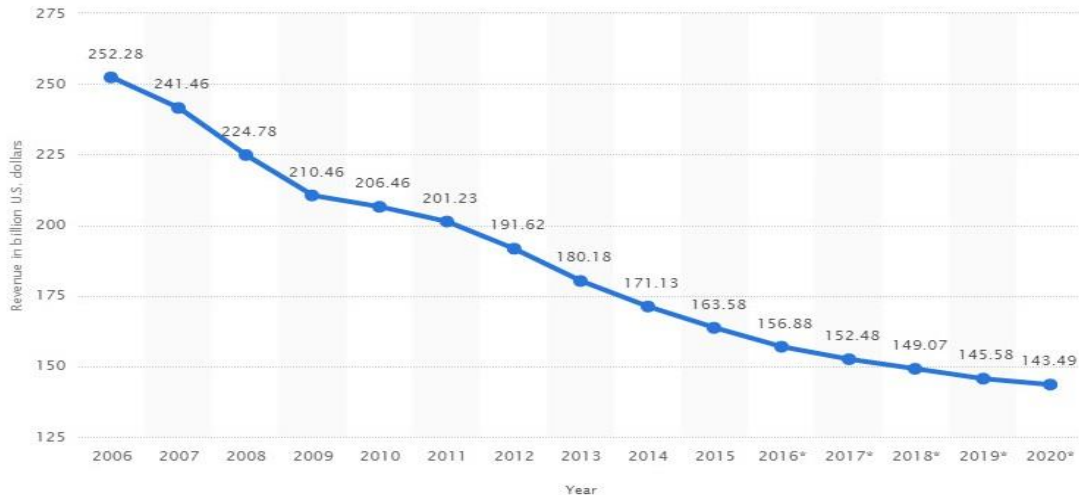
Mark W. Johnson explica en su libro “Seizing the White Space”, cómo Amazon ha podido crecer gracias a ocupar espacios de oportunidad adyacentes a su actividad, generando así nuevos modelos de negocio y llegando a diferentes tipos de clientes (Albalá 2012). Analistas como Morgan Stanley calculan que las ventas de Amazon aumentarán un 16% cada año hasta 2025, un ritmo que le haría crecer al doble que Google o cuatro veces más que Facebook, aun así, se habla de un negocio con un techo límite de crecimiento por lo que, para seguir aumentando números, se exige la diversificación y es en lo que el CEO de la compañía lleva haciendo mucho tiempo.

No es nuevo que Amazon busque dominar terrenos más allá del comercio electrónico. La logística, la tecnología de consumo, el cloud o el ocio doméstico son áreas donde la corporación lleva tiempo sembrando una cosecha que ya está floreciendo, y a raíz de esto, Jeff Bezos comentó para el Daily Reckoning que Amazon es una empresa con 24 años de vida, no una *start up*, no ha inventado nada revolucionario, y que el 91% de sus ventas se basan en abastecimiento, movimiento, almacenamiento y entrega de mercancías (Stockman 2017).

En el gráfico 2 se muestra un retroceso en la distribución; esto da a entender cómo ha evolucionado el mercado de las ventas dentro de la sociedad norteamericana, descendiendo el número de ventas en tiendas físicas. Desde 2006 hasta 2016 las ventas han retrocedido un 35%

en las tiendas físicas y no es porque se haya dejado de vender porque la sociedad no consume, sino porque ésta se ha dirigido hacia otro tipo de modelo de negocio: el comercio electrónico.

Gráfico 2. Ventas en tiendas físicas en Estados Unidos



Fuente: Torregrosa, s.f.

Hay que resaltar que todas las tiendas grandes y pequeñas han sufrido presión a medida que han ido cambiando los gustos comerciales en Estados Unidos. De acuerdo con un artículo escrito por Barry Ritholtz en Bloomberg View el 09 de abril de 2018, en la década de los años noventa se presentó un enorme auge de la construcción en los ámbitos de vivienda, oficina y comercio minorista, pero luego de la crisis del 2000 Estados Unidos tenía un enorme exceso de espacio comercial (Ritholtz 2018). Hay que resaltar que las tiendas por departamento no tenderán a desaparecer por completo, sino que la sociedad norteamericana ha mostrado un cambio en su comportamiento de compra, por lo que los minoristas tendrán el gran reto de comprender estos cambios de hábitos en los consumidores (ahora prefieren comprar servicios de ahorro de tiempo que bienes y accesorios), este ha sido y seguirá siendo un factor importante para este sector (Ritholtz 2018).

Se convierte en una oportunidad y un desafío crear un factor de experiencia para los centros comerciales, sobre todo para sobrevivir y crear un renacimiento minorista, es por esta razón que, en el mercado norteamericano, el sector minorista se está consolidando en un grupo de grandes compañías.

De toda la información descrita, dentro del ciclo de vida del negocio, Amazon se localiza en una etapa de crecimiento y en un sector que se está consolidando. La empresa ha presentado un

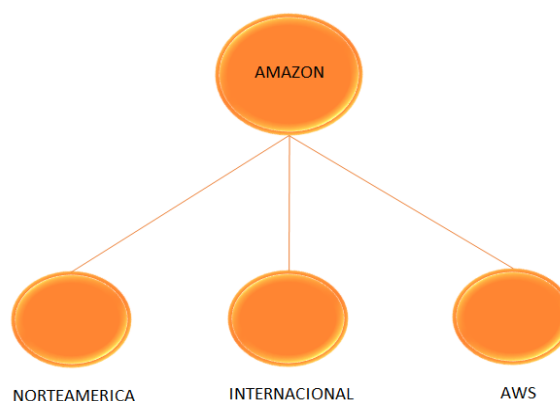
desarrollo sostenido a lo largo de los años, la marca se ha hecho cada vez más conocida y los ingresos por ventas han crecido de manera exorbitante porque han comprendido que el comportamiento del consumidor se ha modificado, ya que buscan ahorrar tiempo, capacidad de respuesta rápida y una mejor calidad de los productos y servicios.

En esta etapa, los procesos de Amazon están sistematizados y digitalizados, cuentan con personal altamente capacitado que contribuye con el desarrollo de la empresa; esto genera una atmósfera propicia para negociaciones de alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones para consolidarse y fortalecer su posición competitiva.

4. Estructura de la empresa

La estructura organizacional define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una organización. El diseño de la estructura de la empresa responde a la estrategia principal de Amazon que es la obsesión por satisfacer las necesidades del cliente, expandiendo sus operaciones y generando valor a largo plazo a sus accionistas, es por esta razón que, según el Reporte Anual del 2017, Amazon ha organizado sus operaciones en tres segmentos: Norteamérica, Internacional y AWS (Amazon 2018), por lo que es una empresa diversificada geográficamente por unidades estratégicas de negocios y estas, a su vez, diversificadas según otras unidades de negocios. Se resalta que las unidades estratégicas de negocios de Amazon están atravesadas por un solo factor que es el comercio electrónico, orientado a una estructura virtual.

Gráfico 3. Unidades estratégicas de negocios de Amazon



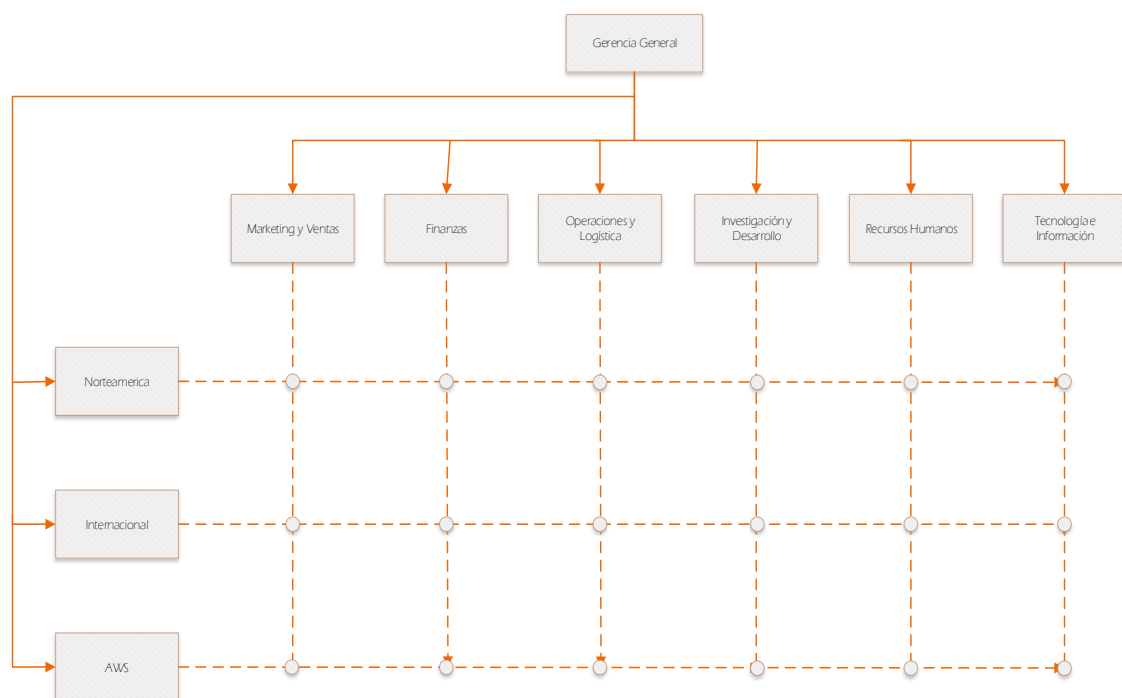
Fuente: Frances, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

El segmento norteamericano incluye las ventas minoristas de productos de consumo y suscripciones a través de sitios web centrados en América del Norte. El segmento internacional

ofrece ventas minoristas de productos de consumo y suscripciones a través de sitios web centrados internacionalmente (revisar capítulo 2, punto 1). El segmento de servicios web AWS comprende las ventas globales de servicios de computación, almacenamiento, base de datos y servicios para emprendimientos, empresas, agencias gubernamentales e instituciones académicas. Los ingresos de América del Norte (incluido el comercio electrónico, las suscripciones y las ventas de productos de Amazon) aumentaron alrededor de un 30% durante los primeros tres trimestres del año 2017 a US\$ 69.000 millones. Los ingresos internacionales también aumentaron más de 21% respecto al año anterior a US\$ 36.000 millones (Trefis Team y Great Speculations 2018).

Estos segmentos o divisiones geográficas cuentan con el apoyo de las áreas funcionales de Finanzas, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Investigación y Desarrollo (I&D), Recursos Humanos y Tecnología e Información, por lo que la estructura de Amazon se dirige hacia una matricial. De acuerdo a un artículo publicado por Lavezzolo y Rodríguez-Lluesma (“¿Qué aporta una organización matricial?”) en el portal web del IESE Business School indican que «[...] la organización matricial permite una mayor autonomía y estimula la cooperación entre áreas de especialización y departamentos; así también ofrece una gran capacidad de adaptación y una significativa fuerza innovadora, ya que establece relaciones en la cadena de mandos y brinda a los empleados la oportunidad de adquirir habilidades de dirección funcional o general» (Lavezzolo y Rodríguez-Lluesma 2015).

Gráfico 4. Estructura matricial de Amazon



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Análisis de la empresa

5.1 Misión actual

El libro “Pensar Estratégicamente, modelos, conceptos y reflexiones” de Xavier Gimbert, señala cuán importante es formular la misión como primer paso porque delimita exactamente a qué se dedica la empresa y cuál es su negocio, asimismo, indica que no se puede empezar a analizar el entorno y pensar en la estrategia, sin primero tener claro a qué se dedica la empresa (Gimbert 2010). La misión de Amazon es «[...] ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la máxima comodidad» (Amazon Jobs s.f.a) y continúa hasta hoy.

5.2 Visión actual

La visión indicará la dirección hacia dónde quiere ir la empresa, qué quiere ser, qué sentido tomar, ésta se dará a partir de la misión y basándose en sus valores, pero para que la visión funcione y sea válida debe tener las siguientes características: ser motivadora, creíble, retadora y sin fecha de caducidad, esto proporcionará a la empresa fuerza para que pueda moverse en la mejor dirección y ser cada día mejor en su gestión. La visión de Amazon es «[...] Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, en la que los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar on line» (Amazon Jobs s.f.a).

5.3 Valores actuales

De acuerdo con el Reporte Anual 2017, los valores definen a la compañía, sobre todo, cómo toma decisiones de una determinada manera, cómo interpreta y analiza el entorno, y cómo se relacionan los integrantes de la empresa, la relación con sus clientes, proveedores y comunidad (Amazon 2018). Para Amazon los principales valores son:

- Obsesión por el consumidor en vez de enfocarse en los competidores.
- Pasión por la invención e innovación.
- Pensamiento a largo plazo.
- Compromiso con la excelencia operativa.
- Excelencia en la contratación de empleados.
- Austeridad.

5.4 Cultura organizacional actual

La cultura organizacional de Amazon integra los siguientes tres elementos clave:

- **Ahorro en costos.** Amazon se encarga de inculcar en todo momento, a todos sus colaboradores, un alto nivel de conciencia en la gestión de los costos de acuerdo con la estrategia competitiva que tanto persigue la compañía. Tiene claro que una de sus fortalezas competitivas es la eficiencia que mantiene en cada uno de sus procesos y actividades, entendiendo a la eficiencia como el cumplimiento de un objetivo haciendo uso del mínimo recurso necesario.
- **Reinvención constante y mejora continua de la cultura organizacional.** Jeff Bezos, CEO y fundador, enfatiza la importancia de evaluar y ajustar constantemente la cultura de Amazon para que nunca pierda la agilidad, el ingenio, y el hambre por la experimentación. En consecuencia, Bezos se opone constantemente a la cultura de toma de decisiones universal y afirma que «[...] Somos una compañía de pioneros. Es nuestro trabajo hacer apuestas audaces, y obtenemos nuestra energía de inventar en nombre de los clientes» (Amazon Jobs s.f.b).
- **Centrada en el cliente.** Amazon se declara la compañía más centrada en el cliente del mundo. La compañía continuamente se esfuerza por determinar las tendencias y los cambios en las preferencias del consumidor, y aplica estas preferencias en su venta minorista en línea y servicios relacionados. A través de esta característica es que Amazon logra soportar su eficacia para satisfacer a todos sus clientes a medida que va expandiendo su negocio.

Amazon utiliza 14 principios de liderazgo en el día a día, ya sea para discutir ideas para nuevos proyectos o para decidir cuál es el mejor enfoque para resolver un problema, esta es una de las cosas que hace que Amazon sea peculiar. Entre los principios están: pasión por el cliente, responsables y comprometidos, inventan y simplifican, tienen razón casi siempre, aprenden y son curiosos, contratan y hacen crecer a los mejores, insisten en los estándares más altos, piensan en grande, tienen iniciativa, frugalidad, se ganan la confianza de los demás, profundizan, tienen determinación, discrepan y se comprometen, obtienen resultados (Amazon Jobs s.f.c).

6. Análisis del macroentorno

Mediante el análisis del macroentorno se identificarán las principales amenazas y oportunidades que la empresa Amazon deberá enfrentar, factores que podrían impactar en las futuras decisiones estratégicas y que se detallan a continuación.

6.1 Análisis de los principales factores

6.1.1 Factor global

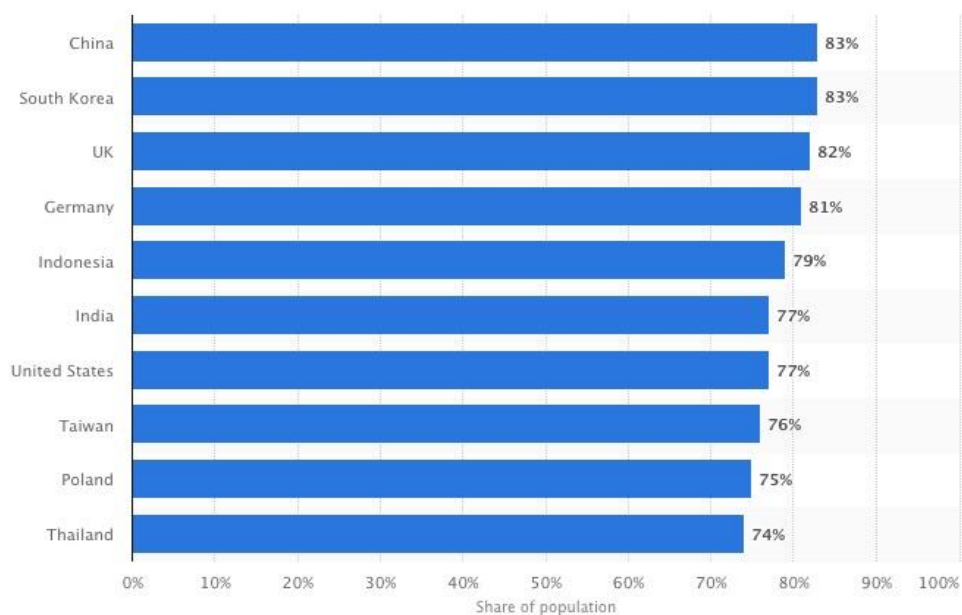
A nivel global se presentan varios factores externos que no serán fácilmente controlados por la empresa, estas pueden afectar el día a día y representarán para algunas empresas oportunidades y para otras amenazas inclusive riesgos. Dentro de las principales se detallan las siguientes:

- **Riesgos geopolíticos, estabilidad de las instituciones y de las reglas globales.** Los riesgos geopolíticos, la estabilidad de las instituciones y las reglas globales pueden afectar de manera directa la actividad del comercio a nivel global, las empresas comerciales que realizan intercambio de bienes y/o servicios a nivel internacional serían blancas directo de estos factores. Entre los riesgos que podrían ocurrir a nivel global y que afectarían al comercio internacional están los cambios en la Organización Mundial del Comercio, la cual garantiza que los intercambios comerciales se realicen de la forma más fluida previsible y libre posible; Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México (NAFTA); la posibilidad de regreso de los Estados Unidos al Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica que busca rebajar las barreras comerciales, establecer un marco común de propiedad intelectual, reforzar los estándares de derecho del trabajo y derecho ambiental, y establecer un mecanismo de arbitraje de diferencias inversor-estado; la actual tensión entre Estados Unidos (aliado con Francia y Reino Unido) y Rusia, como también la tensión entre los Estados Unidos-Corea del Norte; Estados Unidos-China y Estados Unidos-México, que contribuye a un aumento de riesgos geopolíticos.
- **Crecimiento del PBI en el mundo.** El Producto Bruto Interno (PBI) es otro factor que se toma en cuenta en el análisis del macroentorno, ya que permite a las empresas como Amazon analizar la evolución (crecimiento o desaceleración) de la producción de bienes y servicios de los países y regiones del mundo. De acuerdo con el informe “Perspectivas Económicas Mundiales 2018”, el Banco Mundial señaló que el crecimiento de la economía mundial se acercará al 3,1% en el 2018 y 2019, por lo que continuará la recuperación de la inversión, la manufactura y el comercio para beneficio de las economías en desarrollo exportadoras de productos básicos. Con respecto a las economías avanzadas el crecimiento será moderado para aproximarse a un 2,2% en el 2018, mientras que los mercados emergentes y economías en desarrollo podrían alcanzar hasta un 4,5% (Banco Mundial - Doing Business s.f.).
- **Tasa de interés.** Otro indicador que refleja que la economía a nivel global crecerá a un ritmo moderado y que ayudará a las empresas analizar sus proyecciones de crecimiento es la tasa de fondos federales, la cual incrementó de manera gradual a 1,5% en el 2017. Esto se debe a

que el Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) espera que la economía se expanda a un ritmo moderado y que el mercado laboral se mantenga en el 2018, ya que se ha mantenido sostenido el empleo, el gasto de los hogares, y la inversión.

- **El comercio electrónico a nivel global.** Actualmente el comercio electrónico se ha convertido en una actividad comercial muy importante a nivel global. En la reunión anual del World Economic Forum 2018 realizada en Davos-Klosters, Suiza, se señaló cómo el comercio electrónico está cambiando la forma de hacer negocios, reemplazando lo tradicional por algo más accesible, digital y en tiempo real en el mundo entero. Esto genera en las empresas nuevos desafíos y oportunidades para llegar a más usuarios (World Economic Forum 2018). Comprar on line se está convirtiendo en una práctica habitual y con un creciente uso entre la población: se habla de 1.600 millones de usuarios en todo el mundo que han hecho compras en Internet, gastando casi US\$ 2 billones, cifra que podría duplicarse para el 2020. Según Statista, un portal en línea de estadísticas, investigación de mercado e inteligencia empresarial, entre los 10 países con mayor penetración de ventas a mediados de 2017 se encuentra China, seguida de Corea del Sur, el Reino Unido y Estados Unidos que aparece en el séptimo lugar (Paredes 2018).

Gráfico 5. Top 10 de países con mayor penetración de ventas 2017



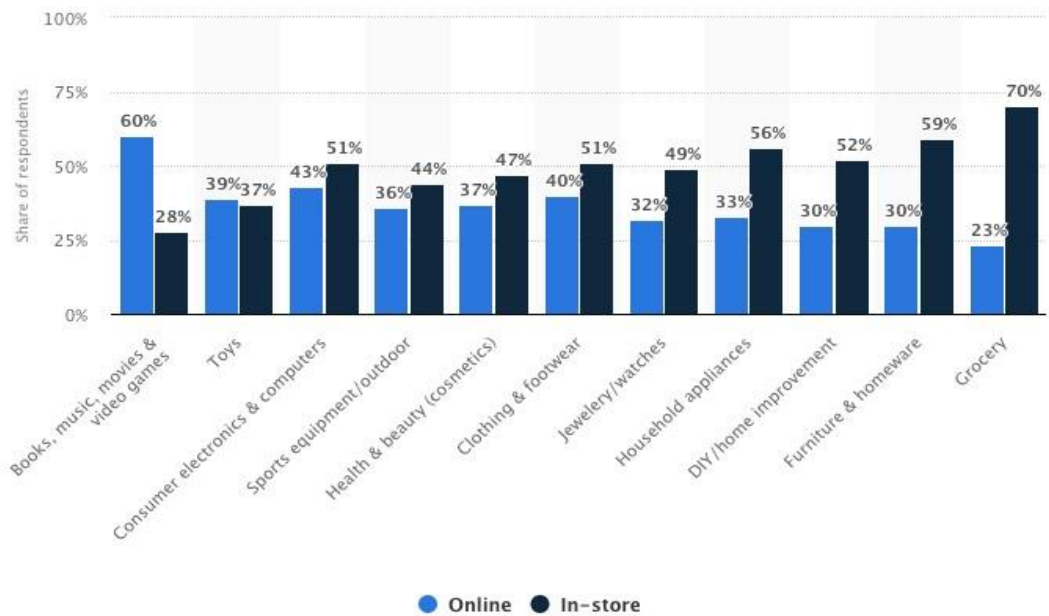
Fuente: Paredes, 2018.

- **Comportamiento de compra de los usuarios en el mundo.** Los usuarios que realizan compras en Internet van directo al grano, no andan con rodeos y visitan directamente las webs de las tiendas on line. Un estudio hecho por SEMrush revela que el 42,2% de las visitas recibidas se atribuyen al tráfico directo (cliente recurrente), el cual supera por poco a los

buscadores con 40,1% (posicionamiento web) y mucho más abajo se encuentra el tráfico referencial con 8,6%, y la social media con un 2,92%. Otro punto importante es el tráfico que se genera en diferentes dispositivos (desktop y dispositivos móviles), el tráfico hacia tiendas on line proveniente desde desktops es de 56,98%, el cual supera al tráfico obtenido desde dispositivos móviles con 43,02%.

Según el portal estadístico alemán Statista, el crecimiento del comercio electrónico no aplica a todas las categorías de productos. Las categorías que superan dos veces a la compra tradicional son ocio o entretenimiento, seguido por juguetes con una mínima diferencia de compras en línea y fuera de línea (Paredes 2018).

Gráfico 6. Gráfico comparativo por sector de compra



Fuente: Paredes, 2018.

- Avances de la tecnología.** La tecnología avanza a una velocidad inimaginable, trascendiendo en el día a día de las personas y transformado sus rutinas. Por ejemplo, el Internet de las cosas ve la forma de hacer un hogar inteligente, de interconectar de forma digital objetos cotidianos con Internet para que se puedan controlar desde el teléfono móvil, haciendo que todo sea más sencillo y cómodo para cualquiera. La inteligencia artificial y asistente de voz va desde los robots que se mueven o aprenden de lo que les rodea hasta los vehículos autónomos, la ciberseguridad o las aplicaciones móviles. Entre los asistentes de voz están las compañías Apple, Google, Amazon, Microsoft o Samsung. Los drones son cada vez más utilizados y mejores, pero se debe tener en cuenta algunos términos de seguridad y legalidad para su uso en diferentes países. Todos estos avances se reflejan en el gasto en tecnología a nivel global.

De acuerdo con lo revisado en Bloomberg Intelligence (s.f.a) con respecto al gasto en tecnología, este presenta un constante crecimiento especialmente en el segmento de telecomunicaciones, siendo norteamérica la región que más invierte con US\$ 374.466 millones, seguido de la región Asia Pacífico que tiene un gasto de US\$ 342.005 millones.

El avance de la tecnología en el comercio electrónico sigue una tendencia hacia el desarrollo de servicios relacionados sobre todo con la atención del cliente, generando una relación más personal donde el cliente experimente una compra más personalizada, hecha a su medida, en tiempo real, una experiencia de compra para el usuario cada vez más automatizada (Paredes 2018). Las empresas que deseen entrar en esta nueva etapa digital deberán incluir el desarrollo de nuevas tecnologías en sus modelos de negocios, tal como Amazon lo está realizando.

6.1.2 Factor político-legal

El actual gobierno norteamericano implementa políticas, leyes y regulaciones que afectan de manera directa en la economía del país; por ello, las principales variables que pueden afectar a la empresa Amazon son:

- **Fricciones entre el presidente de los Estados Unidos y la empresa Amazon.** El presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, constantemente arremete contra la empresa Amazon. Todas esas críticas y comportamientos retadores que el presidente realiza generan dudas en el mercado, lo que se refleja en una caída en el precio de las acciones tanto de Amazon como de las empresas tecnológicas en el mercado estadounidense. Este factor afecta a accionistas y empresas del sector.
- **Impuestos a las ventas en Estados Unidos para vendedores en línea.** En el país del norte el impuesto a las ventas es uno de los sistemas de impuestos más complejo del mundo, ya que tienen impuestos a las ventas a nivel de cada estado. Son 45 de 50 estados que tienen un impuesto a las ventas, incluso hay algunos estados que también permiten a sus áreas locales establecer sus propias reglas y leyes. La mayoría de las empresas no están obligadas a recaudar impuestos en todos los estados, a los comerciantes solo se les exige cobrar el impuesto cuando se envía un artículo a un comprador en un estado donde tiene un nexo de impuesto a la venta o conexión, como empleados, inventario o infraestructura (Amazon 2018).
- **Leyes de protección de datos.** La ley de protección de datos deberá ser revisada pues en abril de 2018, tras el escándalo de Facebook por la filtración de datos no autorizada por la empresa Cambridge Analytica, el Congreso de los Estados Unidos ha considerado aprobar algún tipo de regulación para proteger la privacidad en Internet en dicho país. Es a raíz de este tema que

todas las empresas norteamericanas que brinden servicios deberán implementar mejores controles para que los datos de sus clientes no sean utilizados de manera irregular.

6.1.3 Factor económico

Las variables económicas como el PBI, la inflación y las reformas económicas afectarán el comportamiento de compra y gasto de los consumidores, por lo que se toma en cuenta estas variables, ya que las empresas lo utilizarán para futuras proyecciones de venta y conocer la tendencia del negocio.

- **PBI en los Estados Unidos.** La coyuntura económica que vivió Estados Unidos está cambiando, emergiendo de la recesión más fuerte de su historia, por lo que realizó un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo plazo que ha recuperado la economía, con un crecimiento por encima del 3% del PBI (o GDP por sus siglas en inglés) en el 2017 gracias al consumo privado, bajas tasas de interés, creación de empleos y bajos niveles de desempleo.
- **Inflación.** Actualmente Estados Unidos está en una etapa de inflación estructural baja, con condiciones monetarias muy convenientes y mercados que han creado riqueza financiera con poca volatilidad, lo que ha generado la recuperación de la economía. Ahora, si la inflación sube en Estados Unidos habría alzas en la tasa de interés y cambiaría el escenario. Para el 2016 la inflación fue de 1,977%, para el 2017 fue de 2,16%, y para el 2018 se espera 2%.
- **Incremento de las restricciones al comercio.** Este riesgo se ha incrementado debido a las inclinaciones proteccionistas de Estados Unidos, restricción que puede perjudicar la oferta de productos y servicios de las empresas extranjeras que deseen comercializar en dicho país, ya que se da prioridad a los productos y servicios locales. Esta medida puede afectar a las empresas, proveedores y clientes en obtener mayor variedad de productos.

6.1.4 Factor sociológico-demográfico

En este factor se detallan los valores, costumbres, comportamientos y preferencias del consumidor norteamericano, también datos importantes sobre cómo está conformada la población, información que permite a Amazon responder a las necesidades de sus clientes.

- **Población.** Estados Unidos cuenta con una población de 323.127.513 personas, lo que lo convierte en uno de los países más poblados del mundo con 33 habitantes por kilómetro cuadrado. Es una de las 10 economías más importantes del mundo por el volumen de su Producto Bruto Interno (PBI). En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que muestra el nivel de vida de sus

habitantes, indica que los estadounidenses se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen. (Expansión /datosmacro.com s.f.), y el país se encuentra en el octavo puesto de 190 que conforman el Ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Banco Mundial – Doing Business s.f.).

La distribución de la población por edad y sexo en Estados Unidos al 2016 es la siguiente:

Tabla 1. Distribución poblacional por edad y sexo

Edad	Descripción	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0-14 años	(niños)	18,84%	31.182.660	29.854.687
15-24 años	(edad laboral temprana)	13,46%	22.360.342	21.252.215
25-54 años	(edad laboral máxima)	39,6%	64.170.791	64.135.619
55-64 años	(edad laboral madura)	12,85%	20.081.837	21.536.994
65 a más años	(personas de edad avanzada)	15,25%	21.895.128	27.525.255

Fuente: Index Mundi, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

- Perfil del consumidor.** El consumidor norteamericano está abierto a adquirir todo tipo de productos, sea local o extranjero, ya que el suministro de productos es alto y diverso en ese país. Poseen diversos intereses y gustos, valoran mucho la comodidad en sus hogares y la alimentación. Luego de la recesión de años pasados, los norteamericanos han modificado sus costumbres y comportamientos de compra, buscan productos menos caros, han aprendido a vivir de manera más ahorrativa y comparando precios. Según los últimos datos revelados por la Oficina del Censo, los jóvenes entre 18 y 35 años superan los 75,4 millones de personas y su crecimiento se debe, en gran parte, a los nacimientos de descendientes de inmigrantes, especialmente de América Latina. Para el 2036, según el análisis de las estadísticas del Censo realizado por el Pew Research Center, esta generación crecerá hasta 8,1 millones de personas, ellos tienen un hábito diferente con respecto a lo que gastan porque prefieren las experiencias sobre los bienes de consumo, tienden a no poseer y prefieren usar, transmitir o alquilar. Entre los consumidores jóvenes, de acuerdo con el Santander Trade Portal (2018), «[...] el nuevo mantra es el acceso y no la posesión, los consumidores están más conscientes del medio ambiente al momento de tomar decisiones de compra». Muchos norteamericanos eligen adquirir servicios que ahorren tiempo, factor muy importante en el sector minorista.

6.1.5 Factor tecnológico

Actualmente Estados Unidos acoge a las más grandes y poderosas empresas tecnológicas, entre ellas Amazon, las que invierten mucho en los avances tecnológicos para brindar más facilidades a las personas en su día a día.

- **Tecnología en Estados Unidos.** El cambio tecnológico va a un ritmo constante por esa razón el sector de la Tecnología de la Información (TI) -ordenadores, telecomunicaciones y semiconductores- continuará impulsando la economía en el país del norte (U.S. Department of Commerce 2018; Ríos 2018), lo que se ve reflejado en las grandes inversiones realizadas, sobre todo por la fuerte demanda de bienes y servicios de ese tipo (comercio electrónico, desarrollo del servicio de cloud, computing, etcétera). Tim Zanni, líder de tecnología de KPMG Global y de KPMG en Estados Unidos menciona: «A nivel mundial, Estados Unidos y China compiten ferozmente por ideas, liderazgo en el mercado y poder económico. El mercado estadounidense atrae a importantes gigantes tecnológicos de China que saben que deben tener una presencia en Estados Unidos para maximizar su crecimiento» (Ríos 2018). En el sector industrial todas aquellas empresas dedicadas a la fabricación de bienes de alta tecnología o bien relacionados con la tecnología de la información experimentarán un crecimiento. El sector de las telecomunicaciones también refleja un alto crecimiento a raíz del uso de Internet y de la telefonía móvil. Los servicios de captura de datos y servicios de profesionales informáticos, como también los servicios de procesamiento de datos y redes, software de diseño asistido por computadora (CAD) y software de fabricación asistida por computadora (CAM), generarán un mayor desarrollo en los Estados Unidos.

6.1.6 Factores ecológicos y ambientales

Cada vez más las sociedades y las empresas están conscientes de los factores ecológicos y ambientales, por lo que están implementando mejoras en sus procesos, productos y servicios para preservar el entorno y el medio ambiente. La perspectiva medio ambiental para el 2050 según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Kitamori 2012) indica que la magnitud del crecimiento económico y demográfico ha sobrepasado los avances alcanzados hasta ahora para frenar la degradación ambiental. Atender las necesidades de más de 2.000 millones de personas adicionales en 2050 significará un gran desafío para la capacidad de gestionar y restaurar los bienes naturales.

Para el 2050 se proyecta que la economía mundial crecerá casi cuatro veces, con una creciente demanda de energía y de recursos naturales, y que el 70% de la población mundial será urbana, lo que magnificará desafíos como la contaminación atmosférica, la congestión del transporte y la gestión de desechos. Una economía mundial cuatro veces mayor que la de hoy necesitará 80% más energía. Sin políticas efectivas es probable que se acentúe un cambio climático perjudicial.

6.2 Conclusiones del análisis – Matriz EFE

De los factores externos, las principales amenazas y oportunidades a considerar, y que podrán afectar directamente a la empresa Amazon, serían las que se detallan en la Matriz EFE:

Tabla 2. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE AMAZON EN ESTADOS UNIDOS			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Ventas minoristas del ecommerce han ido en crecimiento	0.20	4	0.80
Cambios de hábitos y comportamientos de compra del consumidor norteamericano, utiliza nuevas tecnologías de compra, compara precios, busca accesibilidad y flexibilidad, y ahorro en tiempo.	0.20	4	0.80
Norte America es la región que invierte más en tecnología	0.15	4	0.60
AMENAZAS			
Cambios geopolíticos que afectan a la empresa	0.15	3	0.45
Regulación Gubernamental evolucionando (Política reguladora a las ventas en línea, proteccionista comercial y de protección al consumidor, etc)	0.15	3	0.45
No hay buenas relaciones personales entre el presidente de EE.UU y Amazon	0.15	3	0.45
Valor:	1.00		3.55
4 - Responde muy bien 3-Responde bien 2-Responde promedio 1- Responde mal			

Fuente: Agencia EFE, 2017; Pereda, 2016.
Elaboración: Propia, 2019.

De los factores identificados para expandir el alcance de Amazon en EE.UU. en el sector minorista la mejor opción sería la de diversificarse mediante la adquisición de tiendas por departamento ayudaría mucho a la empresa en ir de manera coherente junto con los nuevos hábitos y comportamientos de compra de los consumidores que buscan accesibilidad, flexibilidad y ahorro de tiempo en sus compras.

7. La industria

El comercio electrónico empezó en 1995 cuando el portal de Internet Netscape.com incluyó anuncios de ciertas compañías importantes popularizando la idea de que el servicio web se podría utilizar como un nuevo medio de publicidad y ventas. Con unos precios entre 10% y 20% más bajos que los ofertados por los establecimientos físicos, las tiendas on line registraron un crecimiento notable para finales de la década de los noventa. Desde entonces, la industria del comercio electrónico ha venido creciendo con tasas de doble dígito hasta la recesión de los años 2008-2009, donde se reportó una alarmante reducción del crecimiento hasta casi detenerse. A pesar de ello, durante el 2010 la industria retomó el crecimiento, así como también aumentaron

otros indicadores como la cantidad de compradores en línea y la compra anual promedio, tal como lo reporta el Departamento de Comercio Americano (Gutiérrez 2017).

La crisis del 2008 hizo que muchas compañías de comercio electrónico desaparecieran, pero hubo otras como Amazon, eBay, Expedia y Google que lograron capturar de forma positiva mayores ingresos, mejores ganancias y mayor valor de acciones. Para el 2013 Amazon ya era el líder del comercio on line, con ingresos superiores a US\$ 74.000 millones. En la actualidad, las ventas on line en Estados Unidos siguen creciendo año tras año. El Departamento de Comercio informó que los compradores gastaron US\$ 394.860 millones on line en el 2016, un 15,6% más que los US\$ 341.700 millones de 2015, representando el 8,1% del mercado total minorista (Gutiérrez 2017).

La agencia española e-Retail Advertising publicó un gráfico donde analizó las ventas en el mercado norteamericano. Según este, de excluirse las ventas relacionadas a combustible y automóviles, las ventas de comercio electrónico alcanzaron US\$ 3.375 trillones en el 2016, un 3,9% encima de las ventas totales de 2015 (Admin 2017).

Entre las principales empresas competidoras del comercio electrónico están las siguientes:

Tabla 3. Principales empresas competidoras del comercio electrónico

Empresa	Ventas 2016 en millones US\$	% crecimiento de ventas	% ingresos de comercio electrónico
Amazon	135.987	27,10%	70,20%
eBay	34,58	3,40%	100,00%
Apple	16.800	40,00%	7,70%
Walmart	14.429	8,90%	3,00%
Macy's	4.621	12,50%	17,90%
Costco	4.226	11,40%	3,50%

Fuente: Starkey, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Las principales empresas del comercio minorista en Estados Unidos (de acuerdo a las ventas) son las siguientes:

Tabla 4. Principales empresas del comercio minorista en Estados Unidos

Empresa	Ventas 2016 en retail billones us\$	Tiendas supermercados Año 2016
Walmart	362.815	5.284
Target	69.495	1.802
Kroeger	110.215	1.360
Costco	85.788	497
Amazon	77.024	3

Fuente: Starkey, 2017.

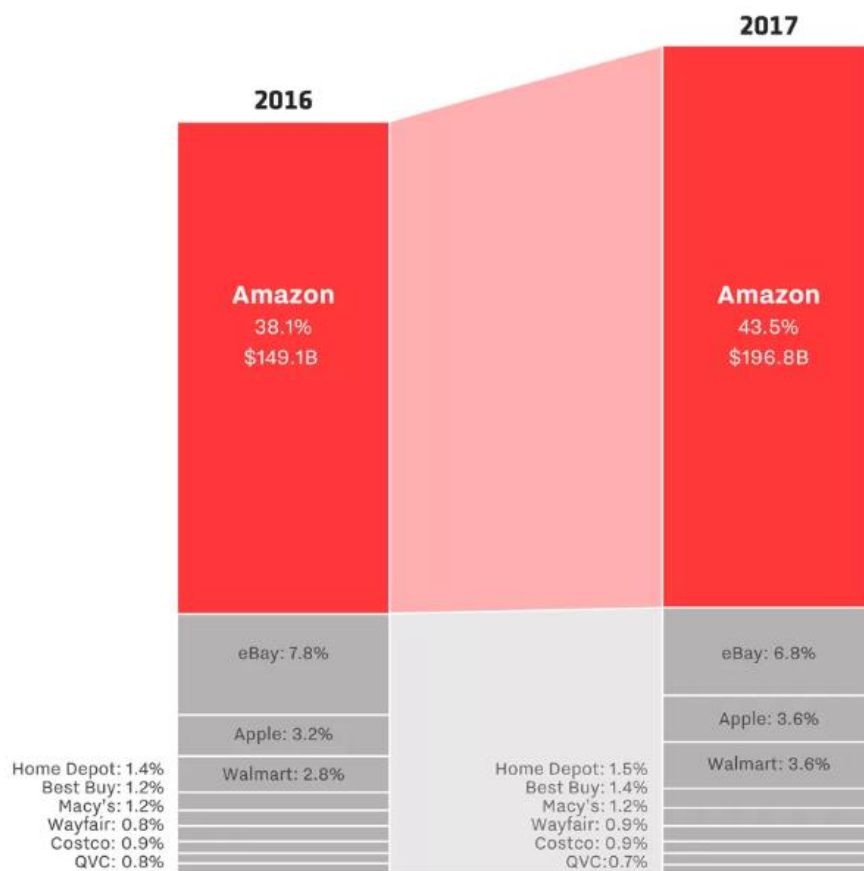
Elaboración: Propia, 2019.

La disrupción tecnológica del comercio electrónico se expande cada vez más y abarca muchos más sectores de comercio. Se prevé que las personas y empresas dependerán en mayor medida del Internet para realizar operaciones comerciales, en consecuencia, habrá más productos y servicios en línea. El reto del cambio de comportamiento de los consumidores seguirá llevando al crecimiento del comercio electrónico y esto cambiará las reglas de juego en muchos sectores, pero el sector minorista actualmente también está pasando por una transformación y adaptación a raíz del cambio de comportamiento de compra de los consumidores que cada vez buscan el ahorro de tiempo, la calidad y precios cómodos. Sobrevivirán aquellas compañías que puedan adaptarse a este cambio de comportamiento comercial. De lo fragmentado que se encuentra el sector pasará a consolidarse, quedando un menor número de empresas; las empresas que puedan implementar exitosamente una estrategia de consolidación se convertirá en los líderes de la industria y obtendrán beneficios futuros (Ritholtz 2018).

7.1 Análisis del nivel de competencia y atractividad de la empresa dentro de la industria (cinco fuerzas de Porter)

Tomando lo señalado en el punto 6 y según estimaciones de empresas públicas realizadas por la firma de investigación eMarketer, Amazon sería el responsable de casi la mitad de las ventas de comercio electrónico de Estados Unidos en el 2017, ya que tiene la mayor parte de las ventas de comercio electrónico con cerca de US\$ 0,44 por cada dólar de comercio electrónico gastado en el país, frente a los US\$ 0,38 del año anterior. En el 2016 Amazon tuvo una participación de mercado del 38% y sigue siendo la mayor empresa de comercio electrónico. Le siguen lejanamente eBay, Apple y Walmart (Molla 2017).

Gráfico 7. Las 10 principales empresas públicas clasificadas por ventas de comercio electrónico en Estados Unidos



Fuente: Molla, 2017.

La información recabada junto con el análisis de la industria y el modelo de fuerzas competitivas de Porter ayudará a entender y analizar el entorno del negocio de Amazon, proporcionando una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente en que se encuentra, reflejando la atraktividad de la industria. (ver tabla 6):

Tabla 5. Grado de atractividad de la industria y las cinco fuerzas de Porter



Concepto	Grado de atractividad: De 1 - bajo a 5 - alto						Puntaje	Comentario
	1	2	3	4	5			
Rivalidad entre competidores	Crecimiento de la Industria		x				2	Industria de comercio electrónico en crecimiento.
	Estructura competitiva		x				2	Industria que está en proceso de consolidación de pequeñas grandes empresas de comercio electrónico y venta minorista.
	Condiciones de la demanda			x			3	Demanda en crecimiento por nueva forma de compra en línea.
	Barreras de salida	x					1	Altos costos e inversión en activos especializados, tecnología e I+D
	Total	1	2	1	-	-	2	Poco atractivo
Amenaza de nuevos competidores	Economías de Escala					x	5	Gestión de grandes volúmenes y distribución.
	Diferenciación					x	4	Servicio del proceso de compra en línea diferenciada.
	Inversión				x		4	Requerimiento de capital no es muy alto para ingresar a la venta por internet.
	Barreras de entrada					x	5	No hay una barrera formal para entrar al mercado de venta en línea.
	Total	-	-	-	1	3	4.5	Atractivo
Poder de negociación de los Clientes	Cambio de proveedor			x			3	Facilidad del cliente en cambiar de proveedores.
	Precios				x		4	Los clientes evalúan en tiempo real mejores precios.
	Acceso a información					x	5	Cliente tiene fácil y rápido acceso a información .
	Total	-	-	1	1	1	4.00	Atractivo
Amenaza de sustitutos	Nivel de sustitución			x			3	Existencia de varios sustitutos cercanos como páginas web de los productos u otras páginas de comercio electrónico.
	Ventaja del sustituto			x			3	Brindar el mismo o mejor servicio, no necesariamente en línea sino también en ambientes físicos como tiendas por departamento.
	Total	-	-	2	-	-	3.00	Medianamente atractivo
Poder de negociación de los proveedores	Cambio de proveedor productos				x		4	Facilidad de poder en cambiar de proveedores.
	Precios					x	5	Por el fácil cambio de proveedores los precios a negociar son bajos.
	Proveedores de servicio logístico			x			3	Pocos proveedores y tienen mayor poder de negociación.
	Total	-	-	1	1	1	4.00	Atractivo
Evaluación General							3.50	Medianamente atractivo

Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2019.

7.1.1 Rivalidad entre competidores

Amazon es una empresa que evoluciona rápidamente y es intensamente competitiva, esto se debe a que tiene fuertes competidores en las diferentes industrias en las que se encuentra, sobre todo en el servicio del comercio electrónico y ventas minoristas. Hace frente a una industria fragmentada que está en proceso de consolidación desarrollando nuevos modelos de negocios. Los competidores entran en combinación con otros negocios o alianzas para expandirse y ser más competitivos, y la implementación de nuevas y mejoradas tecnologías aumentan el nivel de competencia en el sector. Uno de los principales competidores directos que tiene Amazon es el gigante del comercio minorista Walmart, que tiene -al igual que Amazon- un portal web de ventas en línea que está en plena expansión; por todo esto se presenta una alta barrera de salida debido al alto nivel de complejidad, barrera que impide o dificulta el abandono de la industria, ya sea por altos costos y/o por inversión de activos especializados. Cabe resaltar que el ritmo de crecimiento

de la industria está aumentando, por lo que esta rivalidad se intensifica y por lo tanto tiene un bajo atractivo.

7.1.2 Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad del ingreso de nuevas empresas a competir en la industria depende de diversos factores como las barreras de entrada. Si bien es cierto no existen barreras formales para entrar al mercado de venta en línea, los requisitos que se necesitan para competir en este rubro son muy difíciles de alcanzar. Se debe tomar en cuenta que una de las características que tienen las compañías líderes del sector del comercio electrónico es que todas se benefician de las altas economías de escala que terminan por fortalecer su posición en el mercado de comercio electrónico, de manera que los nuevos participantes deben alcanzar estas economías de escala a niveles similares si es que quieren competir.

De entrar nuevas empresas reducirían la participación de mercado de Amazon en el mercado de venta al por menor on line. Sin embargo, el alto costo del desarrollo de una marca en el comercio minorista on line debilita la posible influencia que pudieran tener los nuevos participantes sobre el crecimiento y desempeño de las compañías que lideran el sector. La diferenciación del servicio que ofrece Amazon, por ejemplo, es otro factor considerable, al ser innovador y siempre buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, como también las adquisiciones que están realizando las empresas para posicionarse en el mercado. Por todos los factores mencionados se puede concluir que la industria es atractiva.

7.1.3 Poder de negociación de los clientes

Uno de los aspectos críticos que debe ser tomado en cuenta al hacer un análisis de mercado sobre cualquier industria es el tipo de relación que existe entre la empresa y sus clientes. En este caso, el Internet ha facilitado el acceso a la información por parte del cliente; los consumidores hoy en día tienen acceso a información de alta calidad sobre los servicios de los minoristas en línea y sobre los productos que estos venden. Los clientes pueden evaluar en tiempo real el precio global de un mismo bien ofertado a través de diferentes empresas de comercio electrónico, alcance que le permite al cliente cambiar de un minorista a otro en cualquier momento. A manera de ejemplo, un cliente puede comprar tanto en Amazon, como ir fácilmente a una de las tiendas físicas de Walmart, que se encuentran a lo largo de todo Estados Unidos. Por tanto, la rápida y fácil forma de acceder a todo tipo de información por parte del cliente ha generado una mayor capacidad de negociación y esto, sumado al bajo costo de cambiar de un proveedor a otro, indica que es atractivo para la industria.

7.1.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de la aparición de productos y/o servicios sustitutos dependerá del grado en que estos satisfagan las necesidades de los clientes, de su precio y de los costos de cambio. El comercio electrónico es una alternativa más económica frente a las tiendas minoristas físicas; sin embargo, una de sus grandes desventajas es el tiempo de respuesta que transcurre desde que se ejecuta la compra por la plataforma de Internet hasta que el consumidor recibe el bien adquirido. Por lo general, los clientes que buscan productos básicos no los compran por Internet debido a la necesidad de tenerlo inmediatamente después de pagar. Uno de los secretos del éxito de Amazon ha sido su estrategia de *long tail*, la cual consiste en que el 80% de sus ingresos dependan del 20% de sus productos, en especial, los que no se necesitan con tanta inmediatez, pero hay que resaltar la posibilidad de que el comprador pueda sustituir el servicio haciendo la compra en otras empresas ingresando a sus páginas web directamente. La disponibilidad de sustitutos cercanos en el Internet permite encontrar páginas web que ofrecen los mismos productos con promociones, menores costos y facilidades de envío o recojo.

Otro sustituto se daría si el cliente se dirige directamente hacia las tiendas por departamento para tener una visión más amplia de lo que necesita: no solamente puede comprarlo en ese mismo instante, sino que también puede comprar productos adicionales o complementarios que no tenía planeado, esto apunta a ser medianamente atractivo.

7.1.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se presenta por su nivel de concentración y las características de los insumos, productos y/o servicios que ofrecen, poder que se intensifica cuando las empresas no los pueden cambiar tan fácilmente. En el caso del comercio electrónico, estas empresas manejan una gran cantidad de proveedores porque, al ser multimarca, para cada producto que venden habrá menos posibilidad de que estos incrementen su cuota de poder. La integración progresiva moderada equivale a un grado bajo de control que los proveedores tienen en la venta de sus productos a empresas como Amazon, y el tamaño moderado de la mayoría de los fabricantes de equipos limita su influencia en la empresa. Otro punto importante es la necesidad de atender rápidamente a los clientes que compran en línea, lo que lleva a una cierta dependencia con las empresas de transporte en lo que respecta a los servicios logísticos y de distribución. Por estos factores es que se considera que es atractivo.

7.2 Análisis de la competitividad y ventaja competitiva de Amazon

Analizando las oportunidades y amenazas, la industria y las cinco fuerzas de Porter se rescata lo siguiente: el sector del comercio electrónico y la venta minorista están generando un nuevo modelo de negocio, complementando el sistema tradicional (físico) con la tecnología o venta en línea (Internet), lo que ha evolucionado la forma de compra en el mercado norteamericano, asimismo se debe considerar que este mercado ha modificado sus hábitos de compra y consumo. Anteriormente se tocó el tema que, a raíz de la crisis del 2008, los norteamericanos tienen mucho más cuidado al momento de realizar una adquisición o compra, son más sensibles al precio y a la calidad de los productos, más exigentes en el acceso a los productos y servicios, mayor flexibilidad en la entrega y ahorro de tiempo. A medida que el sector comience a consolidarse, el nivel de competencia será cada vez más fuerte, por lo que puede ser una oportunidad para Amazon ingresar al sector minorista mediante tiendas físicas y así estar más cerca de sus clientes. A nivel tecnológico, Amazon es la principal empresa en ventas minoristas a través del Internet, y tiene una gran ventaja al comprender los nuevos hábitos de los norteamericanos por lo que podrá satisfacer sus necesidades, en el lugar y momento que lo requieran.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

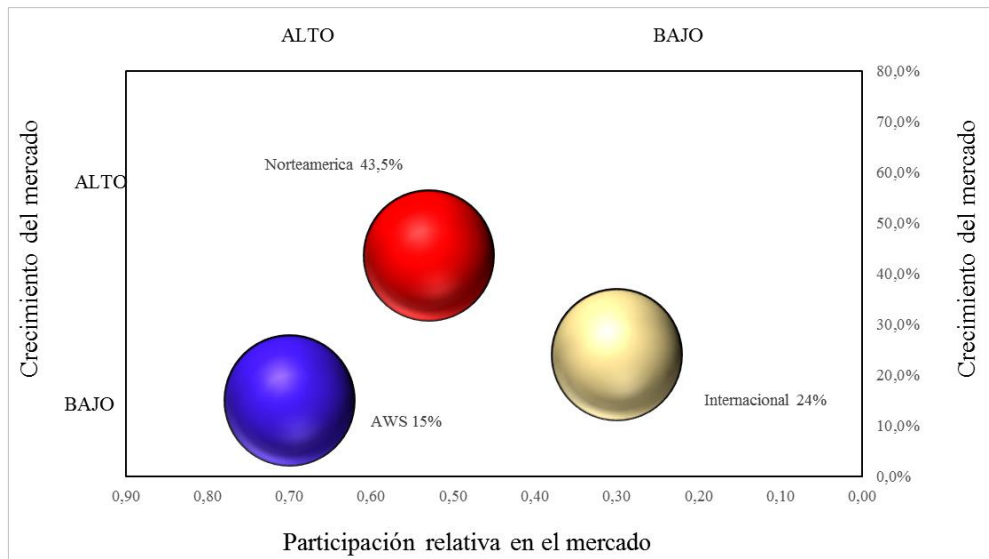
1. Matriz de crecimiento y participación - Boston Consulting Group (BCG) para Amazon¹

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes, cada uno propone una estrategia diferente para una Unidad de Estratégica de Negocios (UEN) que agrupa a los distintos tipos de negocios de una empresa, y cada cuadrante está representado por una figura. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal es la participación relativa de mercado. Las UEN se situarán en uno de los cuadrantes en función de su valor estratégico, los que se describe a continuación:

- **Estrella.** Presenta gran crecimiento y gran participación del mercado. La unidad estratégica de negocio de Norteamérica se encuentra en este cuadrante, ya que el mercado está en constante crecimiento por lo que es recomendable potenciarla al máximo hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN se convierta en vaca. Una estrategia de adquisición de una tienda por departamento que abarque la mayoría del territorio norteamericano y calce con la cultura de Amazon sería muy favorable para generar más crecimiento.
- **Interrogante.** Presenta un gran crecimiento, pero poca participación de mercado. En este cuadrante está, en un pequeño porcentaje, la UEN Internacional, por lo que se debe reevaluar la estrategia de esta para que, eventualmente, se pueda convertir en una estrella o en un perro. En el año 2017 Amazon adquirió una tienda por departamento lo que permitiría aumentar su participación en el mercado.
- **Vaca.** Este cuadrante presenta bajo crecimiento y alta participación de mercado. AWS es la UEN que a partir del 2017 está generando beneficios para Amazon, sobre todo en el mercado norteamericano, estando muy cerca de alcanzar a su principal competidor en ventas como es Microsoft. Esta UEN servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas o, en todo caso, para potenciales adquisiciones que van de la mano con en el plan de diversificación que tanto busca Amazon.
- **Perro.** El crecimiento y la participación de mercado son bajos. La UEN Internacional tiene un pequeño porcentaje dentro de este cuadrante, pero se espera que cambie de cuadrante ya que en el 2017 Amazon adquirió una empresa del sector minorista de nivel internacional que permitirá generar una mayor participación y crecimiento en el mercado.

¹ Henderson, 1979.

Gráfico 8. Matriz de crecimiento y participación



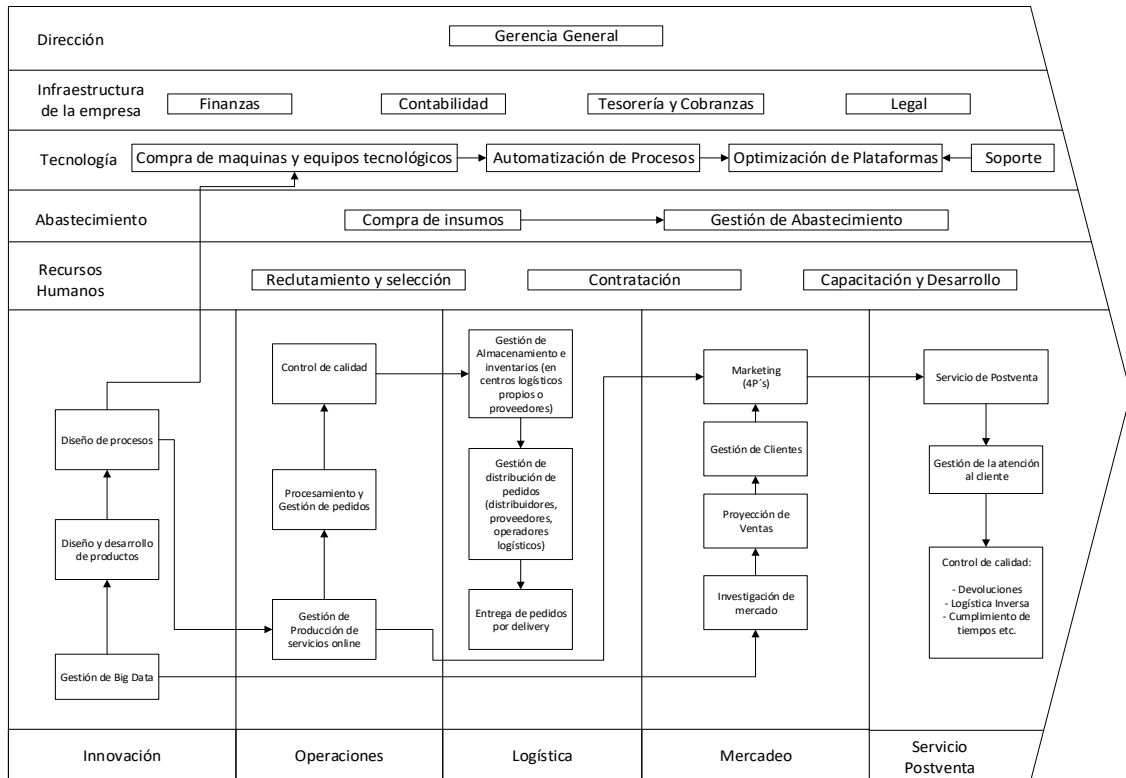
Fuente: Henderson, 1979.
Elaboración: Propia, 2019.

Considerando la matriz de crecimiento BCG de Amazon, la UEN Norteamérica puede ser potenciada al máximo; adicional a este análisis y según el macro y microentorno, el crecimiento promedio de ventas del comercio electrónico entre el año 2008 al 2017 en Estados Unidos ha sido de 12,7%, a comparación del crecimiento en ventas de comercio electrónico en Amazon que alcanzó un promedio de 28,1%, así se aprecia que la empresa creció más del doble del crecimiento del sector. Según la empresa de análisis de comercio electrónico Home World Business (Duff 2018), en el 2017 Amazon representó el 4% de las ventas minoristas en Estados Unidos y el 44% de las ventas del comercio electrónico, mostrando un aumento de participación de mercado, razón por la cual el presente trabajo de investigación se enfoca en el desarrollo de la UEN Norteamérica considerando los lineamientos de la empresa de expandirse al sector minorista mediante la adquisición de una empresa de tienda por departamento, lo que permitiría crecer rápidamente.

2. Cadena de valor

En este punto el modelo de la cadena de valor de Porter (Porter 1985), enfoca a la empresa como una cadena de actividades básicas y flujos de información que añaden un margen de valor a sus productos o servicios, categorizando dichas actividades como primarias y de apoyo. El gráfico 12 muestra cómo los flujos de información de Amazon se conectan con las actividades primarias y de apoyo.

Gráfico 9. Cadena de valor de Amazon y los flujos de información



Fuente: Francés, 2006.

Elaboración: Propia, 2018.

2.1 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y en la empresa Amazon se detallan las siguientes:

2.1.1 Dirección

- **Gerencia General.** El CEO Jeff Bezos gestiona a través de rigurosos estándares y un estilo de liderazgo transformacional; es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, y de ejecutar las políticas de Amazon, que se aprueban en el directorio, en todas las áreas de la empresa.

2.1.2 Infraestructura de la empresa

- **Finanzas.** Colaboradores clave en la elaboración y planificación de presupuestos y proyectos de inversión para impulsar el negocio a identificar el ahorro como uno de los principios de gobernanza corporativa de Amazon (s.f.a). Uno de los procesos clave para el área de finanzas es la elaboración de proyectos de inversión, persiguiendo como objetivo clave el control y seguimiento de los costos y gastos involucrados. Son responsables de la implantación de

controles financieros estrictos, así como de la evaluación financiera de la compañía para la toma de decisiones que impulsan el cambio.

- **Contabilidad.** Se encarga de procesar la información financiera de Amazon, consolidar los estados financieros en el momento que se requiera para conocer la situación contable de la empresa, información sustancial para que los tomadores de decisiones puedan realizar un mejor análisis y diseñen planes estratégicos que generen ganancias significativas.
- **Tesorería y Cobranzas.** Es el área en donde el efectivo fluye tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización, se encarga del cobro y pago de dinero, y hace frente a las distintas obligaciones contraídas por la empresa.
- **Área Legal.** Vela por la normatividad de la empresa y la representa legalmente ante los juzgados y tribunales por los juicios que pudiera tener, y junto con el área administrativa, controla el buen funcionamiento de las normativas. Es la encargada de resolver problemas internos y aplicar sanciones administrativas por faltas ocurridas en la empresa.

2.1.3 Gestión de recursos humanos

- **Reclutamiento y selección.** Amazon tiene un procedimiento propio de reclutamiento de personal, que está en función del puesto destino, proceso clave puesto que los trabajadores son los que harán que el negocio prospere y funcione. Siempre buscan incorporar a científicos informáticos, diseñadores, ingenieros de hardware y software, y empleados de comercialización.
- **Contratación.** Luego de la selección de personal se procede con la contratación y para que los trabajadores se sientan partícipes de la compañía Amazon les entrega un pequeño paquete de acciones (Amazon s.f.a).
- **Capacitación y desarrollo.** La empresa capacita desde el inicio y de forma constante a todos los colaboradores para lograr la excelencia en su desempeño. Hasta el 2016 se utilizó un sistema que clasificaba a los empleados entre sí para filtrar a aquellos con las calificaciones más bajas y ponerlos en el Plan de Mejora de Rendimiento (PIP), que está diseñado para apoyar a quienes no están logrando sus objetivos. A partir del 2017 se lanzó el programa Pivot para los empleados que muestran un rendimiento inferior, a pesar de coaching y apoyo, ofreciendo tres opciones: mejorar el rendimiento, abandonar voluntariamente Amazon, o apelar la decisión de su gerente para colocarlo en Pivot (Prevención Integral 2017).

2.1.4 Desarrollo tecnológico

- **Compra de maquinaria y equipos tecnológicos.** Amazon se caracteriza por ser una empresa que siempre busca la innovación en sus procesos y actividades primarias, adquiere nuevas maquinarias y equipos tecnológicos, y se mantiene siempre a la vanguardia.
- **Automatización de procesos.** La empresa busca optimizar sus operaciones internas mediante softwares y hardware que va desarrollando. Además, maneja una extensa base de datos para controlar los inventarios internos, información que es proporcionada en tiempo real.
- **Optimizar plataforma.** La compañía diseña nuevos servicios y herramientas para dar soporte a su crecimiento en múltiples líneas de negocio. El centro tecnológico o TechHub de Amazon es un centro de desarrollo de software, donde se inventan y construyen nuevos productos y servicios para sus clientes. También diseñan e implementan herramientas y servicios internos para diferentes divisiones de negocio (Amazon 2016).
- **Soporte.** Es el servicio que brindan los especialistas en apoyo informático y proporcionan asistencia técnica, soporte remoto y asesoramiento a todas las áreas de la organización ya que dependen de la tecnología de la información.

2.1.5 Suministro o abastecimiento

- **Gestión de suministro y abastecimiento.** Como toda empresa, Amazon debe tener una adecuada gestión de suministro y abastecimiento de materiales para sus oficinas, centros de operaciones y distribución. Sus oficinas y centros físicos siempre deben estar equipados y con material necesario cuando lo requieran, ya que este tipo de empresa no puede perder tiempo por gestiones deficientes de suministro de materiales y equipos para sus ambientes físicos.

2.2 Actividades primarias

Las actividades primarias están estrechamente relacionadas con la producción y distribución de productos y servicios de la empresa, y crean valor directamente al cliente. Estas actividades en Amazon son las siguientes:

2.2.1 Innovación

El proceso de la innovación para Amazon inicia con una correcta gestión del Big Data; es decir, del análisis de la información de datos, esta es usada para mejorar la toma de decisiones en la organización, mejorar la eficiencia, disminuir costos, y aumentar los ingresos. El volumen de data crece exponencialmente en la industria del comercio minorista ya que se recopila una considerable cantidad de información del cliente de todas las compras que este realiza en tienda o en línea, y

será analizada para obtener más información relevante de lo que realmente quiere el cliente. Amazon tiene un banco de datos inigualable sobre compras en línea de clientes, ya que extrae cuantiosa información de sus 152 millones de cuentas de clientes, el análisis de datos disponibles se hace en tiempo real y el uso de algoritmos ayuda a predecir comportamientos de compra de sus consumidores, y diseñar productos y servicios personalizados para que los consumidores puedan obtener lo que realmente necesitan. Se puede decir que la empresa está evolucionando de un minorista en línea a una compañía de Big Data (Rijmenam 2014).

2.2.2 Operaciones

Las operaciones son realizadas por los servicios logísticos, los cuales incluyen los servicios tradicionales de transporte, almacenamiento y distribución, además de todos los aspectos de la cadena de valor, incorporando las últimas tecnologías en automatización de almacenes, gestión de stocks, diseño de rutas, procesamiento y preparación de pedidos, seguimiento en tiempo real de cada uno de los paquetes, registro de las entregas y gestión de las devoluciones, etcétera, ofreciendo una solución integral que se conoce como e-fulfillment. A la hora de diseñar la propia gestión del almacén, un aspecto clave es cómo definir y controlar el nivel de stocks adecuado de cada producto. Para ello, Amazon utiliza una estrategia basada en dos pilares fundamentales:

- Ofrecer un surtido *on line* con stock disponible en los almacenes propios de los productos más vendidos y con una mayor rotación.
- Ofrecer un surtido *on line* extenso sin stock disponible, pero mostrando información fiable sobre cuáles son los plazos de entrega y el stock disponible por parte del proveedor, para lo cual se requiere de su integración con el sistema de información del proveedor.

La gestión interna del almacenamiento de los productos requirió de una importante inversión en activos fijos (instalaciones, elementos para el transporte, etcétera), personal y tecnología. Consecuentemente, Amazon está afrontando importantes inversiones para lograr una mayor robotización de sus almacenes, y alcanzar de este modo mejoras en la eficiencia y en la reducción de los errores al tramitar los pedidos. En octubre de 2015 la empresa Amazon contaba ya con más de 30.000 de estos robots operativos, en un ambicioso proyecto para lograr la completa automatización de sus almacenes y centros logísticos (Libre Mercado 2016).

2.2.3 Logística

Amazon se ha caracterizado por su insaciable investigación en tecnología. Gran parte de esta innovación se ha introducido en los centros logísticos con un único objetivo: facilitar las tareas

de los empleados y aumentar la satisfacción del cliente. Los centros logísticos trabajan con tecnología avanzada, desde el almacenamiento de los productos para mejorar la eficiencia en la preparación de los pedidos, el software que indica la ruta más eficiente a pie de un sitio a otro del centro logístico para recoger los pedidos, hasta el algoritmo que determina automáticamente el tamaño de la caja, de acuerdo con el volumen de los productos a enviar. El sistema Scan, Label, Apply, Manifest (SLAM) es una innovación revolucionaria desarrollada por Amazon que acelera el proceso de embalaje y garantiza envíos seguros y fiables (Amazon s.f.b).

- **Logística interna**

- Gestión de proveedores. Amazon se relaciona con sus proveedores desarrollando un vínculo de marca e imagen con sus clientes (lealtad de sus clientes), y su excelencia en la cadena de abastecimiento. Por medio de las alianzas con los dropshippers (fabricantes o mayoristas) Amazon puede ofrecer un número de ítems mucho mayor (en el año 2004, más de 20 millones) sin tener que mantener el inventario y costo asociado a ese total. Para integrar a sus proveedores tiene un sistema que permite ver el inventario cada vez que se elige a un proveedor determinado como encargado de la entrega de un producto. Otra forma de relacionarse con sus proveedores es aprovechar su infraestructura digital para ofrecerla como servicio a otras empresas.
- Recepción de bienes de proveedores. Los fabricantes de productos no mantienen inventario en sus fábricas, sino que Amazon (distribuidor minorista) lo hace en almacenes intermedios. Los costos de transporte son bajos porque se emplean diversas formas económicas de transporte como camiones de carga para los envíos de entrada a los centros logísticos, utilizando economías de escala para reducir fletes.
- Requerimiento de las operaciones. Consolida órdenes en los centros de distribución, y luego las envía al Inyección Points (transportation hubs). Recién en la última milla recurre a la empresa de transporte de paquetes UPS o al servicio postal de los Estados Unidos (USPS), lo que reduce el costo comparado a tener el servicio desde el centro de distribución al cliente por medio de un distribuidor como UPS, además de reducir los costos de transporte, reduce también la dependencia de otro proveedor. Amazon trabaja con operadores logísticos como ProLogis, el proveedor más grande de servicios de distribución integrada, con más de 1.500 centros de distribución en América del Norte y Europa, así como DHL para sus envíos directos (Howard 2017).
- Almacenamiento. Desde la perspectiva del inventario, el almacenamiento en el sitio del distribuidor tiene sentido para productos con demanda alta, es por este motivo que Amazon conserva solo artículos de rápido movimiento en sus almacenes, realizándose

cerca de diez rotaciones de inventario al año. En cuanto al proceso de almacenamiento en sí, cuando Amazon realiza la gestión a nivel interno parte de un buen diseño de las instalaciones necesarias, prestando especial atención a la ubicación de la zona de recepción de productos, y a la zona de expedición de pedidos, al layout (distribución) de los pasillos, y a la disposición de las propias zonas y sistemas de almacenamiento. También toma en cuenta la protección física y conservación en las condiciones adecuadas del almacenamiento de los distintos productos, así como su correcto registro y clasificación. En este sentido, destacan los últimos avances en la robotización de almacenes y en la propia trazabilidad de los productos, recurriendo para ello al uso de etiquetas RFID o identificación por radiofrecuencia (sistemas de almacenamiento y recuperación de datos remoto) y de arcos detectores y dispositivos lectores de códigos de barras.

- **Logística externa.** Generalmente Amazon recurre a una empresa especializada para ofrecer los servicios de logística de envío y entrega de sus productos a los clientes. El operador logístico contratado para el envío del producto al cliente final facilita acceso a información en tiempo real sobre el estado y ubicación de éste, de modo que el cliente pueda realizar un seguimiento del pedido y ser informado de cualquier incidencia o retraso que se pueda producir en la entrega del pedido. Amazon posee el sistema entrega express para entregas en el mismo día a clientes, a domicilio. Para facilitar la entrega de los productos al cliente final, Amazon también ha puesto en marcha el uso servicios de taquillas (lockers) en grandes ciudades de Estados Unidos para que los clientes puedan recoger allí sus productos en lugar de coordinar una hora de entrega en sus propios domicilios.

2.2.4 Mercadeo: marketing y ventas

Los gastos globales anuales de mercadotecnia de Amazon reportados al cierre del 2017 ascendieron a más de US\$ 10.000 millones, esto incluye los costos de publicidad y otros costos promocionales que ascendieron a US\$ 6.300 millones (Amazon 2018). Actualmente Amazon segmenta los mercados en base al comportamiento de compra real, no en lo que las personas podrían haber expresado interés sino en lo que realmente hicieron; además, se dirige a cada cliente individualmente, lo que le permite convertir a los visitantes en clientes a largo plazo y de alto valor. Amazon obtiene toda esta información de la gestión del Big Data, para así realizar investigación de mercado, proyección de ventas, gestión de los clientes para luego ejecutar las promociones que cada cliente necesita. Cabe resaltar que Amazon ha logrado economías de escala a través de amplias ofertas de productos, que le ayudan a mantener bajos sus precios al pasar los beneficios a los consumidores.

El mensaje de marketing que utiliza Amazon transmite la propuesta de valor de la compañía, valiéndose de una mezcla de componentes como la publicidad impresa y de medios, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y marketing directo, que se utilizan de forma integrada para comunicar un mensaje contundente a cada segmento de cliente objetivo.

La estrategia de comercialización de Amazon se basa en los siguientes seis pilares: ofrecer la más amplia gama de productos; utilizar una interfaz amigable para el cliente; escalar fácilmente de pequeño a grande; explotar productos y recursos de afiliados; usar sistemas de comunicación existentes; y utilizar comportamientos y mentalidades universales (Dudovskiy 2018).

En cuanto al marketing mix Amazon ha desarrollado lo siguiente:

- **Canal de venta.** Inicialmente, Amazon se caracterizaba por no poseer tiendas físicas, dependiendo exclusivamente del canal de ventas en línea debido a la naturaleza de sus operaciones dentro del comercio electrónico. A partir del 2015 incursionó en la venta minorista física, abriendo librerías y cadenas de tiendas de alimentos hasta tiendas de abarrotes que funcionan sin cajero.
- **Precios.** Amazon utiliza la estrategia de precios bajos como una forma de atraer clientes a su web, pero dada la variedad de sus productos utiliza las siguientes subestrategias de precios:
 - Estrategia de precios orientada al mercado. Esta es la principal subestrategia de fijación de precios, donde la compañía evalúa los precios de los competidores como base para fijar los precios de sus productos. La ventaja de esta estrategia es que hace que los precios de venta sean más competitivos, asequibles y atractivos para los consumidores meta.
 - Estrategia de discriminación de precios. Implica establecer diferentes precios para el mismo producto. Amazon aplica esta estrategia de precios a través de sus diferentes sitios web; por ejemplo, los precios de la empresa para los mismos productos son diferentes entre los Estados Unidos y el Reino Unido, que tiene su propio sitio web de Amazon (amazon.co.uk). Esta subestrategia es ventajosa porque permite a la empresa ajustar sus precios en función de las condiciones del mercado nacional, el valor percibido de los productos, y las preferencias y expectativas del consumidor.
 - Estrategia de precios basada en el valor. Implica niveles de precios basados en el valor del producto, teniendo en cuenta la percepción de valor de los consumidores; por lo tanto, la mezcla de marketing de la compañía refleja la flexibilidad para ajustarse a los precios actuales del mercado (Ferguson 2017).

- **Promoción.** La mezcla promocional de Amazon tiene como objetivo persuadir a sus clientes para que visiten sus sitios web y paguen por sus servicios en línea. Las diferentes subestrategias y tácticas que utiliza Amazon son las siguientes:
 - Publicidad. Es el principal medio que utiliza para comunicarse con su mercado objetivo. Amazon tiene un programa de afiliación para propietarios de sitios web o editores en línea para obtener ingresos mediante la visualización de anuncios y enlaces correspondientes a productos vendidos en su sitio web.
 - Promociones de venta. Incluye descuentos y ofertas estacionales durante los días festivos, especialmente durante las fiestas de Navidad y Año Nuevo. Los miembros de Amazon Prime pueden usar dinero exclusivo de cupones de descuento de sus marcas favoritas en Prime Day; también cuenta con una tarjeta de fidelización, la MasterCard Amazon Platinum, que otorga cierta cantidad de puntos por cierta cantidad de dinero gastado en el sitio web de Amazon, además los clientes obtienen un punto por cada dinero gastados con la tarjeta en otro lugar. La membresía de Amazon Prime se desarrolla como un programa efectivo de fidelización de clientes.
 - Relaciones públicas. Estos programas ayudan a reforzar la imagen de marca de la compañía, mejorando la percepción del consumidor sobre la empresa y sobre su estrategia de responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, Amazon Smile dona un porcentaje de las ventas a organizaciones benéficas elegidas por los clientes.

2.2.5 Servicio postventa

- **Gestión de la atención al cliente.**
 - Propagación de los comentarios de cliente. Amazon fue la primera en presentar comentarios de clientes y añadir transparencia al comercio electrónico para que los consumidores puedan evaluar la satisfacción que obtendrán de un producto antes de una compra basándose de las experiencias de otros consumidores.
 - Venta cruzada en tiempo real. Ha sido una estrategia efectiva para Amazon, desarrollando recomendaciones personalizadas para los clientes en base a sus compras y buscando comportamientos similares de compra, lo que crea una experiencia personal por la web.
 - Respuesta rápida en el envío. Amazon ofrece a sus clientes un código de seguimiento a las pocas horas de realizar la compra, y actualizaciones del estado de envío si el paquete va con retraso. Un servicio al cliente proactivo es la clave de la estrategia de envío de Amazon, así se asegura que los clientes son conscientes en todo momento del estado del envío. Si surge algún problema, Amazon se lo comunica a sus clientes antes de que los

clientes conozcan del problema y se pongan en contacto con el departamento de atención al cliente. La confianza es una ventaja fundamental para la compañía.

- Relación entre marca-cliente. La compañía tiene su plataforma virtual para los vendedores que ofrecen en la web, pero si algo va mal en el envío o con el producto en sí, Amazon siempre defenderá al consumidor y buscará ofrecerle un buen servicio. Así, la empresa es mucho más que una mediadora, ya que está comprometida con las marcas para que creen relaciones con los clientes. Desarrolló una plataforma de crowd funding llamada Amazon Exclusives, que conecta a los consumidores con las marcas a un nivel muy profundo permitiéndoles a estos últimos conocer e involucrarse con la historia del vendedor y la fabricación de sus productos o servicios, desarrollando una relación personal con la marca y un servicio de atención al cliente mucho más personalizado (@AdmCF 2015).
- **Garantía de productos**
 - Atención de quejas y reclamos. El proceso de atención de quejas y reclamos de Amazon está obsesionado con la calidad, el mismo Jeff Bezos tiene un mail abierto para que los consumidores puedan enviarle sus quejas y preocupaciones, él las leerá y reenviará a quien corresponda para que la solucione. Cualquier problema es rápidamente resuelto por los agentes de atención al consumidor y los productos defectuosos o que no llegan al consumidor son reembolsados y reemplazados. Lo que busca es que el servicio de atención al cliente atienda cosas realmente inusuales, y que no se presenten quejas y reclamos por parte de ellos (Puromarketing.com 2014).
- **Logística inversa.** Se refiere al traslado de materiales desde el usuario o consumidor hacia el fabricante o hacia los puntos de recojo, para su reutilización, reciclado o eventualmente, su destrucción. Para lidiar con la situación de artículos falsos, lo cual puede generar devoluciones de productos, y con el fin de proporcionar visibilidad, autenticación de sus productos y orígenes a sus clientes, la compañía desarrolló la tecnología Amazon Transparency, que está disponible para productos de Amazon Elements. Estos productos tienen un código de barras 2D en el empaque, el cliente escanea el código y en el Amazon Transparency puede enterarse dónde se fabricó el producto, de dónde son los insumos, fecha de caducidad, y conocer toda la información sobre el producto que está comprando (Amazon s.f.c). Otra característica de la logística inversa de Amazon es que cuenta con partners logísticos que garantizan el cumplimiento de lo prometido al momento de la adquisición, en tiempo y forma. Amazon tiene montado un sistema de devoluciones ágil y eficaz, pero siempre existe el riesgo de no tener una red física de distribución tan efectiva que sirva de apoyo a ese proceso.
- **Control de calidad.** Los principales objetivos para analizar y medir el éxito de esta importante función para el comercio electrónico de Amazon son los siguientes:

- Garantía de calidad de control de inventario. Tiene dos funciones: velar por el control de inventario, centrado en el conteo de ciclos y el análisis e investigación para comprender y corregir cualquier variación en el inventario; y garantía de calidad, que audita si se cumplen los procesos acordados, destacando cualquier discrepancia.
- Reducción de los plazos. Tanto del proceso de tramitación de pedidos como de la posterior entrega al cliente (logística de envío y logística inversa).
- Minimización de los costos asociados a los procesos de almacenamiento y logística. Para evitar errores y tareas innecesarias.
- Trazabilidad del proceso y facilitar información fiable en tiempo real al cliente. Disponibilidad de stock previo a la venta, del plazo de entrega y del seguimiento del producto enviado.

En cuanto a los indicadores clave (KPI) que utilizan para comprobar el adecuado funcionamiento de los servicios relacionados con almacenamiento y logística de envío se destacan los siguientes: tiempo click to delivery (tiempo transcurrido desde que el cliente confirma el pedido hasta la entrega real); porcentaje de pedidos con incidencias; orderfillrate (cuántos paquetes el almacén puede preparar del número total de órdenes registradas); tasa de errores en preparación (porcentaje de pedidos con errores en el proceso de picking y packing en almacén); shipping time (tiempo transcurrido desde que se recibe un pedido hasta que se produce la expedición desde almacén); porcentaje de pedidos con reintentos en la entrega, y tasa de puntualidad en las entregas.

3. Sistema de valor

Para comprender el sistema de valor donde se encuentra Amazon, se toma en cuenta que existen tres tipos de cadena de valor: la cadena de valor de los proveedores, la cual aporta en el abastecimiento de la cadena de valor de la empresa, los costos y la calidad de los suministros influyen en las capacidades de diferenciación; la cadena de valor de los canales de distribución que son los mecanismos de entrega de los productos, de la empresa al usuario final, los costos son parte del precio que paga el usuario final (el servicio que ofrecen los distribuidores afectan la satisfacción del usuario final); y la cadena de valor del cliente que es la fuente de diferenciación, ya que los consumidores buscan satisfacer sus necesidades con los productos adquiridos y la manera en cómo los adquieren. Analizando el sistema de valor de la cadena, una de las principales características de Amazon es no tener tiendas o centros de entrega físicos para el usuario final de algunos de sus productos, lo que podría ser una debilidad para la empresa.

Gráfico 10. Sistema de valor de Amazon



Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con el análisis de la industria, las tiendas por departamento continuarán su decrecimiento en los próximos años, pero no desaparecerán; lo que se muestra es una posible incapacidad del sector para innovar. También se observa un cambio en el comportamiento de los consumidores que se mueven fácilmente entre los diferentes canales. Por ejemplo, un consumidor que quiere comprar un televisor inicialmente puede ir a una tienda por departamento donde descubrirá las principales marcas y las diferentes gamas de producto luego, en su casa, profundizará en su conocimiento buscando en línea en los diferentes vendedores minoristas digitales para, finalmente, dirigirse a la tienda especializada a comprar el producto directamente del proveedor. Otro ejemplo podría ser el de la persona que conoce un poco más el producto, se informa en las tiendas por departamento y especializadas, y aprovecha las plataformas del comercio electrónico para hacer cómodamente su compra, obtener descuentos o promociones y luego tener el producto en casa.

Estos ejemplos inducen a un movimiento en la cadena de la empresa Amazon hacia una integración vertical hacia adelante, la cual se podría favorecer con el objetivo de tener un mejor control en la entrega de los productos, un mayor control en las actividades que los intermediarios realizan dentro de la cadena, reduciendo la dependencia a terceros y enfocándose en una mayor generación de valor para el cliente. Otra ventaja es que al servir directamente a los clientes se obtiene valiosa información al estar más cerca del consumidor final.

4. Análisis de recursos y capacidades

Para analizar los recursos y capacidades de Amazon se utilizará el modelo de Vista Basada en Recursos o RBV (Resource Based View) (Hesterly y Barney 2008). Este modelo considera que los recursos son la clave para un rendimiento empresarial superior; si un recurso exhibe atributos valiosos, raros, inimitables y organizados (VRIO) permitirá a la empresa obtener y mantener una ventaja competitiva. Hoy en día las organizaciones deben mirar dentro de sí mismas para encontrar las fuentes de ventaja competitiva en lugar de buscar en el entorno. En el modelo RBV, los recursos tienen la función principal de ayudar a las empresas a lograr un mayor rendimiento y son de dos tipos:

- **Tangibles.** En el caso de Amazon los activos físicos son instalaciones o establecimientos, vehículos, maquinaria y equipos, personal y financiación.
- **Intangibles.** En el caso de Amazon serían su reputación, marca, desarrollo continuo, experimentación y difusión del conocimiento, lo que le otorga mejores posibilidades futuras y son la principal fuente de ventaja competitiva sostenible.

Las capacidades maximizan los recursos, y esto puede generar fuentes de ventaja competitiva. Las capacidades se pueden dividir en cuatro categorías:

- **Financiamiento.** Incluye todo el dinero invertido en las implementaciones de sus estrategias; utilidades retenidas o ganancias que son invertidas en la empresa es un recurso financiero.
- **Físicas.** Incluye toda la tecnología física usada en la empresa, equipamiento, tecnología de hardware y software, almacenes automatizados y robots utilizados.
- **Humanas.** Son los atributos de cada individuo que trabaja en Amazon. Incluye el entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y visión de los administradores y trabajadores. Jeff Bezos, como empresario, y sus empleados, son claves para el éxito de la compañía.
- **Organizacional.** Estructura formal de informes, planificación formal e informal, sistemas de control y coordinación; su cultura y reputación; las relaciones informales entre los grupos dentro de la empresa, y las relaciones informales entre la empresa y su entorno.

En este modelo se encuentran dos supuestos críticos del RBV: primero, los recursos, como las habilidades, capacidades y otros que poseen las organizaciones, difieren de una compañía a otra. Por ejemplo, Amazon cuenta con una logística mucho más estructurada para el proceso de

almacenamiento y entrega de pedidos que su competidor en el sector minorista, Walmart. El segundo supuesto es que los recursos son inmóviles; es decir, no se mueven de una compañía a otra. Las empresas no pueden replicar en el corto plazo los recursos de los rivales e implementar las mismas estrategias, Por ejemplo, el valor de la marca, la reputación y el know how desarrollado en Amazon son un recurso inmóvil que destaca sobre sus competidores. El análisis muestra que, si una empresa posee recursos y capacidades valiosas que muy pocas empresas poseen, y si son muy costosos de imitar, podemos decir que esta empresa posee estos activos tangibles e intangibles que pueden convertirse en una ventaja competitiva sostenible. A continuación, se presenta el análisis de los principales recursos y capacidades de Amazon, según el análisis previo de la cadena de valor.

En el análisis de recursos y capacidades (Anexo 2) la principal desventaja competitiva de Amazon es carecer de tener un mayor volumen de centros físicos de despacho y/o entrega al usuario final, lo que favorecería el mismo proceso, así el consumidor podría también acercarse a un centro de despacho próximo a su domicilio, y no tener que esperar por el producto y pagar por el envío. Otro aspecto importante es que Amazon tiene un mayor número ventajas competitivas sostenibles de tipo intangible, sobre todo por la capacidad de poder manejar los recursos tangibles brindando una mejor experiencia de compra a los usuarios.

Las principales ventajas competitivas de Amazon son el poder de la marca, capacidad de desarrollo continuo, generar una excelente atención al cliente, una visión interiorizada en todo el personal, la capacidad de empoderamiento, fomentar el trabajo en equipo, y el desarrollo de tecnologías para todos sus procesos logísticos brindando soluciones integrales del e-fulfillment.

5. Conclusiones – Matriz EFI

Del análisis interno, (matriz BCG, cadena de valor y análisis VRIO), la matriz EFI muestra las principales fortalezas y debilidades de la empresa y se puede deducir que la ventaja competitiva de la empresa es el valor percibido por el cliente de que Amazon tiene la capacidad de brindar un servicio de alta calidad y muy enfocado en el cliente. Asimismo, también se identifica las principales debilidades como limitadas instalaciones propias de almacenamiento, centros físicos de despacho y entrega de productos, y costos operativos elevados.

Tabla N°6. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS DE AMAZON EN ESTADOS UNIDOS			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Poder de la marca y Know How de Amazon	0.20	4	0.80
Desarrollo de tecnologías y sistemas integrales para la gestión logística	0.15	4	0.60
Capacidad de optimizar y operar con éxito centros de datos (Big Data)	0.15	4	0.60
Desarrollo del marketing digital de manera personalizada por cliente	0.10	3	0.30
Capacidad de desarrollo continuo y adaptabilidad	0.05	4	0.20
Capacidad de empoderamiento y trabajo en equipo	0.05	3	0.15
Capacidad de brindar una excelente atención al cliente	0.05	4	0.20
Capacidad de reinversión	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Carencia de tiendas físicas	0.08	1	0.08
Red de cumplimiento y tiempo de respuesta al cliente en envío de productos y devoluciones	0.05	1	0.05
Bajo margen de utilidad por elevados costos operativos	0.03	2	0.06
Proceso de fulfillment	0.04	2	0.08
Valor: 4 - Fortaleza mayor 3- Fortaleza menor 2-Debilidad menor 1- Debilidad mayor	1.00		3.27

Elaboración: Propia, 2019.

Es por este análisis que se refuerza la propuesta de adquirir una empresa que cuente con tiendas por departamentos que pueda ayudar a aminorar esa debilidad y poder utilizar las fortalezas para lograr el objetivo general de Amazon en generar valor y crecimiento en los siguientes años.

6. Estrategia y planeamiento actual de Amazon

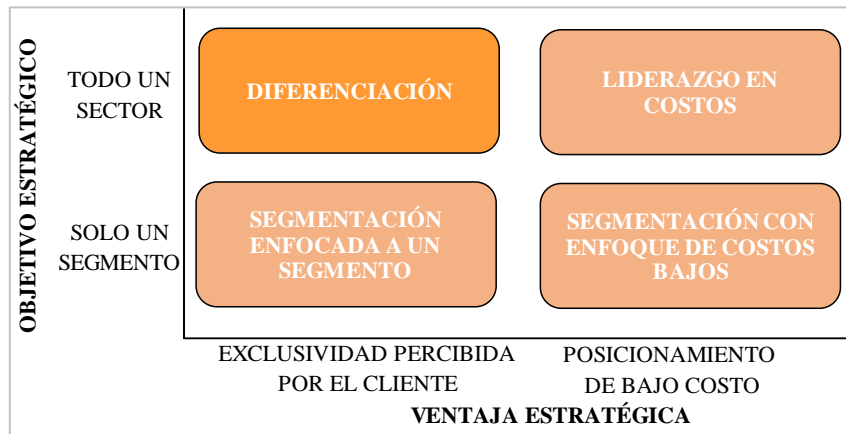
6.1 Ventaja competitiva actual

La principal ventaja competitiva de Amazon es que tiene particularidades que le permiten diferenciarse de sus competidores y obtener resultados favorables y sostenibles en el tiempo. Los principales recursos y capacidades del análisis VRIO representan las fortalezas de Amazon, las que generan gran valor para la empresa. El enfoque en el cliente al analizar su comportamiento de compra basado en sus preferencias le ha ayudado a la empresa a tener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

6.2 Estrategia genérica actual

Una compañía puede lograr ventaja competitiva por diferenciación cuando ofrece un servicio que al compararse con el de la competencia demuestra atributos que lo hacen único para el cliente y lo posiciona como el mejor. Para el caso de Amazon la estrategia genérica se direcciona hacia la diferenciación, esta conclusión resulta luego del análisis EFI, VRIO, seleccionando los principales recursos y capacidades identificados en la cadena de valor.

Gráfico 11. Estrategia genérica de Amazon



Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Propia, 2019.

Los puntos cardinales identificados son los siguientes:

- El cliente percibe el servicio como exclusivo, gracias al poder de la marca Amazon se genera gran expectativa en el cliente porque la empresa siempre busca su satisfacción.
- Ofrece un servicio de calidad y de entrega rápida, servicio diferenciado.
- Barreras de entrada son muy altas para los competidores, ya que Amazon puede desarrollar de manera continua nuevas tecnologías y sistemas integrados logísticos.
- Alta inversión de capital.
- Altos recursos y capacidades intangibles que generan una gran ventaja competitiva.
- Capacidad de respuesta rápida frente a los diferentes gustos y preferencias de los clientes, marketing digital personalizado.

7. Principios de gobernanza corporativa de Amazon

Una medida fundamental del éxito de Amazon es el valor para los accionistas que creen en el largo plazo, por lo que ese énfasis permite tomar decisiones y evaluar las compensaciones de forma diferente a otras compañías. El Directorio de Amazon buscar hacer proyectos de inversión esperando retornos, sin repartir dividendos y generando una mayor creación de valor hacia sus clientes en el largo plazo.

Es importante comprender el enfoque de gestión y forma de decisiones para que sea coherente con la filosofía de inversión del accionista. Así se tiene que Amazon destaca en lo siguiente:

- Enfocarse en los clientes.
- Tomar decisiones de inversión audaces a largo plazo en lugar de consideraciones de rentabilidad a corto plazo.

- La innovación está siempre delante y están comprometidos a extender su liderazgo en el comercio electrónico de manera que beneficie a los clientes y a los inversores; algunas de las inversiones darán frutos y otras no, pero se habrá aprendido la valiosa lección.
- Trabajar duro y gastar sabiamente para mantener y entender la importancia de reforzar una cultura consciente de los costos.
- Enfocados en contratar y retener a empleados versátiles y talentosos, y entregar una compensación en parte de acciones en vez de dinero, esto motiva a los empleados a que piensen como propietarios.
- Creer firmemente que los intereses a largo plazo de los accionistas están estrechamente relacionados con los intereses de los clientes, y si realizan bien el trabajo los clientes comprarán más agregando más clientes en el proceso y todo sumará un mayor flujo de efectivo y más valor a largo plazo para los accionistas.

8. Resultados contables y financieros de Amazon al 2017

Amazon obtiene cerca de US\$ 35.000 millones de facturación al año, obteniendo beneficios superiores del 40% respecto al año anterior. La capitalización bursátil total de la empresa Amazon es de US\$ 430.880,64 millones en el 2017.

- Las acciones de Amazon se cotizan en el Nasdaq Global Select Market del Nasdaq All Markets de Estados Unidos. Una gran parte del capital de la empresa lo poseen inversores institucionales como Royal London Asset Management, T. Rowe Price Associated, Vanguard Group, Capital World Investors, entre otros.
- El 28 de agosto de 2017 adquirieron la empresa Whole Foods Market, los resultados se han incluido en los resultados de operación de Amazon a partir de la fecha de adquisición.
- La principal fuente de ingresos proviene de la venta de una amplia gama de productos y servicios a clientes.
- El enfoque financiero consta en el crecimiento sostenible a largo plazo de los flujos de efectivo, los cuales son impulsados por el aumento de los ingresos operativos, la administración eficiente del capital de trabajo (cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar) y los gastos de capital, incluida la decisión de comprar o arrendar propiedades y equipos.
- Para aumentar las ventas de los productos y servicios Amazon se enfoca en mejorar todos los aspectos del cliente, experiencia, bajar precios, mejorar disponibilidad, ofrecer tiempos de entrega y rendimientos más rápidos, aumentar la selección, categorías y ofertas de servicio

ampliando la información del producto, mejorando facilidad de uso y ganando la confianza del cliente.

- Buscan reducir los costos variables por unidad (costos de productos y contenido, costos de transacción relacionados a selección, empaquetado y preparación de pedidos para envío, transporte, soporte de servicio al cliente, costo para Amazon Web Services y una parte de costos de comercialización) ya que estos costos generalmente son elevados y cambian directamente con el volumen de ventas; asimismo, buscan apalancar los costos fijos (que incluye los costos necesarios para construir y ejecutar la infraestructura tecnológica; para construir, mejorar y agregar mejoras a los sitios y servicios web, costos de los dispositivos electrónicos y ofertas digitales como costos para optimizar centros de fulfillment y físicos), estos costos también cambian y dependen del momento de las necesidades de capacidad, expansión de categorías y otros factores.
- Pueden convertir el inventario rápidamente y tener un ciclo operativo generador de efectivo. En promedio, la alta velocidad de inventario hace que cobren a los consumidores antes que venzan los pagos a proveedores.
- El gasto en tecnología y contenido aumenta con el tiempo a medida que se agregan científicos informáticos, diseñadores, ingenieros de software y hardware, y empleados de comercialización.
- Proyectos de inversión en tecnología y contenido de inversión de capital, dirigido a las áreas de tecnología y experiencia del cliente para mejorar todos sus procesos de manera eficiente.
- Buscan administrar eficientemente la dilución de los accionistas manteniendo la flexibilidad para emitir acciones con fines estratégicos, tales como financiamientos, adquisiciones y alinear la compensación de los empleados con los intereses de los accionistas.

Los estados financieros de Amazon muestran que a partir del 2015 ha ido incrementando su utilidad neta, obteniendo en el año 2017 un total de US\$ 3.033 millones. Amazon incrementa considerable sus activos en el 2017 debido a adquisiciones, entre ellas la empresa Whole Foods la cual fue comprada por US\$ 13.200 millones.

La rentabilidad que obtienen los accionistas (ROE) o beneficio conseguido con los recursos propios ha ido mejorando conforme pasan los años, aunque no se refleja un crecimiento del 2016 al 2017. Con respecto a la rentabilidad de los activos de la empresa también ha tenido un movimiento positivo salvo en el 2017.

Tabla 7. Estados financieros de Amazon 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Activo total	54.505	65.444	83.402	131.310
Patrimonio neto	10.741	13.384	19.285	27.709
ROE	-2,24%	4,45%	12,29%	10,95%
ROA	0,33%	3,41%	5,02%	3,13%
Utilidad operativa	178	2.233	4.186	4.106
Utilidad neta	-241	596	2371	3033
Pasivo total	43.764	52.060	64.117	103.601
Patrimonio neto	10.741	13.384	19.285	27.709
Pasivo + patrimonio neto	54.505	65.444	83.402	131.310
	2014	2015	2016	2017
Solvencia	1,25	1,26	1,30	1,27
Liquidez	1,12	1,08	1,04	1,04
Endeudamiento	4,07	3,89	3,32	3,74

Fuente: Economática, 2017a.

Elaboración: Propia, 2019.

Frente al ratio de solvencia la empresa tiene la capacidad de pago frente a sus compromisos y con respecto al ratio de liquidez, la empresa también tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras en el corto plazo. Con respecto al endeudamiento, Amazon se encuentra altamente endeudada.

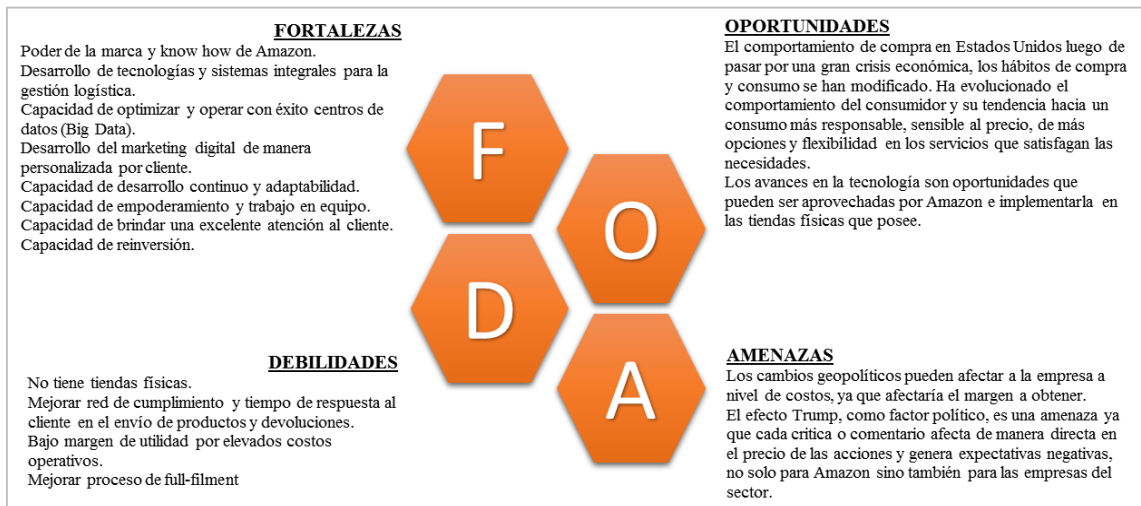
Del análisis interno se puede concluir que la empresa Amazon tiene una cadena de valor eficiente e involucra dentro de sus actividades la tecnología e información para conocer las preferencias de los clientes. Asimismo, la UEN de Norteamérica tiene una gran proyección de crecimiento, lo que luego generará mayores beneficios. Dentro del análisis VRIO, Amazon es una empresa que tiene ventajas competitivas fuertes como el poder de la marca, capacidad de desarrollo continuo, excelente atención al cliente, visión interiorizada en todo el personal, capacidad de empoderamiento, fomentar el trabajo en equipo, y el desarrollo de tecnologías para todos sus procesos logísticos brindando soluciones integrales del e-fulfillment. Solo un detalle que hace falta a Amazon es tener mayor presencia física, lo que le representa una debilidad al querer incursionar en el mercado minorista en Estados Unidos.

Capítulo IV. Formulación del planeamiento estratégico para Amazon

1. Análisis FODA de Amazon

El FODA como herramienta de planificación estratégica, ayudará a identificar las principales fortalezas y debilidades del análisis interno, así como las principales oportunidades y amenazas del ambiente externo para la empresa Amazon, esto direccionará el proceso de planificación y desarrollo para la estrategia del negocio a proponer (Hill y Jones 2005). A continuación, se detalla el FODA para la empresa Amazon en el sector del comercio electrónico en Estados Unidos:

Gráfico 14. Análisis FODA de Amazon



Fuente: Hill y Jones 2005.

Elaboración: Propia, 2019.

El análisis del FODA cruzado (Anexo 1) ayudará en la formulación de estrategias, las cuales se detallan a continuación:

- Fortalezas – Oportunidades:
 - Incrementar las ventas mediante el Know How y la capacidad que tiene Amazon para adaptarse y desarrollar nuevas tecnologías.
 - Diversificación de manera concéntrica.
 - Integrarse de manera vertical hacia adelante.
- Debilidades – Oportunidades:
 - Adquirir lugares físicos y cercanos, como centros de almacenamiento y logísticos.

- Implementar tecnología en tiendas físicas como las tiendas Amazon Go.
- Fortalezas – Amenazas:
 - Promover la capacidad de reinversión.
 - Implementar proyectos de sostenibilidad y protección ambiental en los procesos y actividades de la empresa.
 - Establecer mejores políticas internas de calidad y de protección al consumidor.
- Debilidades – Amenazas:
 - Ejecutar la construcción de centrales de energía renovable para las redes eléctricas que suministran los centros de tratamiento de toda la Data de la empresa.
 - Realizar inversiones en I&D, tecnología, control de gestión de datos de los consumidores, procesos internos, control de proveedores y calidad de productos.

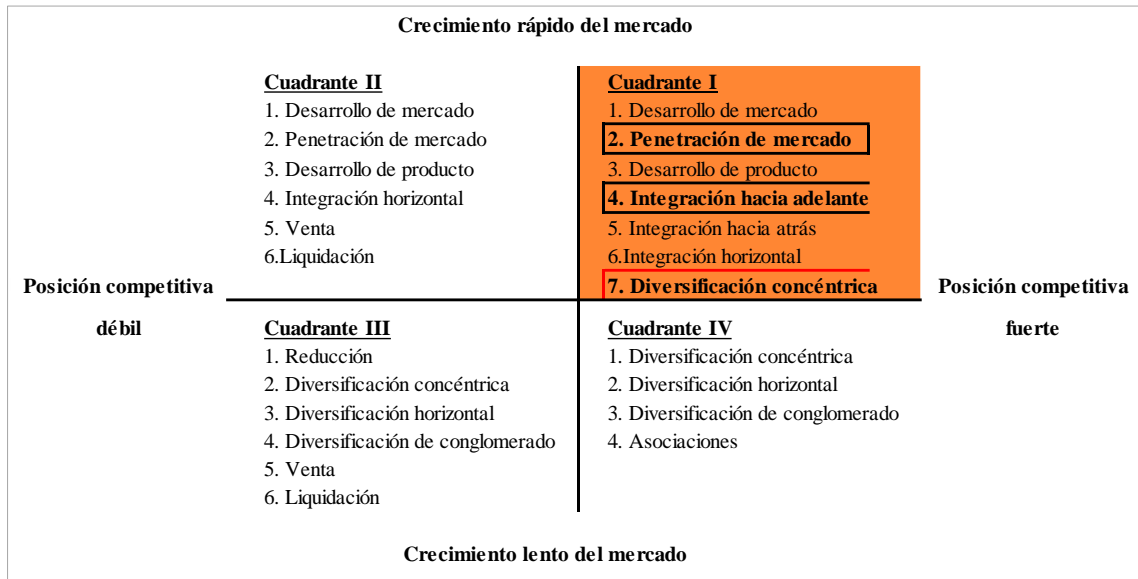
2. Metodología a utilizar

2.1 Estrategias de crecimiento

De acuerdo a lo señalado en el Reporte Anual de Amazon del año 2017, los principales ámbitos en los que centra su atención para aumentar las ventas de productos y servicios es enfocarse en mejorar todos los aspectos del cliente, tales como la experiencia de compra, bajar precios, mejorar la disponibilidad de productos, ofrecer tiempos de entrega más rápidos, aumentar la selección, aumentar categorías de producto y ofertas de servicios, ampliar la información del producto, mejorar la facilidad de uso, aumentando la confiabilidad y ganando la confianza del cliente (Amazon 2018).

Considerando el ciclo de vida del negocio y el análisis de la industria, el comercio electrónico atraviesa una etapa de crecimiento, las compras en línea tienen aún más por crecer y desarrollar, generando una potencial demanda en crecimiento que la empresa debe aprovechar. Para formular estrategias alternativas y de crecimiento para Amazon se utilizarán las matrices de gran estrategia y Ansoff, las que se presentan a continuación.

Gráfico 13. Matriz de la gran estrategia de Amazon



Fuente: Christensen *et al.*, 1976:16-18.
 Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con la matriz de la gran estrategia, la empresa se ubica en el cuadrante I, quiere decir que se encuentra en una posición estratégica excelente en una industria con un gran crecimiento de mercado y con una posición competitiva fuerte. Por ello, se recomienda que siga concentrándose en los mercados y productos actuales y no alejarse de sus ventajas competitivas. Al estar comprometida con el cliente, la diversificación concéntrica podría disminuir ciertos riesgos asociados a al servicio, y la empresa podría aprovechar oportunidades externas y pueden correr riesgos cuando resulte necesario, además de realizar penetración de mercado e integración hacia adelante.

Gráfico 14. Matriz de Ansoff para Amazon



Fuente: Fano, 2012.
 Elaboración: Propia, 2019.

Dentro de las estrategias de la matriz Ansoff también se elegirá la estrategia de diversificación, basada principalmente en una diversificación de oferta de servicio e ingreso a un nuevo mercado. Esta estrategia es recomendable emplearla solo si los resultados esperados están en función de mejorar una oferta de valor dirigida a clientes que optan por comprar al proveedor que le ofrezca la mayor gama de productos y/o servicios, o para reforzar la posición actual de liderazgo.

3. Conclusiones del análisis

De las matrices analizadas se puede concluir que Amazon debe seguir una estrategia de diversificación concéntrica, así la empresa pueda adquirir y ofrecer una mayor gama de productos y servicios con el objetivo de llegar a más consumidores norteamericanos.

Asimismo, debe implementar una estrategia de integración hacia adelante para tener más control dentro del sistema de valor, sobre todo para no depender de los operadores logísticos y buscar la forma de poder obtener otro canal, el cual le permita acercarse más a sus clientes y brindarles más opciones, ya sea para en la entrega de productos y/o devolución de los mismos.

La finalidad de utilizar estas estrategias es la de cumplir con el objetivo de expandir el alcance de la empresa y su participación en el sector minorista, asegurar crecimiento y generación de valor para la empresa Amazon en EE.UU. en el periodo 2018-2027 en el sector del comercio electrónico y venta minorista.

Capítulo V. Selección de la estrategia para Amazon

1. Estrategia de negocio propuesta

La estrategia que ha venido implementando Amazon en el negocio del comercio electrónico en Estados Unidos es la de diferenciación porque, de acuerdo con sus principios de gobernanza, Amazon siempre buscará enfocarse en lo que el cliente necesita. Es por esa razón que se mantendría la estrategia de diferenciación con la finalidad de seguir creando valor a la marca, la calidad e imagen que tiene la empresa.

2. Estrategia corporativa propuesta

Luego de utilizar las herramientas de análisis del macroentorno, microentorno, y de la industria, así como identificar los principales recursos y capacidades de la empresa y la estrategia genérica, se propone maximizar el valor de Amazon y aumentar su poder en el mercado para que sea una empresa más competitiva.

Lo primero que Amazon deberá hacer es mantener una estrategia de crecimiento destinando la mayor parte de sus recursos financieros a agregar mayor valor a las actividades primarias sobre todo en la eficiencia operativa, mejorando su estructura de logística y atención al cliente buscando crear una ventaja competitiva que genere valor al cliente para que la ventaja sea sostenible, además de la combinación óptima de sus recursos, capacidades y conocimiento del mercado. Dentro de las estrategias de crecimiento se ha seleccionado la estrategia de diversificación concéntrica mediante la adquisición de una cadena de tiendas físicas por departamento.

De acuerdo con la metodología propuesta por McKinsey en su libro “Perspectivas sobre la integración de las fusiones” (2010), las sinergias detectadas como fuentes de creación de valor pueden convertirse en nuevas formas de creación de valor, aumentando el rendimiento de una adquisición de 30% hasta 100% (Deutsch y West 2010). McKinsey identifica y cuantifica las sinergias con un enfoque sistémico, el cual consta de tres capas de creación de valor:

- Proteger el negocio base, que incluye esfuerzos para preservar el valor anterior a la fusión-adquisición y mantener el negocio principal.
- Captura de sinergias combinacionales tradicionales que incluyen esfuerzos para lograr economías de escala y mayor eficiencia.

- Buscar sinergias de transformación seleccionadas, que a menudo son ignoradas, pero están dirigidas a transformar radicalmente funciones, procesos o unidades de negocio objetivo (Engert y Rosiello 2010 citados en Deutsch y West 2010).

Dentro de cada capa, las empresas tienen tres opciones para realizar valor: ahorro de costos de captura eliminando redundancias y mejorando la eficiencia; mejorar el balance reduciendo el capital de trabajo, los activos fijos y los costos de préstamos o financiamiento; y aumentar el crecimiento de los ingresos mediante la adquisición o creación de nuevas capacidades.

Dentro de los tipos de sinergia más adecuados a la estrategia propuesta están los siguientes:

- **Captura de sinergias combinacionales por ingresos.** La mayor parte de los ingresos de Amazon vienen del comercio electrónico y de la suscripción de Amazon Prime, lo que obliga a diversificar la oferta y buscar un crecimiento de los ingresos manteniendo bajo su costo de capital. Una adquisición le puede proveer la entrada a una nueva categoría de mercado, el Marketplace, el cual en valor es mucho mayor que el digital.
- **Captura de sinergias combinacionales por disminución de costos.** Amazon necesita expandir su servicio de venta con presencia en tiendas, lo que podría ayudar, por un lado, a reducir su brecha de cobertura frente a uno de sus principales competidores, Walmart; pero, por otro lado, alcanzaría economías de escala que le permitirían competir con Walmart. Otro aspecto a tener en cuenta, tal vez el más importante de todos, es que al ganar un espacio comercial en físico Amazon podrá usar las tiendas para seguir fortaleciendo su relación con los clientes, procesar devoluciones y ofrecer experiencias que solo se pueden encontrar en una ubicación física real. Además de todo ello Amazon podría utilizar los locales como punto de entrega de mercadería comprada en línea, es decir, disminuiría los costos asociados a su logística externa alcanzando economías de escala en los despachos y mejorando la velocidad de entrega de la mercadería comprada en línea por los clientes.
- **Captura de sinergias combinacionales por capital.** La moda y la tienda de comestibles son algunos de los componentes de la venta minorista que han permanecido fuera de línea. Los factores que contribuyen a esta tendencia son los hábitos del consumidor, como probarse una prenda o examinar de cerca los alimentos antes de realizar una compra. La adquisición expandiría la presencia minorista de Amazon en tiendas, lo que podría ayudar a la compañía a reducir su brecha en participación de mercado. Las principales razones para que Amazon realice una adquisición serían la de tener un mayor poder de mercado, superar las barreras de

entrada, diversificar, reconfigurar el alcance competitivo de la empresa, y aprender y desarrollar nuevas capacidades.

3. Análisis de la propuesta: adquisición de empresa Target

Amazon es una empresa tan comprometida con sus clientes y con el desarrollo de mejoras en todos sus procesos que tiene la capacidad de llevar a cabo esta estrategia, es por eso que dentro de las diferentes clases de diversificación, la que más se ajusta a la estrategia a implementar en Amazon es la diversificación concéntrica, que consiste en adquirir o crear nuevos productos o servicios para llegar a más consumidores, los que se encuentran estrechamente relacionados con los productos o servicios existentes de la empresa. Se propone desarrollar el servicio de venta por departamento, ofertando productos similares (salvo los productos digitales como la música, videos y aplicaciones) mediante sinergias comerciales y tecnológicas, razón por la cual se considera la adquisición de una empresa reconocida del sector minorista, y entre las más destacadas del mercado norte americano Target es una de las mejores opciones.

De acuerdo con lo analizado en el macroentorno, la industria, análisis FODA y VRIO de la empresa, el presente trabajo dirige a Amazon hacia una estrategia de crecimiento, y sería mediante la adquisición de una empresa física del sector minorista, lo que está alineado con los principios básicos de satisfacción del cliente y cobertura en el mercado norteamericano. A continuación, se detallará el porqué de la compra de la empresa Target y no de otra cadena de supermercados.

Actualmente Walmart es la mayor empresa minorista en ventas, con más de 5.000 tiendas en todo Estados Unidos, cuenta también con sitios web de comercio electrónico y su lema es de precios bajos siempre. Este último punto es significativo para Amazon, ya que para la empresa si bien el precio es relevante, para Amazon lo más importante es ofrecer productos y servicios de calidad, cosa que Walmart no llega a compararse. En la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad aproximada de tiendas que tienen las diferentes cadenas minoristas en Estados Unidos en el 2016.

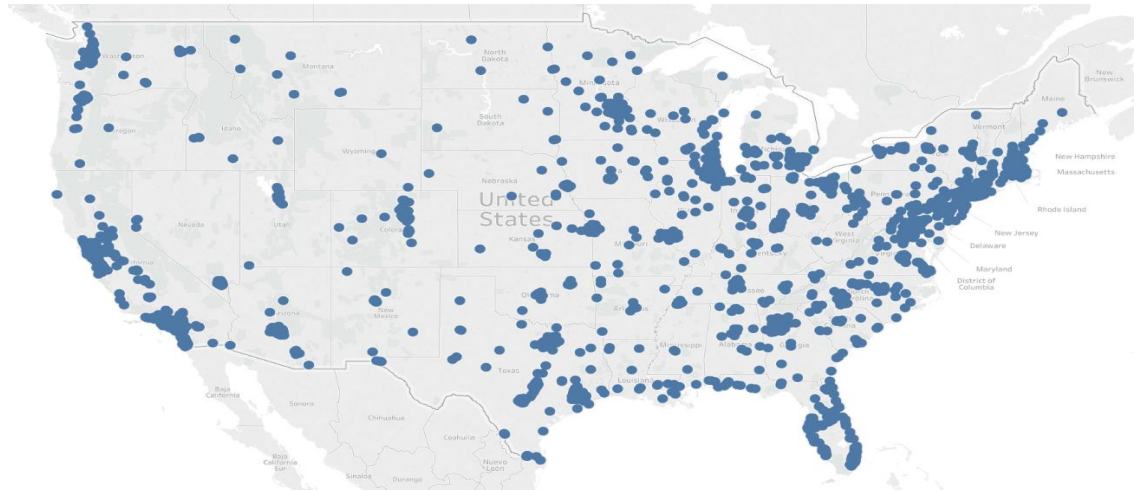
Tabla 8. Cantidad aproximada de tiendas por cadenas minoristas

Empresa	Tiendas supermercados año 2016
Walmart	5.284
Target	1.802
Kroeger	1.360
Costco	497
Amazon	3

Fuente: Starkey, 2017.
Elaboración: Propia, 2019.

Target es una empresa con más de 56 años en el comercio minorista, tiene actualmente 1.829 tiendas en los Estados Unidos, 39 centros de distribución, más de 350.000 miembros de equipo en todo el mundo y negocios en línea en target.com.

Gráfico 15. Mapa de tiendas Target en Estados Unidos 2017



Fuente: ScrapeHero, 2018.

Target considera a sus clientes como invitados, ya que busca que sus tiendas sean el destino de compras preferido de sus huéspedes al ofrecer innovación continua y una experiencia excepcional, cumpliendo consistentemente con el Expect More y la promesa de la marca PayLess. La empresa reinventa continuamente sus tiendas, incluido el diseño, la presentación y el surtido de mercancías, para crear una experiencia de compra atractiva, mezclando lo mejor de las experiencias de compras digitales y físicas, reimaginando su red de más de 1.800 tiendas como inspiradoras salas de exposición y centros de fulfillment para los clientes.

La empresa incursiona en nuevos mercados abriendo nuevas tiendas de pequeño formato, creando grandes marcas, a escala y con estilo. Ha realizado 110 remodelaciones de tiendas y abrió casi 30 nuevos formatos pequeños en mercados urbanos clave. Tienen en cuenta que casi todas las puertas de Estados Unidos están cerca de una tienda Target, y aprovechan esa proximidad para cumplir con los pedidos digitales de forma más rápida y eficiente. Además, tiene otras opciones de cumplimiento como el Drive Up (servicio que permite a los huéspedes hacer pedidos en la aplicación Target, y luego un miembro del equipo de la tienda lleva los artículos directamente al automóvil del cliente, opción que se ha expandido más tiendas en todo el país), y la entrega el mismo día habilitada por la adquisición de Shipt (servicio de entrega en el mismo día en tiendas Target a través de la red Shipt).

Gráfico 16. Proyección de tiendas de Target en Estados Unidos en el 2019

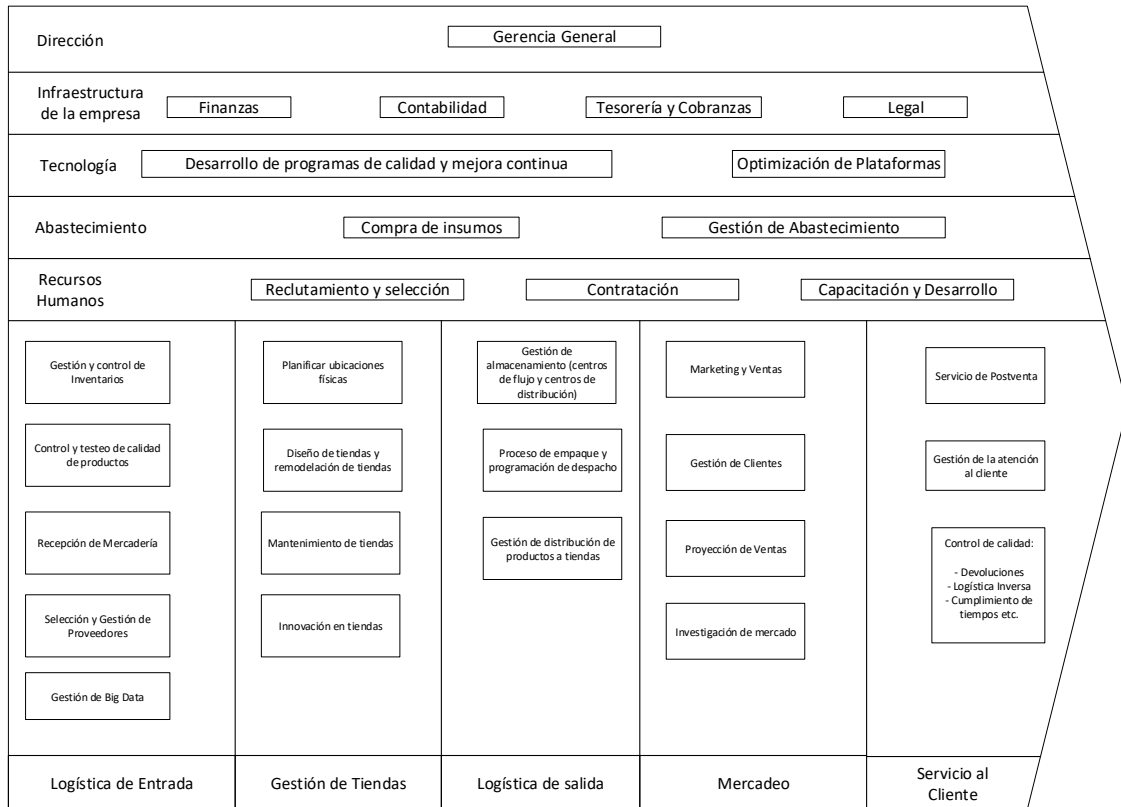


Fuente: Static.seekingalpha.com, s.f.

La gran mayoría de la mercancía se distribuye a sus tiendas hacia y desde sus centros de distribución. Vendedores o distribuidores de terceros envían ciertos alimentos y otras mercancías directamente a las tiendas. La mercancía vendida a través de los canales digitales se distribuye a través de operadores comunes (desde tiendas, centros de distribución, proveedores y distribuidores de terceros) y mediante la recogida de los clientes en las tiendas. El uso de las tiendas como fulfillment permite mejorar la disponibilidad del producto y los plazos de entrega, y también reduce los costos de envío. Para el 2018 piensan enfocarse en la construcción de una empresa que genere un valor duradero para sus invitados, su equipo, sus accionistas y las comunidades a las que sirven, algo que Amazon comparte dentro de sus principios de gobernanza y que va alineado con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Según un artículo publicado en abril del 2018 por la revista Forbes se estima que el precio de la acción de Target se incrementará debido a que la empresa revisará su modelo comercial hacia una expansión de tiendas de formato pequeño, modernizando sus tiendas y mejorando la administración de la cadena de suministro. Cabe resaltar que las actividades primarias de Target son la logística y la gestión de sus tiendas, lo que permite generar gran ventaja competitiva y la plena satisfacción de sus clientes. A continuación, se detalla la cadena de valor de Target.

Gráfico 17. Cadena de valor de la empresa Target



Fuente: García, 2008.
Elaboración: Propia, 2019.

Los estados financieros de Target muestran que a partir del año 2015 ha ido incrementando la utilidad neta, obteniendo en el año 2017 un monto total de US\$ 2.934 millones. Los activos de la compañía, a comparación del 2015, han ido disminuyendo, ya que se retiró del mercado canadiense para centrarse en el sector minorista de Estados Unidos. La rentabilidad que obtienen los accionistas (ROE) o beneficio conseguido con los recursos propios ha ido mejorando en los años 2015 al 2017. La rentabilidad de los activos (ROA) también ha tenido un movimiento positivo, aunque en el año 2017 el ratio bajó a 16,68%.

Target, al igual que Amazon se encuentra endeudada, a raíz de las inversiones realizadas en las mejoras de sus tiendas, mientras que sus ventas no se han incrementado en el año 2017, solo un 3%, mientras que las ventas de Amazon se han incrementado en un 30% en el 2017.

Tabla 9. Estados financieros de Target 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Activo total	41.404	40.262	37.431	38.999
Patrimonio neto	13.997	12.957	10.953	11.709
ROE	-11,69%	25,96%	24,99%	25,06%
ROA	16,10%	17,69%	19,41%	16,68%
Utilidad operativa	6.664	7.123	7.267	6.506
Utilidad neta	-1636	3363	2737	2934
Pasivo total	27.407	27.305	26.478	27.290
Patrimonio neto	13.997	12.957	10.953	11.709
Pasivo + patrimonio neto	41.404	40.262	37.431	38.999
	2014	2015	2016	2017
Solvencia	1,51	1,47	1,41	1,43
Liquidez	1,20	1,12	0,94	0,95
Endeudamiento	1,96	2,11	2,42	2,33

Fuente: Económica, 2017b.

Elaboración: Propia, 2019.

Con respecto al ratio de solvencia, la empresa tiene capacidad de pago frente a sus compromisos y con respecto al ratio de liquidez cuenta con una capacidad moderada para hacer frente a las obligaciones financieras al corto plazo.

Otro punto para detallar es que en lo que lleva Amazon como empresa, ha tenido un buen instinto en la negociación y adquisición de empresas de tecnología, plataformas de comercio electrónico, soluciones de software y centros de data, plataformas de video, música, audio y entretenimiento y fabricantes de almacenes de robótica. Con todas estas capacidades y recursos, desde el 2017 y dentro de su estrategia de crecimiento de ampliar su participación en el sector minorista, han adquirido empresas del sector como Whole Foods y Souq, incursionando así en el negocio de brick & mortar, teniendo presencia física, por lo que sería una buena idea la adquisición de Target como una sucursal indirecta dentro de sus planes como corporación.

Capítulo VI. Implementación de la estrategia propuesta para Amazon

1. Propuesta de la misión, visión, valores, cultura organizacional y objetivos estratégicos para Amazon

1.1 Visión

A pesar de dirigirse hacia una estrategia de adquisición de una tienda por departamento, la visión de Amazon continuará siendo la de «[...] Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, en la que los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar on line» (Amazon Jobs s.f.a), ya que la compañía seguirá fiel a satisfacer todas las necesidades de los clientes y darle mejores y más opciones desde el inicio hasta el fin del proceso de compra.

1.2 Misión

La misión de Amazon seguirá siendo la misma, no se cambiaría por el hecho de adquirir otra empresa dentro de sus planes estratégicos, por lo que se continuaría con el enunciado de «[...] ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la máxima comodidad» (Amazon Jobs s.f.a).

1.3 Valores

Amazon ha seguido implementando sus valores como empresa a pesar de adquirir nuevas compañías, es por esa razón que se mantendrá la ejecución de sus valores con la nueva estrategia de adquisición. Continuará con su obsesión por el consumidor en vez de enfocarse en los competidores, con la pasión por la invención e innovación, generar pensamiento a largo plazo, mantener el compromiso con la excelencia operativa como la excelencia en la contratación de empleados y, sobre todo, en la austeridad.

1.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional de Amazon seguirá integrando tres elementos clave:

- **Ahorro en costos.** En todo momento se inculca a sus colaboradores un alto nivel de conciencia en la gestión de los costos de acuerdo con la estrategia competitiva que tanto

persigue la compañía, teniendo en claro que una de sus fortalezas competitivas es la eficiencia que mantiene en cada uno de sus procesos y actividades, entendiendo a la eficiencia como el cumplimiento de un objetivo haciendo uso del mínimo recurso necesario.

- **Reinvención constante y mejora continua de la cultura organizacional.** Se enfatiza la importancia de evaluar y ajustar constantemente la cultura de Amazon para que nunca pierda la agilidad, el ingenio, el hambre por la experimentación.
- **Seguir siendo la compañía más centrada en el cliente del mundo.**

Se continuarán implementando los 14 principios de liderazgo entre los cuales tenemos, pasión por el cliente, responsables y comprometidos, inventan y simplifican, tienen razón casi siempre, aprenden y son curiosos, contratan y hacen crecer a los mejores, insisten en los estándares más altos, piensan en grande, tienen iniciativa, frugalidad, se ganan la confianza de los demás, profundizan, tienen determinación; discrepan y se comprometen, obtienen resultados.

1.5 Objetivos estratégicos corporativos

Los objetivos estratégicos para Amazon serán los siguientes:

Tabla 10. Objetivos estratégicos corporativos para Amazon

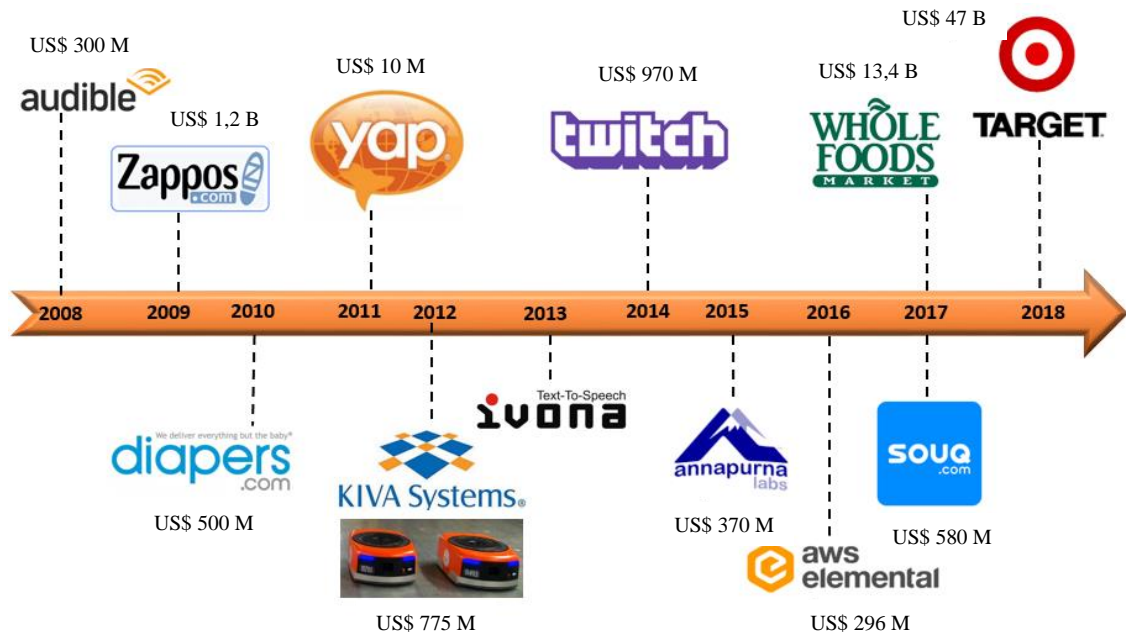
Objetivo	Indicador	Meta
Maximizar el valor de la empresa a Largo Plazo	ROE > Ke VAN (+)	Ke = 10.86%
Incremento de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas	Mayor de 25%
Fidelización de los clientes	Número de tiendas en EE.UU	1800 tiendas y 39 centros de distribución
Incremento de inversión en sostenibilidad y responsabilidad social	Porcentaje de gasto de inversión para proyectos de mejora	Destinar el 0.3% de los gastos generales
Mejorar eficiencia operativa	Porcentaje de gasto de inversión de fulfillment	Destinar 40% de gastos generales en fulfillment

Elaboración: Propia, 2019.

Cabe resaltar que, dentro del historial de adquisiciones efectuadas por Amazon, estas han evolucionado, pasando de empresas en tecnología a empresas del sector minorista, como la adquisición de la empresa Whole Foods y Souq; y ya que Amazon, tiene la meta de crecer en el

sector minorista, es que se presenta la actual propuesta de adquirir una cadena de supermercados que ayudaría a ingresar rápidamente al sector y obtener un mayor poder y cuota de mercado, por lo que se propone la adquisición de Target.

Gráfico 18. Adquisición de empresas por Amazon



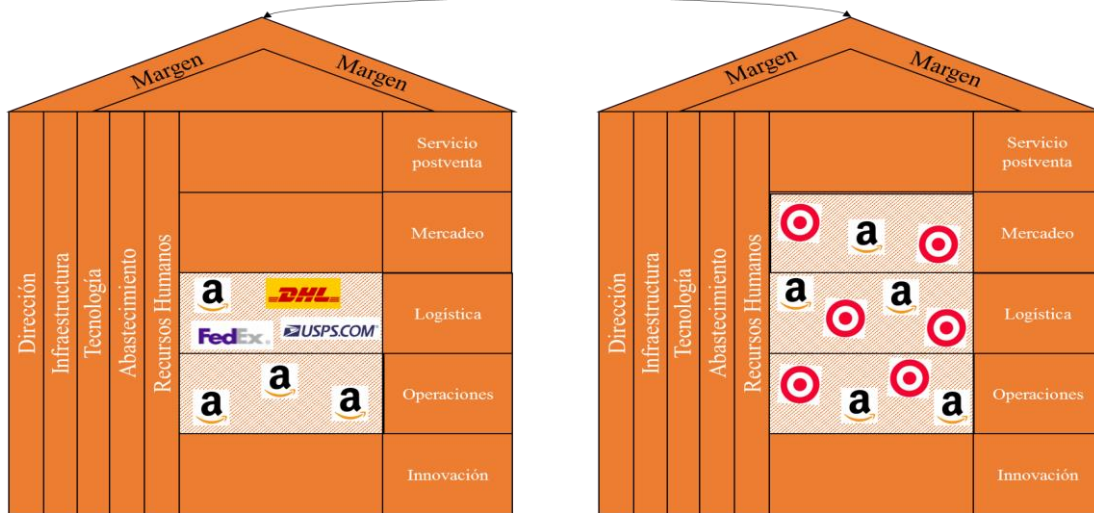
Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.6 Cadena de valor propuesta

En la cadena de valor propuesta, la empresa adquirida compartirá sus recursos y capacidades en las actividades primarias de operaciones y logística con Amazon, con la finalidad de crear un óptimo desarrollo, gestión y control de la distribución y entrega de los productos para generar una ventaja competitiva y concentrarse en las oportunidades a largo plazo que existen dentro de esta sinergia. Amazon gozaría de puntos físicos en todo Estados Unidos, ya que el uso de las tiendas como fulfillment permitirá mejorar la disponibilidad de los productos, los plazos de entrega, reducirá la dependencia de los operadores logísticos y los costos de envío.

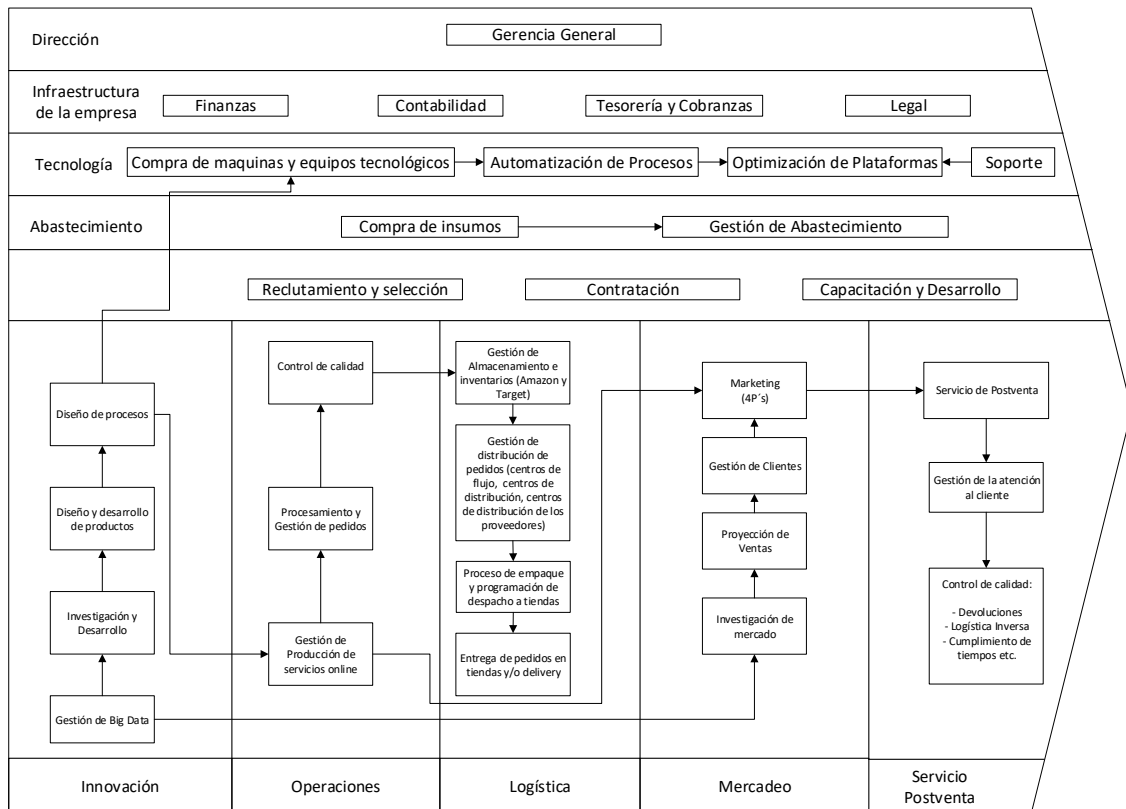
Al mismo tiempo, alcanzará economías de escala al incluir una mayor variedad de productos, como también marcas propias de Target, que estarán al alcance de todos los clientes de Amazon y viceversa, esto ayudará a que Amazon aumente su participación en el mercado minorista.

Gráfico 19. Cadena de valor propuesta para Amazon



Fuente: Francés, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Gráfico 20. Detalle de la cadena de valor propuesta para Amazon



Fuente: Francés, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

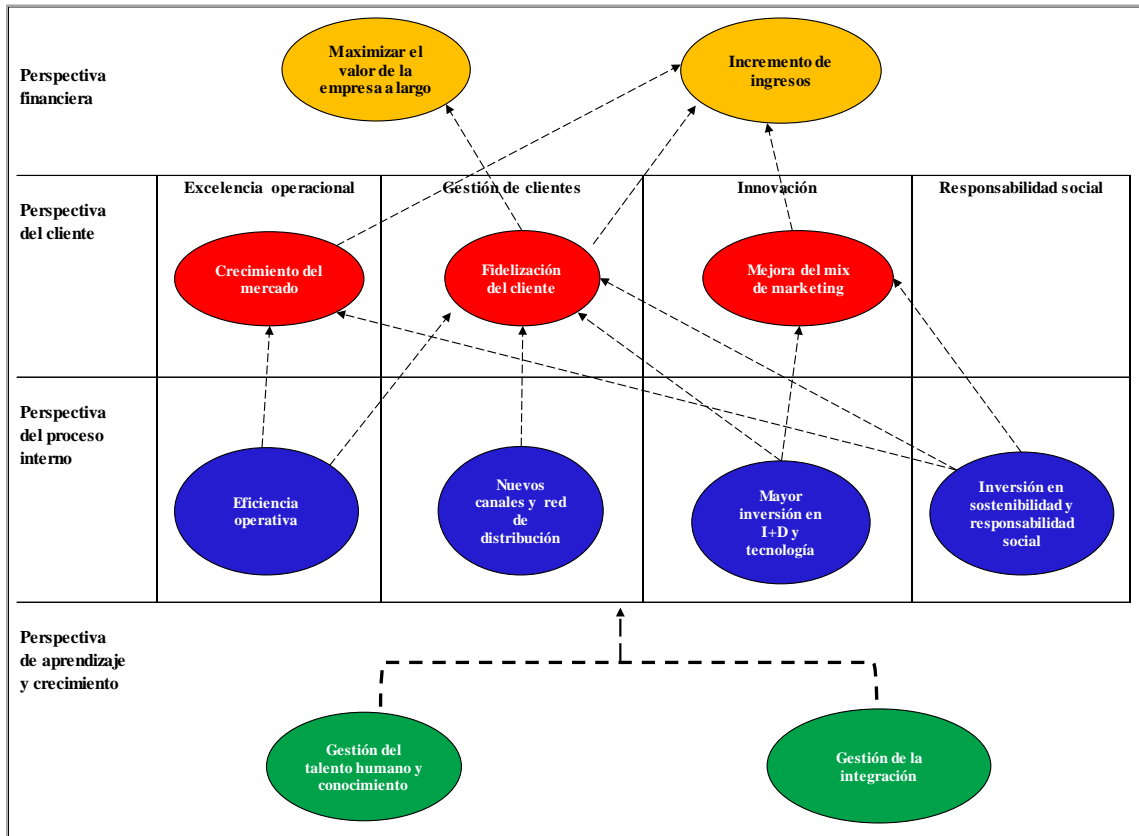
2. Mapa estratégico de Amazon (2018-2027)

Para visualizar la estrategia propuesta para Amazon de forma más clara y efectiva se utilizará el mapa estratégico, que describirá el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos trazados y los temas estratégicos de acuerdo con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. El mapa estratégico permitirá maximizar el valor de la empresa en el largo plazo y generar mayores ingresos.

Implementar una estrategia de adquisición no está exenta de riesgos por lo que es necesario realizar una correcta gestión del aprendizaje y crecimiento del proceso efectivo de integración entre ambas empresas, evaluando ambas culturas para que puedan complementarse, compartir las mejores prácticas, y gestionar el talento y conocimiento humano para desarrollar competencias claves, puesto que ambas empresas poseen un mix de altas capacidades y habilidades provenientes de su propio personal. El éxito de este proceso permitirá que el personal pueda implementar nuevos y mejores procesos internos, generar eficiencia operativa, desarrollar nuevos canales de distribución, canales alternativos, nuevas tecnologías, I&D, como también generar conciencia, sostenibilidad y responsabilidad social en los procesos internos. La eficiencia e integración en los procesos dentro de la cadena de valor de la empresa ayudará a crear una fuerte relación con los clientes porque permitirá ofrecer un mejor servicio, mejores precios y cumplimiento en el proceso de compra de productos, satisfacción que se proporcionará a los clientes y a los stakeholders.

Al utilizar de manera óptima los costos operativos se asignará una mayor inversión en otras actividades como marketing y ventas, que ayudarán a introducir una mejor oferta para el consumidor, promover la venta cruzada, y mejorar la experiencia de compra.

Gráfico 21. Mapa estratégico de Amazon alineado a la estrategia propuesta de adquisición



Fuente: Kaplan y Norton, 2001.
Elaboración: Propia, 2019.

3. Planes funcionales y Modelo de Cuadro Integral aplicado para Amazon (2018-2027)

Para el modelo de cuadro integral aplicado para Amazon, las cuatro perspectivas se alinearán con la estrategia propuesta para Amazon de adquirir la empresa Target por lo que se identificaron los elementos de cada perspectiva realizando el cruce entre las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, junto con las iniciativas del Balanced Scorecard, agrupándolas en planes funcionales de acuerdo con la estructura de la empresa a los que se les asignará un presupuesto. Bajo este análisis se demostrará que esta herramienta integradora generará valor para la empresa y logrará obtener la ventaja competitiva que quiere, mejorando en precio, margen y costos. Cabe resaltar que para la elaboración de la proyección de los presupuestos de cada perspectiva del cuadro de mando integral se obtuvo un porcentaje promedio asignado a los principales gastos asignados a fulfillment, marketing, tecnología, otros gastos operativos, y otros gastos administrativos y generales, información publicada en la cuenta de gastos generales de los estados financieros históricos de Amazon (2011-2017). Esos porcentajes se utilizaron para la proyección de los montos asignados a cada presupuesto por perspectiva de cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento.

3.1 Plan funcional y perspectiva financiera o del accionista

3.1.1 Objetivos

Se perfilan en maximizar el valor de la empresa a largo plazo e incrementar los ingresos por ventas en un periodo de 10 años.

3.1.2 Indicadores

Los indicadores presentados serán las variables asociadas a los objetivos anteriormente indicados, se utilizarán para medir el logro de estos y para expresar las metas; es por ello que para maximizar el valor de la empresa se utilizará el retorno sobre el capital propio (ROE), el cual debe ser mayor al costo de capital (K_e). Para identificar el crecimiento de los ingresos se utilizará como control el porcentaje de variación de dicho crecimiento en los ingresos según la proyección, la cual no deberá de ser inferior a un promedio de 25%.

3.1.3 Metas

Entre las metas asignadas como sistema de medición del desempeño y control de gestión están el indicador ROE que deberá ser mayor a la tasa de retorno del capital; es decir, mayor a 10,84% para que realmente genere valor en la empresa. El porcentaje de crecimiento de los ingresos por ventas deberá ser entre 25% y 30% en un periodo de 5 a 10 años, lo que generará valor tanto para los accionistas como para todos los stakeholders.

3.1.4 Iniciativas

La iniciativa planeada para alcanzar los objetivos establecidos de la estrategia de crecimiento es la adquisición de la empresa Target, sobre todo porque se procede a invertir en la adquisición de centros de distribución y tiendas físicas con la finalidad de adquirir nuevas capacidades y recursos, superar las barreras de entrada, y acceder al mercado con mayor rapidez, creando una posición de ventaja en el mercado.

3.1.5 Presupuesto

Ver tabla 10.

3.2 Plan funcional y perspectiva del cliente

3.2.1 Objetivos

Los objetivos de acuerdo con los planes de marketing y ventas deberán considerar la fidelización y retención de clientes, así como conquistar nuevos segmentos y mejorar el mix de marketing. La propuesta de valor de la estrategia aportará a que el cliente obtenga otra opción de compra, otro canal que lo ayude a conseguir de manera más rápida los productos que compra en línea, ya que contaría con tiendas físicas, lo cual aportaría mayor cercanía. Estas tiendas y centros logísticos ayudarían a agilizar el despacho y entrega de productos, como también el proceso de devoluciones, se crearán relaciones y mayor acercamiento al cliente como también una mayor disponibilidad de productos y servicios. Es por esta razón que los principales objetivos de Amazon enfocados en la perspectiva al cliente son:

- Fidelización del cliente.
- Crecimiento de mercado.
- Mejora del mix de marketing.

3.2.2 Indicadores

Entre los principales indicadores están:

- Disponibilidad de productos y servicios.
- Número de tiendas físicas y centros de distribución utilizados.
- Porcentaje de crecimiento de los ingresos por ventas.
- Gastos incurridos como porcentaje de las ventas utilizados para la mejora del mix de marketing.

3.2.3 Metas

Entre las metas asignadas para esta perspectiva como control de gestión están las siguientes:

- Utilizar las 1.800 tiendas y centros de distribución de la empresa adquirida.
- Incrementar las ventas de manera constante y llegar a obtener más de 25%.
- Mejora en precios, promociones, surtido de productos y servicios al cliente.

3.2.4 Iniciativas

Las iniciativas por alcanzar son crear un vínculo y una relación más cercana con el cliente, desarrollando una estrategia de proximidad mediante las tiendas Target. Junto con la tecnología de Amazon se podrá implementar una mejor gestión de los clientes, conocer el comportamiento de compra, gustos y preferencias, obteniendo más información sobre cómo la persona compra en línea y fuera de ella, lo que inducirá a la mejora del mix de marketing y personalizar promociones para cada tipo de cliente, además de ofrecer precios más accesibles gracias a las economías de escala, convirtiéndose Amazon -una vez más- en una empresa muy atractiva para el consumidor norteamericano.

Se ofrecerá una mayor diversidad y surtido de productos a los clientes, incluyendo las marcas propias de Target que son apreciadas por el consumidor norteamericano. Los miembros de Amazon Prime podrán verse beneficiados con un programa de descuentos de los productos propios de Target.

3.2.5 Presupuesto

El presupuesto detalla los objetivos, indicadores, metas e iniciativas antes mencionados. Para cumplir con el objetivo de fidelización al largo plazo de los clientes, se dispondrá de las 1.800 tiendas de la empresa Target para generar ese acercamiento con el cliente norteamericano.

En el mediano plazo (cuatro años) desde el 2019 al 2022, se utilizará solo el 70% de las tiendas, sobre todo los estados que generan mayor porcentaje de ventas los cuales serían Florida, New York, Virginia, California etcétera; a partir del año 2023 en adelante se ocuparía el 100% de todas las tiendas de Target. Según Brian Cornell, CEO de la empresa Target, aproximadamente 30 millones de clientes visitan las 1.800 tiendas cada semana (Rodríguez 2017).

Amazon tendrá la opción de evolucionar junto con Target y crear nuevos formatos de tiendas, más automatizadas y más eficientes para generar un mayor crecimiento en cobertura y ventas. Para el mediano plazo se implementarán 30 formatos de tienda más pequeños en mercados urbanos entre el 2020-2021 y, en el largo plazo, se espera contar con más de 100 formatos, algunos de los cuales se ubicarán cerca a los campus universitarios. Estos formatos podrán atender mejor a los clientes, brindándoles un mix más completo de productos, promociones y precios, como también proximidad y flexibilidad (ver tabla 11).

3.3 Plan funcional y perspectiva de procesos

3.3.1 Objetivos

Los principales objetivos de acuerdo con los planes de operaciones y logística son:

- Alcanzar eficiencia operativa.
- Adquirir nuevos canales y red de distribución.
- Realizar una mayor inversión en I&D y tecnología en los procesos internos de Amazon y Target.
- Gestionar una mayor inversión en sostenibilidad y responsabilidad social en todas las actividades de la cadena de valor.

3.3.2 Indicadores

Los indicadores por utilizar para cada objetivo señalado serán los siguientes:

- Nivel de cumplimiento – ciclo de fulfillment.
- Número de tiendas físicas y centros de distribución a utilizar.
- Cantidad de proyectos en I&D aprobados con la finalidad de aplicar mejora continua en los procesos internos y actividades de la cadena de valor.
- Cantidad de proyectos aprobados en responsabilidad social y sostenibilidad asociadas a todas las actividades de la cadena de valor.

3.3.3 Metas

De acuerdo con las metas asignadas para la perspectiva de los procesos, mediante la adquisición de tiendas y centros de distribución en el largo plazo se utilizarán las 1.800 tiendas de Target, las cuales permitirán alcanzar un nivel de cumplimiento de 100% y obtener un mayor nivel de satisfacción del cliente, proximidad y flexibilidad.

Se sugiere realizar inversiones en I&D y tecnología, generando sostenibilidad y responsabilidad social en la empresa. Estas inversiones se verán reflejadas en una progresiva aprobación de proyectos innovadores que desarrollen mejoras en todos los procesos internos en el corto, mediano y largo plazo. Entre esas mejoras se implementará nuevos materiales para el embalaje y distribución que no sean contaminantes, generando mayor conciencia sobre el cuidado ambiental además de no incrementar el nivel de desechos en el país.

3.3.4 Iniciativas

Al adquirir puntos de venta físicos Amazon tendrá mayor cobertura dentro del mercado; los procesos de distribución, logística y almacenamiento serán más rápidos y efectivos, ya que podrá optimizar su red de cumplimiento (full-fillment) como también no depender del número limitado de compañías de transporte para entregar su inventario.

Alrededor del 50% de los norteamericanos viven a menos de cuatro millas de una tienda Target, lo que representa una gran ventaja. Asimismo, al incentivar la I&D de nuevas tecnologías se podrá reformular un nuevo concepto de cadena de tiendas que complemente lo digital con lo físico. La tecnología irá de la mano con los procesos internos y actividades de toda la cadena de valor y, a la par, se implementarán proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social que contribuirá para mejora de todas las actividades de la empresa.

Amazon tiene un modelo de cultura creativa para trabajar la sostenibilidad y la protección medio ambiental dentro de sus procesos y actividades, por ejemplo, ha realizado la construcción de centrales eólicas y solares que generan energía renovable para las redes eléctricas que suministran los centros de tratamiento de datos de la compañía. Estos y otros proyectos de sostenibilidad podrán ir de la mano entre Amazon y Target.

3.3.5 Presupuesto

Ver tabla 12.

3.4 Plan funcional y perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3.4.1 Objetivos

La adquisición que realizará Amazon de Target creará nuevas capacidades y competencias únicas, generando un mayor valor de los recursos humanos. Ambas empresas poseen flexibilidad y capacidad de adaptación porque tienen experiencia en la administración del cambio y conocen de procesos de adquisiciones, por lo que tendrán una mayor habilidad para adaptar sus capacidades a entornos nuevos y generar un nuevo y mejor clima organizacional. Es importante realizar un debido proceso de integración y sinergia entre ambas empresas para que la estrategia de adquisición tenga éxito. Otro punto importante es la cultura organizacional de cada empresa que, afortunadamente, presenta varias similitudes, lo que es favorable para realizar un óptimo proceso de integración y sinergia para gestionar de manera favorable el conocimiento y talento humano.

3.4.2 Indicadores

Los indicadores por utilizar para cada objetivo señalado serán los siguientes:

- Optimizar la capacidad de cada trabajador al realizar un debido proceso de integración mediante el índice de retención del talento.
- Promedio de tiempo para alcanzar los objetivos mediante la creación de nuevas capacidades y competencias.

3.4.3 Metas

Lo que se desea alcanzar es un 95% de retención del talento humano mediante un óptimo proceso de integración y debida diligencia en un corto a mediano plazo, como también optimizar la capacidad de cada trabajador al 90%, lo que generaría un clima organizacional satisfactorio y mejoras en los procesos internos.

3.4.4 Iniciativas

Invertir en un proceso óptimo de integración de manera en que ambas culturas puedan fusionarse, y crear relaciones laborales efectivas para generar valor. En el corto plazo se realizará un proyecto dirigido a todo el personal para comunicar de manera efectiva la estrategia implementada y que comprendan la importancia de la sinergia resultante de esta adquisición.

Se buscará la retención del talento y conocimiento del personal en un 95% porque son el recurso más importante y creativo dentro de cada proceso, proyecto, y mejora de la empresa. Se reunirá al personal y luego por áreas se tomarán nuevas ideas y proyectos, estas nuevas capacidades y competencias obtenidas de la adquisición formarán nuevas y mejores capacidades y competencias que se complementarán y crearán una mayor fortaleza como recurso intangible. Se optará por una adquisición amigable, donde se administre bien el cambio, sea flexible y adaptable, generará una integración más rápida y eficiente y, por consiguiente, logrará una sinergia exitosa que generará un alto valor para la empresa.

3.4.5 Presupuesto

Ver tabla 13.

Tabla 11. Proyecciones financieras del 2018-2027

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		PLAN DE ACCIÓN		Proyección										
Proceso	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tema																
Financiera	Maximizar el valor a largo plazo de la empresa	ROE	ROE > Ke 10,84%	Estrategia de crecimiento: adquisición de la empresa Target	Incremento del ROE	ROE 2017 = 0,67%	14,19%	16,25%	17,15%	17,85%	17,91%	17,93%	17,90%	18,04%	17,75%	17,58%
	Incremento de los ingresos	Porcentaje de incremento de ingresos por ventas	Incremento de ventas en más de 25%		Ventas incrementarán en 27%	En millones de dólares	300.256	372.033	453.768	556.879	692.995	859.042	1.068.531	1.344.498	1.680.189	2.102.794

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Presupuesto de la perspectiva del cliente

Tema	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Proyección											
						2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Cliente	Fidelización de los clientes	Disponibilidad de productos y servicios	1.800	Creación de relaciones y mayor acercamiento al cliente	Utilizar el 70% del total de tiendas en Estados Unidos	1.260		x	x	x	x						
					Utilizar el 100% del total de tiendas en Estados Unidos	1.800						x	x	x	x	x	
	Crecimiento del mercado	Porcentaje de incremento de ingresos por ventas	Incremento de ventas en más de 25%	Implementar una mejor gestión de clientes	Ventas incrementarán en 27%	En millones de US\$	300.256	372.033	453.768	556.879	692.995	859.042	1.068.531	1.344.498	1.680.189	2.102.794	
	Mejora del mix de marketing	Gastos como porcentaje de las ventas	Mejora en precios, promociones, surtido de productos y servicios al cliente	Incrementar la inversión en marketing	Se destinará un 16% de los gastos generales para inversión de marketing	En millones de US\$	11.992	15.020	19.116	24.389	30.518	38.341	48.424	61.235	77.438	97.580	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 13. Presupuesto de la perspectiva de procesos

Tema	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Proyección											
						2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
Procesos	Eficiencia operativa	Ciclo de full-fulfillment - Nivel de cumplimiento	Alcanzar un nivel de cumplimiento al 100%	Mejorar el full-fulfillment con la adquisición de centros de distribución y tiendas físicas	Se destinará un 40% de los gastos generales en full-fulfillment	En millones de US\$	33.302	42.194	52.823	66.476	84.570	106.510	134.079	170.407	214.629	270.440	
	Nuevos canales y red de distribución	Número de tiendas físicas y centros de distribución	1.800	Implementación de tiendas físicas para tener nuevo canal de distribución	Utilizar el 70% del total de tiendas en Estados Unidos	1.260		x	x	x	x						
					Utilizar el 100% del total de tiendas en Estados Unidos	1.800						x	x	x	x	x	
	Mayor inversión en I&D y tecnología	Número de proyectos en innovación y desarrollo	Mejoras en todas las actividades primarias de la cadena de valor	Incentivar I&D y desarrollo de nuevas tecnologías	Se destinará un 36% de los gastos generales en I&D y tecnología	En millones de US\$	29.835	37.801	47.323	59.554	75.764	95.420	120.118	152.664	192.281	242.281	
Inversión en sostenibilidad y responsabilidad social	Número de proyectos de mejora implementadas	Implementación de los proyectos en todas áreas de la empresa mensualmente	Proyectos de sostenibilidad que aportará en todas las actividades de la empresa (gastos generales)	Se destinará un 0,3% de los gastos generales en sostenibilidad y responsabilidad social	En millones de US\$	282	358	448	563	717	903	1.136	1.444	1.819	2.292		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 14. Presupuesto de la perspectiva de personas

Tema	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto	Proyección										
						2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
					Gastos administrativos	4.846	6.140	7.686	9.673	12.306	15.498	19.510	24.796	31.231	39.352	
Aprendizaje y crecimiento	Gestión del talento humano y conocimiento	Índice de retención del talento	Alcanzar un 95% de retención del talento humano	Proyecto de gestión de la comprensión con la estrategia	Se destinará un 50% del monto total de gastos administrativos al proyecto	En millones de US\$	2.423	3.070	3.843	4.836	6.153	7.749	9.755	12.398	15.615	19.676
	Crear y producir capacidades y competencias centrales únicas	Promedio de tiempo para alcanzar los objetivos	Optimizar la capacidad de cada trabajador al 90%	Proyecto de integración y sinergia	Se destinará un 50% del monto total de gastos administrativos al proyecto	En millones de US\$	2.423	3.070	3.843	4.836	6.153	7.749	9.755	12.398	15.615	19.676

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.5 Evaluar el impacto de la inversión de las iniciativas propuestas (ROE, ROA, VAN)

El impacto de las inversiones provenientes de las iniciativas propuestas en cada una de las perspectivas de cliente, procesos y aprendizaje y conocimiento del cuadro de mando integral, se basan en la estrategia de crecimiento de mercado que quiere Amazon mediante la adquisición de Target.

De acuerdo con los objetivos financieros, además de un óptimo proceso de sinergia, se observa que Amazon con la sinergia obtiene un ROE mayor al costo de capital en el periodo de 10 años, lo cual apoya la propuesta de maximizar el valor de la empresa a lo largo del tiempo (ver tabla 14).

Tabla 15. Cálculo del ROE

Formula: $ROE = (1 - T) * [ROA + D/P(ROA - Kd)]$ (fórmula financiera)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor de deuda financiera	35.936	31.696	29.241	28.667	25.140	24.639	19.785	20.041	13.353	14.920
Valor de patrimonio neto	48.802	45.209	41.293	40.028	34.864	33.931	27.303	27.514	18.756	20.801
Valor de ROAf	11,3%	13,0%	13,6%	14,1%	14,1%	14,1%	14,1%	14,1%	14,0%	13,9%
Valor de Kd	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%
Tasa de impuesto a la renta	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
ROE	14,19%	16,25%	17,15%	17,85%	17,91%	17,93%	17,90%	18,04%	17,75%	17,58%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como dato importante en el cálculo de las proyecciones, el costo de capital o costo en el que la empresa incurre para financiar el proyecto de inversión a través de sus recursos financieros propios fue obtenido del software financiero Bloomberg, así como la tasa libre de riesgo (Rf), el riesgo de mercado (Rm) y la beta apalancada del año 2017.

Tabla 16. Cálculo del costo de capital

Valor de Rf	2,41%
Valor de Rm	9,17%
Valor de Beta apalancado	1,25
Ke	10,860%

Fuente: Bloomberg, s.f.a.
Elaboración: Propia, 2019.

Otro indicador de creación de valor que apoya la propuesta de adquisición de la empresa Target es que el ROA o rentabilidad de la inversión realizada se mantiene en un porcentaje positivo y con un promedio de 14% durante la proyección, representando un beneficio para la empresa.

Tabla 17. Cálculo del ROA

Fórmula: $ROA = \frac{EBIAT}{Activo\ Total}$

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margen operativo bruto (BAAIT)	20.377	25.000	29.205	34.211	39.362	45.955	54.570	66.011	79.782	96.802
Impuestos	2.179	3.037	3.838	4.802	5.766	7.014	8.705	10.886	13.611	16.995
VALOR EBIAT - utilidades antes de intereses y después de impuestos	18.199	21.963	25.367	29.409	33.596	38.941	45.866	55.124	66.171	79.807
TOTAL ACTIVO	161.374	168.999	186.240	208.835	238.317	276.639	326.128	389.814	471.332	575.219
ROA	11,3%	13,0%	13,6%	14,1%	14,1%	14,1%	14,1%	14,1%	14,0%	13,9%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para las proyecciones de ambas empresas se utilizó los datos históricos de sus estados financieros, con un promedio de 10 años. Luego se realizo nuevos estados financieros donde se incluyó la sinergia y el financiamiento para la compra de la empresa Target, la cual se realizará mediante la emisión de bonos. La metodología utilizada es la de valorización de flujos descontados, primero se realizo la valoración de la empresa Amazon sin la estrategia propuesta para el año 2017 con un valor aproximado de US\$ 893.907,75 millones, y para la empresa Target una valoración de US\$ 96.465,05 millones. Cabe resaltar que la adquisición de la empresa target es como una sucursal indirecta. Estas valoraciones se detallan en las tablas 17 y 18, respectivamente.

Tabla 18. Valoración de la empresa Amazon

VALORACIÓN DE LA EMPRESA										
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Caja Libre	18,914	19,379	28,000	29,458	42,985	44,528	66,172	69,379	103,719	107,645
Valor presente de la perpetuidad										1,635,282
Flujo total incluyendo valor residual	18,914	19,379	28,000	29,458	42,985	44,528	66,172	69,379	103,719	1,742,927
Flujos descontados	17,163	15,958	20,923	19,975	26,449	24,862	33,528	31,899	43,274	659,877

VALOR DE AMAZON **893,907.75**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 19. Valoración de la empresa Target

VALORACIÓN DE LA EMPRESA										
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Caja Libre	3,901	4,928	5,192	5,300	5,401	5,453	5,510	5,688	5,869	6,015
Valor presente de la perpetuidad										110,457
Flujo total incluyendo valor residual	3,901	4,928	5,192	5,300	5,401	5,453	5,510	5,688	5,869	116,472
Flujos descontados	3,663	4,345	4,298	4,120	3,942	3,737	3,546	3,437	3,330	62,047

VALOR DE TARGET **96,465.05**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con la implementación de la estrategia de adquisición y con la finalidad de generar un mayor crecimiento para la empresa Amazon, se realizó la valorización de la empresa, obteniéndose para el año 2017 un valor de aproximado de US\$ 1.008.386,14 millones. En este flujo se considera el valor de Amazon y el valor de Target más un porcentaje adicional que aportará esta sinergia entre estas dos empresas. Cabe resaltar que, en últimas adquisiciones realizadas por Amazon, existe una cantidad de productos que son colocados en los nuevos negocios adquiridos del sector minorista, y esto se replicará en el presente plan, por lo que aproximadamente un 3% de los ingresos de Amazon (provenientes de locales físicos) que se van a generar a partir del año 2019 resultarán de los puntos físicos de Target. Se considera este supuesto conservador, ya que es un sector relativamente nuevo en el que incursiona Amazon y es de gran magnitud.

Tabla 20. Valoración de Amazon y Target (sinergia)

VALORACIÓN DE LA EMPRESA										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja Libre	23,168	23,425	32,377	34,020	47,846	49,582	71,456	75,271	110,111	114,577
Valor presente de la perpetuidad										1,858,295
Flujo total incluyendo valor residual	23,168	23,425	32,377	34,020	47,846	49,582	71,456	75,271	110,111	1,972,872
Flujos descontados	21,023	19,289	24,193	23,068	29,440	27,685	36,205	34,608	45,941	746,935
VALOR DE AMAZON	1,008,386.14									

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Luego de realizar la valoración de las empresas de manera independiente y de la sinergia, se concluye que la empresa Amazon obtendrá un valor mayor, cabe resaltar que el supuesto implementado es conservador y de acuerdo a los principios de gobernanza, Amazon no busca una rentabilidad a corto plazo sino que en el largo plazo genere un valor competitivo muy atractivo frente a la competencia y con la adquisición de Target lo lograría porque ampliaría su alcance de manera mucho mas rápida en el mercado minorista, sobre todo sin descuidar el brindar el mejor servicio a los clientes.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Amazon cuenta con un modelo de negocio sostenible, de alta capacidad tecnológica y enfoque al cliente, los factores externos son mitigados por la empresa y su posición interna es fuerte en la industria, siendo atractiva y en crecimiento.
- Los planes funcionales e iniciativas van de acuerdo a los objetivos estratégicos.
- La estrategia propuesta de generar valor a la empresa Amazon se aprecia en obtener un VAN de 1, 008,386.14 millones de dólares, la estrategia de proximidad de las tiendas Target representa una enorme ventaja competitiva, ya que las tiendas ayudarán a enviar los productos mucho más rápido que desde un centro de distribución tradicional, sobre todo reduciendo los costos.
- Amazon crecerá como una empresa omnicanal, ofrecerá más de una opción de compra a todos sus clientes, sea on line o física, y conquistará una nueva cartera de clientes como las madres, ya que podrá conocer más de cerca los gustos y preferencias de los consumidores sumados a la tecnología podrán ofrecer promociones personalizadas.
- La innovación y el constante cambio dentro del ADN de Amazon hará que las compras sean cada vez más eficientes y rápidas porque buscará que cada vez que ingrese un cliente a sus tiendas tenga una experiencia excepcional.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que Amazon siga complementándose con empresas que vayan de la mano con su cultura y visión empresarial; diversificarse buscando mejorar no solo en las ventas sino también en la satisfacción del cliente, pero siempre con una cultura al servicio de la sostenibilidad en todas las actividades que realiza.
- Persistir en implementación de proyectos de mejora en sostenibilidad en todas las actividades de la empresa y responsabilidad social.
- Mantener ventaja competitiva a largo plazo adquiriendo empresas que se complementen entre sí, mediante estas sinergias se conservarán las fortalezas.

Anexo 1. Foda Cruzado



<p>AMAZON EE.UU</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de la marca y Know How de Amazon 2. Desarrollo de tecnologías y sistemas integrales para la gestión logística 3. Capacidad de optimizar y operar con éxito centros de datos (Big Data) 4. Desarrollo del marketing digital de manera personalizada por cliente 5. Capacidad de desarrollo continuo y adaptabilidad 6. Capacidad de empoderamiento y trabajo en equipo 7. Capacidad de brindar una excelente atención al cliente 8. Capacidad de reinversión 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de tiendas físicas 2. Red de cumplimiento y tiempo de respuesta al cliente en envío de productos y devoluciones 3. Bajo margen de utilidad por elevados costos operativos 4. Proceso de fullfilment
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas minoristas del ecommerce han ido en crecimiento 2. Cambios de hábitos y comportamientos de compra del consumidor norteamericano, utiliza nuevas tecnologías de compra, compara precios, busca accesibilidad y flexibilidad, y ahorro en tiempo. 3. Norte America es la región que invierte más en tecnología 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar incrementar las ventas mediante el poder de la marca y Know How, el desarrollo de tecnologías e innovación y su alta capacidad de adaptabilidad y atención al cliente. F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O2, O3 2. Diversificarse de manera concentrica y desarrollar nuevos mercados y clientes, ofreciendo también una mayor gama de productos y servicios. F1, F2, F3, F5,F8, O1, O2, O3 3. Integrarse hacia adelante y tener un mejor control del sistema de valor. F1, F4, F5, F8, O2, O3 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de Integración vertical hacia adelante para tener un mejor control del sistema de valor, control de costos de transporte y mejorar proceso de fullfilment, entrega y devolución de productos. D1,D2,D3, D4, O1, O2, O3 2. Adquirir lugares físicos y cercanos, como centros de almacenamiento y/o logísticos que ofrescan mejor servicio de recojo y empaque. D1, D2, D4, O1, O2 3. Implementar tecnología en tiendas físicas - tipo Amazon Go, para satisfacer hábitos y comportamientos del consumidor norteamericano, Accesibilidad y ahorro en tiempo. D1,D2,D3, D4, O1, O2, O3
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios geopolíticos que afectan a la empresa (tension política entre EE.UU y otros países como Rusia, Mexico, Corea del Norte, entre otros) 2. Regulación Gubernamental evolucionando (Política reguladora a las ventas en linea, proteccionista comercial y de protección al consumidor, ambientales, etc) 3. Conflictos personales entre el presidente de EE.UU y la empresa Amazon 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la capacidad de reinversión. F1, F5, F8, A1, A2, A3 2. Implementar proyectos de sostenibilidad y protección ambiental en los procesos y actividades de la empresa. F1, F2, F5, F8, A2, A3 3. Establecer mejores políticas internas de calidad y de protección al consumidor. F1, F2,F5, F6, F7, A2, A3 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la construcción de más centrales que generen energía renovable para las redes electricas que suministra los centros de tratamiento de Data para la compañía. D4, A2, A3 2. Realizar inversiones en I&D y tecnología para mejorar el control de la gestión de datos de los consumidores, y procesos internos de la empresa, control de proveedores y calidad de productos ofrecidos. D2, D4, A2, A3.

Anexo 2. Análisis de atributos valiosos, raros, inimitables y organizador (VRIO) de Amazon

ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO	Recurso / Capacidad	¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?	¿Cuenta con esto otros competidores?	¿Sería costoso para otros imitarla?	¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?	Implicaciones competitivas
		Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	
Tangibles	Recursos financieros:					
	Inversionistas y accionistas	✓	✗			Paridad competitiva
	Estabilidad de flujo de efectivo - caja	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Reinversión	✓	✗			Paridad competitiva
	Recursos físicos:					
	Uso de almacenes de intermediarios	✓	✗			Paridad competitiva
	Instalaciones propias de almacenamiento	✓	✗			Paridad competitiva
	Centros físicos de despacho y entrega de productos	✗				Desventaja competitiva
	Instalaciones diferentes para despacho o entrega (lookers)	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
	Maquinaria y equipos de alta tecnología	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Recursos tecnológicos:					
	Tecnologías para automatización de almacenes	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Solución integral del e-fulfillment	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Desarrollo de sistemas tecnológicos para proceso de embalaje	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Patentes	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Información en tiempo real	✓	✗			Paridad competitiva
	Recursos organizacionales:					
Planificación formal e informal de sistemas de control y coordinación	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo	
Estructura de la organización	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal	
Intangibles	Humanas:					
	Experiencia y capacidad de los empleados	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Confianza	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Prácticas y procedimientos únicos de la empresa	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Cultura organizacional	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Innovación y creatividad:					
	Capacidad de alta innovación	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Capacidad de reducción de errores	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Reputación:					
	Marca Amazon	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
Desarrollo continuo						
Control de calidad	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo	
Capacidades	Vision de los administradores y trabajadores de la empresa	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Compromiso en desarrollar una relación personal con el cliente	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
	Capacidad en generar una excelente atención al cliente	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
	Empoderamiento a los trabajadores	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Fomentar el trabajo en equipo	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo
	Capacidad de encontrar espacios en blanco entre procesos, mejorándolos mediante nuevas tecnologías	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva a largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Cuadro de mando integral para Amazon

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		PLAN DE ACCIÓN
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Maximizar el valor de la empresa a largo plazo	Rendimiento del capital - ROE	ROE > Ke 10,84%	Adquisición de la empresa Target
	Incremento de ingresos	Porcentaje de incremento de ingresos por ventas	Mantener un incremento de las ventas en más de 22%	
Cliente	Fidelización de los clientes	Disponibilidad de productos y servicios	1.800 centros de distribución y tiendas	Creación de relaciones y mayor acercamiento al cliente
	Crecimiento del mercado	Porcentaje de incremento de ingresos por ventas	Incremento de ventas en más de 25%	Implementar una mejor gestión de clientes
	Mejora del mix de marketing	Gastos como porcentaje de las ventas	Mejora en precios, promociones, surtido de productos y servicios al cliente	Incrementar la inversión en marketing
Procesos	Eficiencia operativa	Ciclo de full-fillment - Nivel de cumplimiento	Alcanzar un nivel de cumplimiento al 100%	Mejorar el ciclo de full-fillment al adquirir centros de distribución y tiendas físicas
	Nuevos canales y red de distribución	Número de tiendas físicas y centros de distribución	1.800 centros de distribución y tiendas	Obtener un canal adicional para el proceso de compra y distribución
	Mayor inversión en I&D y tecnología	Número de proyectos en innovación y desarrollo	Mejoras en todas las actividades primarias de la cadena de valor	Incentivar I&D y desarrollo de nuevas tecnologías
	Inversión en sostenibilidad y responsabilidad social	Número de proyectos de mejora implementadas	Implementación de los proyectos en todas áreas de la empresa	Proyectos de sostenibilidad que aportará en todas las actividades de la empresa
Aprendizaje y crecimiento	Gestión del talento humano y conocimiento	Índice de retención del talento	Alcanzar un 95% de retención del talento humano	Proyecto de gestión de la comprensión con la estrategia
	Crear y producir capacidades y competencias centrales únicas	Promedio de tiempo para alcanzar los objetivos	Optimizar la capacidad de cada trabajador al 90%	Proyecto de integración y sinergia
				Total presupuesto

Fuente: Kaplan y Norton, 2001.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 4. Iniciativas y funciones de la cadena de valor estratégica

INICIATIVAS	ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR									
	Innovación	Operaciones	Logística	Mercadeo	Servicio postventa	Recursos Humanos	Abastecimiento	Tecnología	Finanzas	Dirección
Adquisiciones y fusiones									xx	x
Creación de relaciones y mayor acercamiento al cliente	xx	xx	xx	x	xx					
Implementar una mejor gestión de clientes				x	xx					
Incrementar inversión en mejorar mix de marketing				x	xx			xx		
Mejorar el full-fillment con la adquisición de centros de distribución y tiendas físicas	xx	x	xx				xx			
Implementación de tiendas físicas para tener nuevo canal de distribución	xx	xx	x					xx		
Incentivar I+D y desarrollo de nuevas tecnologías	xx	xx	xx	xx				x		
Proyecto de sostenibilidad en todas las áreas de la empresa	x	xx	xx				xx	xx	xx	
Gestión del talento humano y conocimiento						x				x
Crear y producir capacidades y competencias centrales únicas						x				x

x Función líder
xx Función con participación activa
Fuente: Francés, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Bibliografía

@AdmCF. (2015). “10 maneras en las que Amazon ha revolucionado el servicio al cliente”. En: *customerfocus.es*. [En línea]. 23 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://www.customerfocus.es/10-maneras-amazon-revolucionado-servicio-atencion-cliente/>>.

Admin. (2017). “Informe comercio electrónico en USA 2016”. En: *e-retailadvertising.com*. [En línea]. 04 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<http://www.e-retailadvertising.com/index.php/2017/04/04/informe-comercio-electronico-en-usa-2016/>>.

Agencia Efe. (2017). “Trump urge al servicio postal de EE.UU. a cobrar ‘mucho más’ a Amazon”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 29 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/mundo/eeuu/trump-urge-al-servicio-postal-ee-uu-cobrar-mucho-mas-amazon-223865>>.

Albalá, E. (2012). “El caso de la empresa Amazon desde el punto de vista de Mark W. Johnson en su libro ‘Seizing the White Space’”. En: *centroamericainnova.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://www.centroamericainnova.com/contenido/el-caso-de-la-empresa-amazon-desde-el-punto-de-vista-de-mark-w-johnson-en-su-libro-seizing-the-white-space.aspx>>.

Amazon Jobs. (s.f.a). “La compañía más centrada en el cliente del planeta”. En: *amazon.jobs*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.amazon.jobs/en-gb/working/working-amazon/#leadership-principles>>.

Amazon Jobs. (s.f.b). “We pioneer”. En: *amazon.jobs*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.amazon.jobs/en-gb/working/working-amazon/#leadership-principles>>.

Amazon Jobs. (s.f.c). “Principios de liderazgo”. En: *amazon.jobs*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.amazon.jobs/es/principles>>.

Amazon. (2016). “Tech Hub Madrid”. En: *amazon.es*. [En línea]. 21 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://www.amazon.es/p/feature/h9s5wzoidx8564f>>.

Amazon. (2018). “Amazon Annual Report 2017”. En: *ir.aboutamazon.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/11/2018. Disponible en: <<https://ir.aboutamazon.com/static-files/917130c5-e6bf-4790-a7bc-cc43ac7fb30a>>.

- Amazon. (s.f.a). “Corporate governance”. En: *phx.corporate-ir.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-govhighlights>>.
- Amazon. (s.f.b). “Tecnología avanzada”. En: *amazon.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://www.amazon.es/p/feature/b7h8xtosjq5x33b>>.
- Amazon. (s.f.c). “Amazon Elements”. En: *amazon.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.amazon.com/Amazon-Elements-Premium-products-Transparent-origins-Exclusive-to-Prime/b?ie=UTF8&node=10166275011>>.
- Banco Mundial – Doing Business. (s.f.). “Clasificación de las economías”. En: *espanol.doingbusiness.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>>.
- Bhasin, H. (2018). “Segmentation, targeting, positioning in the Marketing strategy of Amazon”. En: *marketing91.com*. [En línea]. 27 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-amazon/>>.
- Bloomberg Intelligence. (s.f.a). “Gasto en tecnología a nivel global”. [Base de datos financiera].
- Bloomberg LP. (s.f.a). “Cálculo del costo de capital”. [Base de datos financiera].
- Cusumano, M. (2017). “Amazon and WholeFoods: Follow the Strategy (and the Money)”. En: *Communications of the ACM*. October 2017, Vol. 60, N°10. [En línea]. Fecha de consulta: 08/11/2018. Disponible en: <<https://cacm.acm.org/magazines/2017/10/221314-amazon-and-whole-foods/abstract>>.
- Deutsch, C. y West, A. (2010). “A new generation of M&A: A McKinsey perspective on the opportunities and challenges”. En: *mckinsey.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/11/2018. Disponible en: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Merger%20Manager%20Compendium/A%20McKinsey%20perspective%20on%20the%20opportunities%20and%20challenges.ashx>>.
- Dudovskiy, J. (2018). “Amazon Marketing Strategy: a brief overview”. En: *research-methodology.net*. [En línea]. 03 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://research-methodology.net/amazon-marketing-strategy/>>.
- Duff, M. (2018). “One Click Retail: Key Trends Invigorating Amazon Sales”. En: *homeworldbusiness.com*. [En línea]. 08 de enero de 2018. Fecha de consulta: 25/10/2018.

Disponible en: <<https://www.homeworldbusiness.com/one-click-retail-key-trends-invigorating-amazon-sales/>>.

Economática. (2017a). “Amazon”. [Base de datos].

Economática. (2017b). “Target”. [Base de datos].

Expansión /datosmacro.com. (s.f.). “Economía y demografía de Estados Unidos”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>>.

Fano, J. (2012). “Resucitando a H. Igor Ansoff. Estrategias de innovación”. En: *mejoracompetitiva.es*. [En línea]. 06 de junio de 2012. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>>.

Ferguson, E. (2017). “Amazon.com Inc.’s Marketing Mix (4Ps) Analysis”. En: *panmore.com*. [En línea]. 20 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://panmore.com/amazon-com-inc-marketing-mix-4ps-analysis>>.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson.

García, E. (2008). “Revisión y ajustes de los fundamentos de la ventaja competitiva de la estrategia de supermercados Wong para el periodo 2008-2010”. Trabajo de investigación para optar el título de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico.

Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente, modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Grupo Planeta. [En línea]. Fecha de consulta: 01/11/2018. Disponible en: <https://planetadelibrosar0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/37/36182_Pensar_estrategicamente.pdf>.

Gray, N. (2017). “Why Is Amazon Opening Physical Bookstores?”. En: *marketrealist.com*. [En línea]. 10 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://marketrealist.com/2017/08/why-is-amazon-opening-physical-bookstores>>.

Gutiérrez, A. (2017). “El ecommerce copará el 17% del mercado minorista de Estados Unidos en 2022”. En: *ecommerce-news.es*. [En línea]. 11 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://ecommerce-news.es/ecommerce-copara-17-del-mercado-minortista-estados-unidos-2022-64498#comment-199071>>.

Henderson, B. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, Massachusetts: Abt Books.

- Hesterly, W., y Barney, J. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Utah: Pearson.
- Hill, C., y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado*. Sexta edición. México D.F.: McGraw Hill.
- Howard, F. (2017). “La cadena logística de Amazon.com”. En: *blog.driv.in*. [En línea]. 20 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://blog.driv.in/es/la-cadena-logistica-de-amazon-com/7>>.
- Index Mundi. (2017). “Estados Unidos Distribución por edad”. En: *indexmundi.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/distribucion_por_edad.html>.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. The strategy focused organization*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kitamori, K. (2012). “Perspectivas ambientales de la OCDE hacia 2050. Consecuencias de la inacción. Puntos principales”. En: *oecd.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/49884278.pdf>>.
- Laudon, K., y Guercio, C. (2013). *E-Commerce 2013: Business, Technology, Society*. [e-book]. Novena edición. Estados Unidos: Pearson.
- Laudon, K.; y Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Décima segunda edición. México: Pearson.
- Lavezzolo, S., y Rodríguez-Lluesma, C. (2015). “¿Qué aporta una organización matricial?”. En: *ieseinsight.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/11/2018. Disponible en: <<https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1706&idioma=1>>.
- Libre Mercado. (2016). “Los robots son los nuevos reyes de los almacenes de Amazon”. En: *libremercado.com*. [En línea]. 21 de junio de 2016. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://www.libremercado.com/2016-06-21/los-robots-son-los-nuevos-reyes-de-los-almacenes-de-amazon-1276576587/>>.
- Modaes. (2017). “Amazon copará la mitad del comercio on line de Estados Unidos en 2021”. En: *modaes.com*. [En línea]. 12 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.modaes.com/empresa/amazon-copara-la-mitad-del-ecommerce-de-estados-unido-en-2021.html>>.
- Molla, R. (2017). “Amazon could be responsible for nearly half of U.S. e-commerce sales in 2017”. En: *recode.net*. [En línea]. 24 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018.

Disponible en: <<https://www.recode.net/2017/10/24/16534100/amazon-market-share-ebay-walmart-apple-ecommerce-sales-2017>>.

Paredes, Á. (2018). “Comercio electrónico: estadísticas del 2017 y tendencias para el 2018”. En: *latamclick.com*. [En línea]. 02 de enero de 2018. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>>.

Pereda, C. (2016). “Los ‘millennials’ ya son la generación más numerosa de Estados Unidos”. En: *elpais.com*. [En línea]. 28 de abril de 2016. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <https://elpais.com/internacional/2016/04/28/estados_unidos/1461855222_506427.html>.

Porter, M. (1985). *Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Prevención Integral. (2017). “Amazon acaba de lanzar un nuevo programa de capacitación para ayudar a los empleados en peligro de ser despedidos”. En: *prevencionintegral.com*. [En línea]. 28 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/amazon-acaba-lanzar-nuevo-programa-capacitacion-para-ayudar-empleados-en-peligro-ser-despedidos>>.

Puromarketing.com. (2014). “Amazon: sus secretos en atención al cliente”. En: *estrategiaynegocios.net*. [En línea]. 01 de septiembre de 2014. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atenci%C3%B3n-al-cliente>>.

Rijmenam, M. (2014). *Think Bigger: Developing a Successful Big Data Strategy for Your Business*. New York: Amacom.

Ríos, J. (2018). “Estados Unidos nombrado líder global de innovación tecnológica”. En: *home.kpmg*. [En línea]. 11 de abril de 2018. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/04/el-impacto-de-la-industria-turistica-en-la-economia.html>>.

Ritholtz, B. (2018). “Don't Blame Amazon for the Retail Apocalypse”. En: *bloomberg.com*. [En línea]. 09 de abril de 2018. Fecha de consulta: 08/12/2018. Disponible en: <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-04-09/trump-is-wrong-that-amazon-caused-the-u-s-retail-apocalypse>>.

Rodríguez, S. (2017). “Brian Cornell, CEO de Target: “El futuro de las tiendas físicas pasa por un híbrido entre ‘showroom’ y almacén logístico””. En: *ecommerce-news.es*. [En línea]. 05 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 22/10/2018. Disponible en: <<https://ecommerce-news.es/brian-cornell-ceo-target-futuro-las-tiendas-fisicas-pasa-hibrido-showroom-almacen-logistico-59409>>.

Santander Trade Portal. (2018). “Estados Unidos: política y economía”. En: *es.portal.santandertrade.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2018. Disponible en: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>.

ScrapeHero. (2018). “How many stores does Target have – An análisis”. En: *scrapehero.com*. [En línea]. 27 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.scrapehero.com/target-com-analysis-of-store-locations-across-the-u-s/>>.

Starkey, T. (2017). “Top 50 retailers in the United States in 2016”. En: *newsday.com*. [En línea]. 24 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.newsday.com/business/50-top-retailers-in-the-u-s-in-2016-include-wal-mart-costco-home-depot-walgreen-s-target-1.13764148>>.

Static.seekingalpha.com. (s.f.). “Small Format stores in 2019”. En: *static.seekingalpha.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2018. Disponible en: <https://static.seekingalpha.com/uploads/2017/12/29/25069623-1514593674869536_origin.jpg>.

Stockman, D. (2017). “Amazon is the New Tech Crash”. En: *dailyreckoning.com*. [En línea]. 01 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 03/11/2018. Disponible en: <<https://dailyreckoning.com/amazon-new-tech-crash/>>.

Torregrosa, J. (s.f.). “El valor de mercado del comercio electrónico, Amazon y su modelo de negocio”. En: *blogs.imf-formacion.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/11/2018. Disponible en: <<https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/modelo-negocio-amazon/>>.

Trefis Team y Great Speculations. (2018). “Amazon Earnings Preview: Growth Across Segments to Help Drive Results”. En: *forbes.com*. [En línea]. 31 de enero de 2018. Fecha de consulta: 01/11/2018. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/01/31/amazon-earnings-preview-growth-across-segments-to-help-drive-results/#26b2cfed2bd4>>.

U.S. Department of Commerce. (2018). “Shutdown Due to Lapse of Congressional Appropriations”. En: *commerce.gov*. [En línea]. 22 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 08/09/2018. Disponible en: <<https://www.commerce.gov/news/blog/2018/12/shutdown-due-lapse-congressional-appropriations>>.

Walker, R. y Jiwani, R. (2016). “La apuesta de Amazon por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados”. Illinois: Kellogg School of Management de la Northwestern University.

World Economic Forum. (2018). “World Economic Forum Annual Meeting”. 23 al 26 de enero de 2018, Davos-Klosters, Switzerland. En: *weforum.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2018>>.

Zackiewicz, A. (2017). “Amazon, Wal-Mart and Apple Top List of Biggest E-commerce Retailers”. En: *wwd.com*. [En línea]. 07 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://wwd.com/business-news/business-features/amazon-wal-mart-apple-biggest-e-commerce-retailers-10862796/>>.

Nota biográfica

Pamela Astrid Bellido Mariátegui

Nació en Lima, Licenciada en Administración de la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área de Recursos Humanos y Gestión de Clientes. Actualmente se desempeña como coordinadora del Área de Administración y Registro de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.