



**“PLAN ESTRATÉGICO AMAZON.COM
PERÍODO 2014-2018”**

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

Presentado por

**Sr. Alfredo Cárdenas Retuerto
Srta. Cintya Miluska Escobar Mascco
Srta. María Claudia Sánchez Gonzales**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2018

A esas personas especiales que Dios ha puesto en mi camino y que fueron mi apoyo incondicional en esta aventura que no empezó con este escalón en mi vida, si no desde mucho antes.

Alfredo Cárdenas Retuerto

A mis padres, por su apoyo incondicional y ser mi fuente de inspiración; y a todas las personas que me apoyaron en mi crecimiento personal y profesional.

Cintya Miluska Escobar Mascco

Dedico este trabajo a mi madre Olga, por su ejemplo de lucha y apoyo incondicional durante todo este tiempo.

María Claudia Sánchez Gonzales

Un agradecimiento especial al profesor Alejandro Flores Castro por su orientación, paciencia y exigencia para lograr nuestro objetivo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo investiga, valora y propone soluciones al problema que la empresa Amazon.com (operaciones en Estados Unidos) exhibe en el año 2013 mediante un plan estratégico para el periodo 2014-2018.

Del análisis del caso “Reinventando el comercio electrónico: La apuesta de Amazon.com por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados” (Walker y Jiwani 2016) se determina que la situación que afrontaba Amazon.com en Estados Unidos al cierre del año 2013 era la dependencia hacia los proveedores que brindan el servicio de distribución de los productos en la última milla, quienes venían incrementando el precio de este servicio a una tasa de 4% anual, limitando la capacidad de negociación de la empresa en cuanto a los costos y calidad de servicio.

De acuerdo con el análisis externo e interno se considera que tanto la empresa como el entorno son estables, el sector e-commerce en Estados Unidos creció de manera sostenida durante el periodo 2000-2013, con un promedio de 19,2%. Es por ese motivo que para el periodo 2014-2018 se plantea que Amazon.com debe realizar mejoras en su proceso de distribución y una estrategia de integración vertical hacia adelante que fomente la constitución de nuevos proveedores encargados del servicio de la última milla, permitiéndole generar un ahorro en los costos de distribución, la descentralización de los proveedores y la transmisión de su cultura de centralización al cliente.

Para ello se tomaron en cuenta las estrategias intensivas de penetración de mercado e integración hacia adelante, y se desarrollaron planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, siendo las acciones funcionales con mayor impacto en el plan estratégico la creación de un programa de desarrollo de nuevos proveedores del servicio de distribución, implementación de un área de clasificación, e implementación de un plan de reciclaje que disminuya el impacto ambiental, entre otras.

Por último, se recomienda implementar la propuesta del presente plan estratégico que permitirá generar un Valor Actual Neto (VAN) incremental de US\$ 2.080,00 millones en cinco años.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción del perfil estratégico de la empresa	1
3. Definición del problema	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	2
Capítulo II. Análisis externo	3
1. Análisis del entorno general (Pestel)	3
1.1 Fuerzas políticas	3
1.2 Fuerzas económicas	3
1.3 Fuerzas socioculturales	5
1.4 Fuerzas tecnológicas	5
1.5 Fuerzas legales.....	6
1.6 Fuerzas ambientales	7
2. Análisis de la industria o sector – grado de atractividad.....	7
2.1 Barreras de entrada	8
2.2 Rivalidad entre competidores	8
2.3 Barreras de salida.....	8
2.4 Productos sustitutos	9
2.5 Poder de negociación de los compradores	9
2.6 Capacidad de negociación de los proveedores.....	9
2.7 Grado de atracción general de la industria.....	10
3. Matriz del Perfil Competitivo	10
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
5. Conclusiones.....	13

Capítulo III. Análisis interno	14
1. Análisis de áreas funcionales (Amofhit).....	14
1.1 Administración y gerencia	14
1.2 Marketing y ventas.....	15
1.3 Logística y operaciones.....	19
1.4 Finanzas y contabilidad.....	21
1.5 Recursos Humanos.....	22
1.6 Investigación y Desarrollo	23
1.7 Sistemas de Información.....	23
1.8 Responsabilidad Social	24
2. Modelo de negocios (Canvas).....	24
2.1 Segmento de clientes.....	24
2.2 Propuesta de valor.....	24
2.3 Canales.....	25
2.4 Relaciones con clientes	25
2.5 Estructura de ingresos	25
2.6 Recursos claves.....	26
2.7 Actividades claves	26
2.8 Socios claves.....	26
2.9 Estructura de costos	26
3. La Cadena de Valor	27
3.1 Actividades de apoyo.....	27
3.1.1 Dirección General y de Recursos Humanos	27
3.1.2 Organización interna y tecnología	27
3.1.3 Infraestructura y ambiente	27
3.1.4 Abastecimiento y/o Aprovisionamiento	28
3.2 Actividades primarias	28
3.2.1 Marketing y Ventas.....	28
3.2.2 Soporte Físico y habilidades	28
3.2.3 Prestación.....	28
3.2.4 Personal de contacto	28
3.2.5 Clientes	29
3.2.6 Otros clientes	29
4. Conclusión de la evaluación de la cadena de valor.....	29
5. Matriz VRIO y ventaja competitiva – estrategia genérica	29

5.1 Matriz VRIO	29
5.2 Determinación de la ventaja competitiva y estrategia competitiva.....	29
6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	32
7. Conclusiones.....	33
Capítulo IV. Formulación de objetivos	34
1. Propuesta de misión y visión	34
1.1 Análisis de la misión.....	34
1.2 Propuesta de misión para Amazon a partir de 2014.....	35
1.3 Análisis de la visión	35
1.4 Propuesta de la visión para Amazon 2014-2018.....	35
2. Objetivo general 2014-2018	35
3. Objetivos estratégicos.....	36
3.1 Objetivos de rentabilidad	36
3.2 Objetivos de crecimiento	36
3.3 Objetivos de supervivencia	36
Capítulo V. Generación y selección de estrategias	37
1. Matriz FODA Cruzado	37
2. Alineamiento de estrategias con los objetivos.....	37
3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea).....	38
4. Matriz Interna-Externa	39
5. Matriz de la Estrategia Principal (EP)	40
6. Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).....	41
7. Descripción de la estrategia seleccionada.....	43
7.1 Clasificación de estrategias.....	43
7.1.1 Estrategia genérica.....	43
7.1.2 Estrategia corporativa	43
Capítulo VI. Planes funcionales	44
1. Plan funcional de Marketing	44
1.1 Introducción	44
1.2 Objetivo general.....	44
1.3 Objetivos específicos	44
1.4 Actividades estratégicas por desarrollar	45

1.4.1 Otorgar beneficio económico o descuentos a clientes prime por referidos	45
1.4.2 Campañas de publicidad	45
1.4.3 Creación de fechas exclusivas con descuentos especiales para los suscriptores prime	45
1.4.4 Uso gratuito de almacenamiento en la nube y música por Streaming	46
1.4.5 Utilización de casilleros computarizados para recojo de productos	46
1.4.6 Ofrecer tarjetas de crédito exclusiva para los suscriptores prime	46
1.4.7 Encuestas de satisfacción después de concluido el envío	46
1.4.8 Desarrollar o mejorar la app para registrar los reclamos de los suscriptores.....	46
1.5 Brindar el servicio de geolocalización de productos enviados a los clientes prime.	46
1.6 Asignación presupuestaria	46
2. Plan funcional de Operaciones.....	47
2.1 Introducción	47
2.2 Objetivo general.....	47
2.3 Objetivos específicos	47
2.4 Actividades estratégicas por desarrollar	48
2.4.1 Generar una estrategia de integración hacia adelante que fomente el desarrollo de empresas locales	48
2.4.2 Definición de los puestos y establecimiento de roles y funciones para el equipo de trabajo del proyecto de desarrollo de empresas de distribución locales	50
2.4.3 Creación de centros de clasificación.....	50
2.4.4 Establecimiento de los perfiles para el área de clasificación y centro de almacenamiento de pequeña escala	51
2.4.5 Convocatoria interna y selección de personal para el área de clasificación y centro de almacenamiento de pequeña escala	52
2.4.6 Implementación de casilleros computarizados	52
2.4.7 Reducir el tiempo de atención de las quejas interpuestos por los clientes.....	52
2.4.8 Reducir las demoras de los envíos	53
2.4.9 Programa de calidad de los procesos en el área de clasificación	53
2.5 Asignación presupuestaria	53
3. Plan funcional de RRHH	53
3.1 Introducción	53
3.2 Objetivo general.....	54
3.3 Objetivos específicos	54
3.4 Actividades estratégicas por desarrollar	54
3.4.1 Mantener el proceso de inducción la Filosofía "Día 1" y los 14 principios culturales	54

3.4.2 Realizar un plan de visitas (capacitación cruzada) a las distintas áreas de la organización.....	55
3.4.3 Brindar capacitaciones para la transmisión de cultura y principios de Amazon.....	55
3.4.4 Desarrollo de una guía técnica para atención al cliente	55
3.5 Asignación presupuestaria	55
4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial	55
4.1 Introducción	55
4.2 Objetivo general.....	56
4.3 Objetivos específicos	56
4.4 Actividades estratégicas por desarrollar	56
4.4.1 Adquirir buzones inteligentes de reciclaje para cajas de cartón	56
4.4.2 Establecer alianza estratégica con empresas de reciclaje y la empresa de distribución.....	56
4.4.3 Instaurar el décimo quinto principio relacionado a responsabilidad social	57
4.4.4 Agregar en las cajas de envío información de las acciones de responsabilidad social que realiza Amazon.com	57
4.4.5 Programa de concientización e información sobre el plan de reciclaje	57
4.5 Asignación presupuestaria	57
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	57
5.1 Objetivo general.....	57
5.2 Supuestos	58
5.3 Tasa de descuento	59
5.4 Flujo de caja.....	59
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	63
1. Mapa estratégico	63
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	63
Conclusiones y recomendaciones	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	64
Bibliografía	65
Anexos	70
Nota biográfica	88

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	3
Tabla 2.	Ventas del e-commerce en Estados Unidos 2003-2013 (billones de dólares)...	4
Tabla 3.	Variación del PBI del sector retail (billones de dólares)	4
Tabla 4.	Factores económicos	4
Tabla 5.	Factores socioculturales.....	5
Tabla 6.	Factores tecnológicos	6
Tabla 7.	Factores legales	6
Tabla 8.	Factores ambientales	7
Tabla 9.	Matriz de poder de grado de atracción general de la industria	10
Tabla 10.	Matriz de Perfil Competitivo.....	11
Tabla 11.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	12
Tabla 12.	Crecimiento del gasto de Marketing de Amazon.com (billones de dólares) ...	18
Tabla 13.	Ventas y beneficio neto de Amazon.com 2004-2013	19
Tabla 14.	Tipos de cadenas de distribución de Amazon.com.....	20
Tabla 15.	Indicadores financieros de los estados financieros de Amazon en Estados Unidos de Norteamérica 2009 al 2013.	21
Tabla 16.	Composición de las ventas del 2013 (millones de dólares).....	22
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	31
Tabla 18.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	32
Tabla 19.	Análisis de los componentes básicos de la misión actual.....	34
Tabla 20.	Análisis de los componentes de la visión actual.....	35
Tabla 21.	Objetivos de rentabilidad.....	36
Tabla 22.	Objetivos de crecimiento.....	36
Tabla 23.	Objetivos de supervivencia.....	36
Tabla 24.	Matriz FODA Cruzado	37
Tabla 25.	Matriz Peyea.....	39
Tabla 26.	Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).....	42
Tabla 27.	Objetivos específicos del plan funcional de Marketing.....	44
Tabla 28.	Plan de Marketing.....	45
Tabla 29.	Presupuesto asignado para el plan de Marketing (millones de dólares)	47
Tabla 30.	Objetivos específicos del plan funcional de operaciones	47
Tabla 31.	Plan de Operaciones	48
Tabla 32.	Presupuesto asignado para el plan de Operaciones (millones de dólares).....	53

Tabla 33.	Plan de Recursos Humanos	54
Tabla 34.	Presupuesto asignado para el plan de Recursos Humanos (millones de dólares)	55
Tabla 35.	Plan de Responsabilidad Social.....	56
Tabla 36.	Presupuesto para el plan de responsabilidad social (millones de dólares)	57
Tabla 37.	Supuestos considerados	58
Tabla 38.	Información adicional.....	58
Tabla 39.	Cálculo del Ke (COK) utilizando el modelo CAPM.....	59
Tabla 40.	Cálculo de la tasa WACC.....	59
Tabla 41.	Estimaciones de crecimiento de ventas (en millones de dólares).....	60
Tabla 42.	Estimaciones de costos y gastos (en millones de dólares).....	60
Tabla 43.	Incremento de beneficio operativo y EBITDA por aplicación de estrategias (en millones de dólares americanos)	61
Tabla 44.	Flujo de caja proyectado 2014-2018 con estrategia y sin estrategia	62
Tabla 45.	Flujo de caja (en millones de dólares americanos).....	62

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ciclo virtuoso de Amazon.com	15
Gráfico 2.	Marketplace de Amazon.com	16
Gráfico 3.	Valor de la marca de los 20 principales minoristas de todo el mundo en 2012 (millones de dólares)	16
Gráfico 4.	Consumo promedio de los clientes prime.....	17
Gráfico 5.	Marketplace de Amazon.com	19
Gráfico 6.	Perfil estratégico.....	38
Gráfico 7.	Matriz Interna-Externa (IE).....	40
Gráfico 8.	Matriz de la Estrategia Principal	41
Gráfico 9.	Alternativas de diversificación	43
Gráfico 10.	Mapa con los estados donde se implementará la convocatoria para empresas locales de distribución.	49
Gráfico 11.	Mapa con los Estados donde se implementará los nuevos centros de clasificación.....	51
Gráfico 12.	Balance scorecard para Amazon.com.....	63

Índice de anexos

Anexo 1.	Población por sexo de Estados Unidos.....	71
Anexo 2.	Preferencia del consumidor por generación	71
Anexo 3.	Venta minorista de ventas por tienda versus no tienda 2009 - 2013 (billones de dólares)	71
Anexo 4.	Ventas en tiendas minoristas sin tienda por canal 2009 - 2013 (billones de dólares)	72
Anexo 5.	Análisis del grado de la industria	72
Anexo 6.	Acciones del sector minorista: % del valor total 2009 - 2013 (% valor de venta al por menor [Retail Selling Price o RSP], no incluye impuesto a las ventas) 73	
Anexo 7.	Porcentaje de participación de tiendas minoristas con espacio físico	73
Anexo 8.	Porcentaje de participación de tiendas minoristas sin espacio físico	73
Anexo 9.	Organigrama de Amazon.com.....	74
Anexo 10.	14 principios de Amazon.com.....	75
Anexo 11.	Amazon Prime y Prime Estudiante.....	75
Anexo 12.	Proceso de Amazon.com	76
Anexo 13.	Modelo de Negocio de Amazon.com (Canvas).....	77
Anexo 14.	Cadena de Valor	78
Anexo 15.	Evaluación de la Cadena de Valor.....	79
Anexo 16.	Matriz EFI y matriz EFE	80
Anexo 17.	Alineamiento de estrategias con objetivos	81
Anexo 18.	B2C ventas e-commerce a nivel mundial	82
Anexo 19.	Ventas del e-commerce a nivel mundial.....	82
Anexo 20.	Estado de situación financiera 2009-2013 para Amazon.com Estados Unidos (millones de dólares)	83
Anexo 21.	Estado de ganancias y pérdidas real y proyectado para Amazon.com en Estados Unidos (millones de dólares)	84
Anexo 22.	Cálculo del ahorro en el costo de envío e impacto que obtendría Amazon con la estrategia.....	85
Anexo 23.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia y con estrategia para Amazon.com (millones de dólares)	86
Anexo 24.	Perspectivas Balance Scorecard Amazon.com 2014-2018.....	87
Anexo 25.	Cálculo de nuevos miembros Prime que se obtendrían con estrategia	87

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En julio de 1994 Jeff Bezos fundó la primera librería on line que llevaría por nombre Amazon.com, la cual tuvo gran aceptación por parte del público ya que a un mes de su apertura estaba vendiendo libros en los 50 estados de Estados Unidos y en 45 países a nivel global. En 1999 da el gran salto al sector retail, abriendo tiendas digitales de electrónica, juguetes, artículos para el hogar, software y regalos, y pasa de facturar US\$ 610 millones (1998) a US\$ 1.640 millones (1999) (Turienzo 2017). Durante los siguientes seis años la empresa continuó diversificando con la apertura de tiendas virtuales para satisfacer las necesidades de sus clientes, y brindando servicios diferenciados para mantener la fidelidad de estos. En el 2005 crea el programa Prime Membership, revolucionando de esa manera los programas existentes de fidelización de clientes. En el año 2006 inicia, de manera paralela al retail, otra línea de negocio denominada AWS (servicios de computación en la nube) ampliando así su red de clientes. En el 2012 adquiere Kiva Systems, siendo una de las más grandes adquisiciones en la historia de Amazon.com, integrando la tecnología a sus almacenes y disminuyendo el tiempo en el despacho de los pedidos. En el 2013 anunció la ampliación de entrega de pedidos los domingos a través del Servicio Postal de Estados Unidos (USPS), con la finalidad que el cliente reciba sus pedidos a tiempo. Amazon considera que la entrega del producto desde el centro de distribución o instalación hasta el usuario final (última milla) es un proceso importante.

2. Descripción del perfil estratégico de la empresa

Amazon.com es una empresa dedicada a la venta y distribución de productos minoristas por Internet como libros, música, juguetes, electrodomésticos, productos de salud, belleza y comestibles. Además tiene productos propios como Amazon Kindle, Amazon Kindle Fire, Amazon Cloud Drive, Alexa, etcétera. Su estrategia se basa en entender, conocer a sus clientes y brindarles el mejor servicio, invirtiendo constantemente en tecnología, innovación, marketing, distribución, logística, y otras áreas. Su obsesión gira en torno al cliente (cliente céntrico), no a la competencia, siendo un cambio radical en la estrategia del sector retail en general. Su objetivo es que el cliente pueda comprar todo en un solo sitio web, de la forma más personalizada, rápida y a un precio justo.

A partir del año 2009 se vislumbra a Amazon.com como un gran competidor en el sector retail. En el 2013 la compañía incrementó sus ventas a US\$13.359 millones, permitiéndole un crecimiento de 21,8%, y posicionándola como una de las empresas líderes en el sector retail.

3. Definición del problema

La industria del retail afronta una inquietud por la logística de la última milla, que es el proceso de entrega desde un centro de distribución o instalación hasta el usuario final, debido a los altos costos que esto puede representar y a la rapidez con que los usuarios solicitan la entrega de los productos tanto en el comercio electrónico como en las cadenas de suministro omnicanal (Robinson s.f.).

Los problemas de Amazon.com son la dependencia hacia sus principales proveedores, Fedex y UPS, que brindan el servicio de distribución de los productos en la última milla, y la deficiencia de su cadena de distribución en la última milla lo que genera altos costos. Los mencionados problemas le impiden tener capacidad de negociación en el incremento de los precios que sus proveedores principales decidieron efectuar a sus servicios en alrededor de un 4% interanual, repercutiendo en un aumento constante en los gastos de envío, los cuales fueron 8,4% de las ventas netas en el 2012, incrementándose a 8,9% en el 2013 según el informe Anual de Amazon al cierre del 2013 (Walker y Jiwani 2016).

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La propuesta de solución prevista es elaborar un plan estratégico para el período 2014-2018 en los Estados Unidos para Amazon.com, mercado que representan el 55,62% del total de sus ventas, permitiéndole generar mayores opciones de distribución en la última milla, lograr una eficiencia de costos en su cadena de distribución, y retransmitir su enfoque de centralización en el cliente.

La propuesta de solución tentativa de los autores de la presente investigación contempla los siguientes enfoques:

- Integración vertical de Amazon.com hacia adelante fomentando la constitución de empresas encargadas del proceso de distribución de los productos.
- Implementación de centros de clasificación de despachos que permita la optimización del proceso de distribución.

Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo se evaluará el entorno general de Estados Unidos, empleándose el método Pestel (David 2013) para analizar el macroentorno y el análisis del sector para estudiar el microentorno, identificándose Oportunidades (O) y Amenazas (A) en la industria retail al 2013.

1. Análisis del entorno general (Pestel)

1.1 Fuerzas políticas

Durante el año 2013 el entorno político de Estados Unidos se mantuvo estable debido a que Barack Obama, del partido Demócrata, asumió su segundo mandato y continuó con el plan de estímulo económico “American Recovery and Reinvestment Act” (ARRA). Adicionalmente, seguiría enfrentando al déficit fiscal con la reorganización del gasto público (Kuttner 2011:1-17).

Existe cierto sector de la población (los republicanos) que consideran que el gobierno no cumplió con lo ofrecido inicialmente. Se estima que en las próximas elecciones habrá un cambio de partido de gobierno, que deberá promover políticas de protección en aspectos económicos e internacionales (Infobae 2017). Una vez analizadas las tendencias políticas en Estados Unidos se concluye que los efectos probables que causarían en Amazon.com. serían los siguientes (ver tabla 1):

Tabla 1. Factores políticos

TENDENCIA	EFECTO PROBABLE EN AMAZON	ESTADO
Situación política estable, gobierno democrático.	Estabilidad para continuar con los planes de crecimiento a largo plazo.	O
Promulgación de la Ley ARRA (2009) para estimular la economía en Estados Unidos.	Incremento de ventas por mejor nivel de vida de potenciales clientes.	O
Política con tendencia proteccionista en aspectos económicos e internacionales.	Incremento de costos de importación, reduciendo márgenes de ganancia.	A

Fuente: Infobae, 2017; Kuttner, 2011.
Elaboración: Propia, 2018.

1.2 Fuerzas económicas

Estados Unidos es considerada la primera economía a nivel mundial y se viene recuperando de una de las peores recesiones de los últimos años y que inició en el 2009, gracias a las políticas implementadas como estímulo presupuestario y monetario de largo plazo. Se analizaron cuatro variables económicas relevantes:

- **El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita.** Los últimos diez años (periodo 2003-2013) el crecimiento se ha mantenido constante en el rango de 2,83% y 0,815%, salvo en los años 2008 y 2009 en donde llegó a -1,23% y -3,624%, respectivamente (Banco Mundial s.f.a).
- **Ventas del e-commerce en Estados Unidos.** Del 2003 al 2013 (ver tabla 2) se aprecia una tendencia positiva a partir del año 2010 y un incremento del 13% al 2013 con relación a los resultados obtenidos el 2012.

Tabla 2. Ventas del e-commerce en Estados Unidos 2003-2013 (billones de dólares)

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	57	73	91	113	136	142	146	170	200	230	261
% de crecimiento	28%	27%	26%	24%	20%	4%	3%	17%	17%	15%	13%

Fuente: Statista, 2019.

Elaboración: Propia, 2018.

- **Tasa de desempleo.** Llegó a un pico máximo del 9,6% en el 2010 debido a la crisis económica iniciada en el 2009. En el 2013 se ve una disminución del 23% llegando a un nivel del 7,4% (Banco Mundial s.f.b).
- **Producto Bruto Interno (PBI) del sector retail.** Se puede apreciar una tendencia positiva del año 2009 al 2013, con un 4% de crecimiento en el año 2013 en relación con el 2012 (ver tabla 3).

Tabla 3. Variación del PBI del sector retail (billones de dólares)

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sector retail	1.281	1.223	1.328	1.368	1.449	1.513
% de incremento		-5%	9%	3%	6%	4%

Fuente: Bureau of Economic Analysis (BEA) US Department of Commerce, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Luego de analizar la tendencia de los indicadores económicos en el periodo 2008-2013 se concluye que estos factores podrían causar los siguientes efectos en Amazon.com (ver tabla 4):

Tabla 4. Factores económicos

TENDENCIA	EFECTO PROBABLE EN AMAZON	ESTADO
Crecimiento de la tasa del PBI per cápita con comportamiento estable.	Posibilidad de generar más ventas por incremento en el poder adquisitivo de los clientes.	O
Incremento de ingresos anuales en el sector de ventas al por menor por Internet.	Mayores ventas y crecimiento de participación en el mercado.	O
Disminución de la tasa de desempleo en los últimos años.	Incremento de ventas por mejor nivel de vida de potenciales clientes.	O
Crecimiento del PBI del sector retail con un comportamiento estable.	Incremento de ventas y participación de mercado	O

Fuente: Banco Mundial, s.f.a; BEA US Department of Commerce, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.3 Fuerzas socioculturales

Estados Unidos presenta un crecimiento poblacional anual promedio de 0,7%. En el 2013 la esperanza de vida al nacer fue de 79,39 años (Organización Panamericana de la Salud [OPS], PLISA Plataforma de Información en Salud para las Américas 2018), y la estructura de la pirámide poblacional mostraba una tendencia estacionaria con un 14% de población mayor de 65 años y un 26,1% menor de 19 años (anexo 1). La población se divide por generaciones: generación X (1965-1980), los millennials (1981-1996) y la generación Z (1997-2015) (ver anexo 2). Según el informe de Wallace, los consumidores ya no son leales a una sola marca o tipo de compra ya que pueden comprar a través de un omnicanal desde su dispositivo móvil, en una tienda tradicional, o exploran un mercado antes de dirigirse a un sitio específico (Meeker 2016).

Una vez analizadas las tendencias socioculturales se concluyen los siguientes efectos probables en Amazon.com (ver tabla 5):

Tabla 5. Factores socioculturales

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN AMAZON	ESTADO
Un factor influyente para la compra es el costo de envío y la velocidad (80%); sin embargo, los compradores prefieren no pagar por el envío (58%).	Pérdida de posibles clientes que buscan la reducción del tiempo de entrega y no pagar el costo del envío.	A
Los usuarios no son leales a una sola marca o un canal.	Expansión física de algunos puntos de ventas	O

Fuente: OPS, PLISA Plataforma de Información en Salud para las Américas, 2018; Meeker 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

1.4 Fuerzas tecnológicas

Según el informe de World Economic Forum existen ocho tecnologías disruptivas fundamentales para la transformación del sector retail, las cuales son: Internet de las cosas (IoT); vehículos autónomos (AV) / drones; robótica; inteligencia artificial (AI) / aprendizaje automático; realidad aumentada (AR) / realidad virtual (VR); trazabilidad digital; impresión 3D y blockchain, las cuales alcanzarán su madurez durante los próximos 10 años en el sector retail (World Economic Forum 2017).

Los desafíos son los altos costos, la dificultad de implementar estas nuevas tecnologías, y el rápido cambio tecnológico. Adicionalmente, el impacto de la tecnología en la fuerza laboral, la reducción de espacio en la infraestructura física de los retails, y el impacto de la entrega de última milla en la sostenibilidad ambiental (disminución de dióxido de carbono [CO₂], embalajes biodegradables, infraestructura para reciclaje).

Después de analizar las tendencias tecnológicas se concluye que los efectos en Amazon.com serán los siguientes (ver tabla 6):

Tabla 6. Factores tecnológicos

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN AMAZON	ESTADO
Incremento en la utilización del Big Data en el sector retail permite entender a sus consumidores y mejorar su experiencia.	Más información para reducción de costos, evitar devoluciones e incrementar ventas	O
La impresión 3D en la industria está permitiendo personalizar productos y evitar devoluciones por parte del cliente.	Generar una satisfacción al cliente y reducir los costos de devoluciones.	O
Los costos de implementar nuevas tecnologías son altos y los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos.	Necesidad de grandes inversiones y alto riesgo en el tiempo de implementación de nuevas tecnologías.	A

Fuente: World Economic Forum, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

1.5 Fuerzas legales

Las empresas del sector retail en Estados Unidos no recaudan el impuesto a las ventas basándose en un proceso judicial de la empresa Quill Corporation y el Estado de Dakota del Norte en 1992 (Romá 2018).

El 01 de febrero del 2012 el Congreso de Estados Unidos de Norteamérica ordenó a la Administración Federal de Aviación (FAA), mediante la Ley de Modernización y Reforma de la FAA, a establecer una hoja de ruta y un plan de integración para los Sistemas de Aviones no Tripulados (UAS) en el espacio aéreo nacional. El plazo máximo para presentar el plan será el 30 de septiembre del 2015 (House of Representatives 2012).

Una vez analizadas las tendencias legales se concluye que los efectos en Amazon.com serán los siguientes (ver tabla 7):

Tabla 7. Factores legales

TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN AMAZON	ESTADO
El congreso solicita a la FAA establecer un plan de integración de los sistemas de aviones no tripulados teniendo como plazo máximo el 30 de septiembre del 2015.	Amazon.com no puede volar sus Prime Air (drones) dentro del espacio aéreo de Estados Unidos de Norteamérica.	A
Jurisprudencia a favor de la no recaudación del impuesto a las ventas por aquellas empresas que no tengan presencia física en los diferentes estados.	Amazon tendría una ventaja de precios en comparación con su competencia que tienen establecimientos fijos.	O

Fuente: Romá, 2018; House of Representatives, 2012.
Elaboración: Propia, 2018.

1.6 Fuerzas ambientales

La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) es la entidad que controla el impacto que ejercen las empresas en el medio ambiente. Su misión es proteger la salud humana y el medio ambiente. Las regulaciones existentes en el sector e-commerce están referidas a los residuos sólidos o desperdicios, energía, la contaminación, y el control de sustancias.

Luego de analizar las tendencias ambientales se puede concluir que estas causarían los siguientes efectos en Amazon.com (ver tabla 8):

Tabla 8. Factores ambientales

TENDENCIA	EFECTO PROBABLE EN AMAZON	ESTADO
Mayor preocupación por las organizaciones en reducir la huella de carbono y de involucrar a las grandes corporaciones para que se hagan responsables de su cadena de suministro para mejorar el índice de energía limpia.	Medir el impacto que tiene su cadena de valor en la huella de carbono. Y realizar una evaluación con sus proveedores buscando mejoras.	A
Una fuerte regulación sobre la responsabilidad de la industria para reducir el calentamiento global y sus efectos en la vida de las personas.	Mayor control de los materiales usados en el proceso de embalaje de sus productos.	O

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

2. Análisis de la industria o sector - grado de atractividad

La industria del retail en Estados Unidos, según el Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte, comprende los establecimientos dedicados a la venta minorista de mercaderías, generalmente sin transformación, y que prestan servicios relacionados con la venta de mercaderías (U.S. Census Bureau s.f.).

La industria del sector retail en el 2013 generó los siguientes volúmenes de ventas en sus dos segmentos: tiendas al por menor, US\$ 2.352,00 billones (ver anexo 3) y tiendas minoristas sin tiendas físicas, US\$ 367.000 billones. Dentro de este segundo segmento se puede encontrar que el canal de retail por Internet generó US\$ 212,00 billones (Euromonitor International 2017b) (ver anexo 4).

A continuación se analizará el grado de atracción de la industria (ver anexo 5) según las matrices de evaluación de Hax y Majluf (2008) basadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Barreras de entrada

El mercado de retail de los Estados Unidos de Norteamérica presenta varias barreras de entrada como la estrategia de economía de escala, y el requerimiento de capital. La barrera de entrada tiene un valor de 3,44, considerándose atractivo y es beneficiosa para las empresas que se encuentran en el sector porque evitará el ingreso de una fuerte competencia.

2.2 Rivalidad entre competidores

La rivalidad del retail en Estados Unidos cuenta con muchos participantes tanto en los minoristas con tienda como sin tienda. Según el informe de Euromonitor International (2017b), dentro de las empresas que lideran el mercado según su market share en el 2013 se encuentra a Walmart Stores Inc. con 11,8%; CVS Health Corp., con 3,30%; Kroger Co., con 2,9%; Walgreen Co., con 2,70%; Target Corp., con 2,60%, y Amazon.com con 2,10% (ver anexo 6).

Sin embargo, el market share de las empresas minoristas que cuentan con espacios físicos se encuentra liderado por Walmart Stores Inc. con 12,9%; Kroger Co., 3,1%, y Target Corp. con 2,8% (ver anexo 7). El market share de las empresas minoristas sin espacio físico está liderado por Amazon.com con 17,60%; eBay Inc., con 6,40%; y Walmart Stores Inc., con 3,9% (ver anexo 8).

La rivalidad entre competidores es de 2,86, lo que resulta poco atractivo debido a que es una industria con un crecimiento sostenido, pero mantiene costos fijos altos en relación con su valor agregado.

2.3 Barreras de salida

El sector del retail presenta una alta rivalidad entre competidores y, por consiguiente, las empresas buscan generar una alta inversión en activos especializados como tecnología, y los altos costos de marketing o publicidad. Se ha obtenido un resultado de 2,4 que sugiere que es poco atractivo porque incurriría en altos costos para retirarse, relacionados a la inversión en los activos especializados y a las interrelaciones estratégicas con sus proveedores.

2.4 Productos sustitutos

El sector retail se compone de dos segmentos: aquellos con espacio físico (tienda) y sin espacio físico, según el informe “Retailing in the US” (Euromonitor International 2017a), siendo sus sustitutos las tiendas físicas, y esto porque los productos pueden ser ofertados por varios vendedores.

La disponibilidad de productos sustitutos alcanza un nivel de 2,25 que se considera poco atractivo, debido a que existe una variedad de sustitutos por lo que los consumidores estarían dispuestos a cambiarlos.

2.5 Poder de negociación de los compradores

Los compradores buscan mejores precios, encontrar todo en un solo lugar, invertir poco tiempo en sus compras y que los productos sean de calidad. El e-commerce tiene mayor presencia en el sector pues satisface y otorga un mayor poder de decisión de compra al consumidor; sin embargo, existe un sector de clientes que prefieren comprar en persona. Por consiguiente, la estrategia es tener ambos canales: físico y virtual (World Economic Forum 2017).

El poder de negociación en la industria del retail es de 3,00, considerada neutral debido a que el sector tiene un número importante de compradores y estos no determinan el precio.

2.6 Capacidad de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores que comercializan sus productos a través de las empresas del sector retail es bajo pues están sujetos a cumplir con las exigencias que les solicitan (Cavalli 2015). En el caso de las empresas del sector retail sin tiendas físicas, dependen de los proveedores de distribución a fin de cumplir con su servicio de entrega de manera oportuna.

El poder de negociación de los proveedores que brindan el servicio de distribución es de 2,88, considerado poco atractivo debido a su contribución para satisfacer la demanda de los clientes en cuanto a calidad de productos y rapidez en las entregas.

2.7 Grado de atracción general de la industria

Para determinar el grado de atracción de la industria se realiza una evaluación global partiendo desde los resultados obtenidos en cada matriz desarrollada y se promedia el puntaje obtenido (ver tabla 9):

Tabla 9. Matriz de poder de grado de atracción general de la industria

Grado de atracción de la industria	Atractivo bajo	Atractivo medio	Atractivo alto
Barreras de entrada.			3,44
Rivalidad entre competidores.		2,86	
Barrera de salida.	2,4		
Amenaza de productos sustitutos.		2,25	
Poder de negociación de los compradores.			3,00
Capacidad de negociación de los proveedores.		2,88	
Promedio		2,81	

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Como resultado del análisis de las fuerzas de atractividad del sector retail se ha obtenido 2,81, obteniendo un resultado atractivo medio. Los factores que influyen en este puntaje son: las barreras de entrada en el sector y la capacidad de negociación de los proveedores.

3. Matriz del Perfil Competitivo

De acuerdo con David y David (2017), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa específica. Los factores críticos de éxito comprenden tanto factores externos como internos. Para el análisis de la tabla 10 se considera a Best Buy, Ebay Inc y Walmart como los principales competidores de Amazon.com en el sector de Internet retailing en el mercado de Estados Unidos.

La participación del mercado, la expansión geográfica, la calidad de servicio, el gerenciamiento y el desarrollo de servicios innovadores, son los factores críticos principales en el sector de retail, considerando también otros factores como el precio y el crecimiento en ventas. Según el análisis se puede visualizar que Amazon.com (3,32) tiene una puntuación por encima de sus competidores como son Walmart (2,85), Ebay (2,28) y Best Buy (2,07) en cuanto a la participación de mercado, crecimiento en ventas y el desarrollo de servicios innovadores.

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos del éxito	Ponderación	Amazon.com		Walmart		Ebay Inc.		Best Buy	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precio	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Desarrollo de servicios innovadores	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Calidad del servicio	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Gerenciamiento	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Prestigio de marca	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Participación del mercado	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Responsabilidad social	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Crecimiento en ventas	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Expansión geográfica	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Lealtad del cliente	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Omnicanal	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Rentabilidad	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
TOTAL	1.00		3.32		2.85		2.28		2.07

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con la finalidad de evaluar y determinar la fuerza de los factores externos y su incidencia en las oportunidades y/o amenazas, se procederá a realizar la matriz EFE (ver tabla 11).

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<i>Oportunidades</i>				
1	Crecimiento de la tasa del PBI per cápita con comportamiento estable.	0.06	2	0.12
2	Incremento de ingresos anuales en el sector de ventas al por menor por internet.	0.07	4	0.28
3	Disminución de la tasa de desempleo en los últimos años.	0.07	2	0.14
4	Crecimiento del Producto Bruto del sector retail con un comportamiento estable.	0.07	4	0.28
5	Situación política estable, gobierno democrático.	0.06	3	0.18
6	Promulgación de la Ley ARRA (2009) para estimular la economía en Estados Unidos.	0.04	3	0.12
7	Los usuarios ya no son leales a una sola marca o un canal. Por eso las empresas del retail buscan estar presente tanto por internet como físicamente (omnicanal).	0.07	4	0.28
8	Incremento en la utilización del big data en el sector retail permite entender a sus consumidores y mejorar su experiencia.	0.07	4	0.28
9	La impresión 3D en la industria está permitiendo personalizar productos y evitar devoluciones por parte del cliente.	0.03	2	0.06
10	Jurisprudencia a favor de la no recaudación del impuesto a las ventas por aquellas empresas que no tengan presencia física en los diferentes estados.	0.07	3	0.21
11	Incremento del 13% en la cantidad de personas que utilizan internet en Estados Unidos en relación al 2012.	0.06	4	0.24
12	Crecimiento promedio del 0.66% (2009 al 2013) de las ventas de las tiendas no físicas del sector retail.	0.06	3	0.18
<i>Amenazas</i>				
13	Política con tendencia proteccionista en aspectos económicos e internacionales: búsqueda de alza de aranceles para incentivar el consumo de productos norteamericanos y reformas de acuerdos multilaterales.	0.07	3	0.21
14	Un factor influyente para la compra es el costo de envío y la velocidad (80%) sin embargo los compradores odian pagar por el envío (58%).	0.06	4	0.24
15	Los costos de implementar nuevas tecnologías son altos y los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos.	0.06	4	0.24
16	El congreso solicita a la FAA establecer un plan de integración de los sistemas de aviones no tripulados teniendo como plazo máximo el 30 de septiembre del 2015.	0.02	4	0.08
17	Alto poder de negociación por parte de los proveedores de distribución en el sector retail de Estados Unidos.	0.06	4	0.24
Total		1		3.38

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con el análisis y evaluación de los factores externos claves que se han realizado en la matriz EFE, la puntuación ponderada total es de 3,38, lo que indica que, a pesar de que la empresa es líder en el e-commerce, las estrategias de Amazon.com no aprovechan al 100% las oportunidades, mientras que las amenazas no están siendo mitigadas

5. Conclusiones

La industria del sector retail ha venido generando un crecimiento importante en Estados Unidos, debido al impulso que el gobierno le brindó mediante sus políticas económicas y fiscales. Asimismo, existe una alta tendencia en la industria en cuanto al uso de la tecnología para lograr una mejor experiencia de consumo para los clientes.

Del análisis sobre el grado de atractividad de la industria se concluye que este es medianamente atractivo, destacándose las barreras de entrada y el poder de negociación de los proveedores. Dada la naturaleza del sector de ofrecer al cliente los menores precios y una diversidad de productos, se requiere de grandes inversiones, lo que puede limitar la accesibilidad a cualquier nuevo competidor. Muchas empresas del sector han optado por ampliar sus canales de acceso a los consumidores, aumentando las tiendas físicas y virtuales, lo que genera una fuerte influencia en la amenaza de productos sustitutos.

En relación con los factores críticos de la industria del retail on line (e-commerce), Amazon.com tiene un mejor desempeño en las variables participación de mercado, prestigio de marca, gerenciamiento, calidad de servicio, precio y desarrollo de servicios innovadores, a comparación de su competencia (Walmart, Ebay y Best Buy).

Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo se evaluará el entorno interno de Amazon.com a fin de realizar el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización a través del Amofhit, el análisis del modelo de negocios (Canvas), la evaluación de la cadena de valor y la Matriz VRIO.

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Mediante el análisis interno de las áreas de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Sistemas de Información, e Investigación y Desarrollo (Amofhit) se evaluarán las principales fortalezas y debilidades de las diversas áreas de la organización, describiendo sus características:

1.1 Administración y gerencia

Amazon.com es una organización innovadora que se define en base a la visión que proyecta su líder y su objetivo es ser la empresa más grande de la historia. De acuerdo con Mintzberg (1992), en Amazon.com se pueden encontrar tres tipos de configuraciones organizacionales: configuración divisional, burocracia maquina y la adhocracia operativa. Estructuralmente la compañía está liderada por Jeff Bezos, acompañado con un grupo humano de 9 altos directivos y 117.300 empleados a nivel mundial en el 2013 (Statista 2018) (ver anexo 9).

El estilo de planificación de la gerencia está enfocado en una visión a largo plazo a fin de consolidar y ampliar su posición actual en el mercado en función de mayores ingresos, mayor rentabilidad, mayor velocidad de capital, y mayores rendimientos del capital invertido. Su filosofía de inversión está basada en el enfoque en el cliente, liderazgo de mercado a largo plazo, política de control analítica y de resultados de las inversiones, toma de decisiones de inversión audaces, priorización en la maximización del valor presente de los flujos de efectivo futuros, cultura consiente de los costos, priorización el crecimiento con énfasis en la rentabilidad a largo plazo, y la capacidad de atraer y retener el talento de sus empleados mediante la motivación de sentirse y ser propietarios (Amazon.com. 2014).

El modelo de negocio de Amazon.com (gráfico 1) se encuentra reflejado en su propio ciclo virtuoso (flywheel) compuesto por la experiencia del cliente, el tráfico en la página web, los vendedores, la selección, y cerrando el ciclo, la experiencia del cliente, lo que permite su

crecimiento, siendo los beneficios una baja estructura de costos y brindar precios bajos, cerrando nuevamente el ciclo con la experiencia del cliente.

Gráfico 1. Ciclo virtuoso de Amazon.com



Fuente: Seely, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

La cultura empresarial de Amazon.com está basada en sus 14 principios (ver anexo 10) y la filosofía que comparte Jeffrey Bezos denominada “Día 1”. Vivir en el día 2 es estancarse, seguido de irrelevancia, de un doloroso declive y de la muerte. Por eso en Amazon.com siempre es “Día 1”. Las técnicas u elementos esenciales para estar en “Día 1” son la obsesión por el cliente, una visión escéptica de los procesos, la adopción ansiosa de las tendencias externas y la toma de decisiones a alta velocidad (Amazon 2014).

1.2 Marketing y ventas

La estrategia de comercialización del área de Marketing está basada en el comportamiento y preferencias del cliente que son estudiadas mediante su plataforma amigable (www.amazon.com), explotando los productos-servicios que ofrecen sus afiliados del Marketplace. Su proceso de entrega de valor está compuesto por las estrategias de segmentación (elegir el valor), las estrategias de mezcla de marketing 7P (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia), y la mezcla de comunicaciones.

Amazon.com presenta una segmentación geográfica bajo el criterio de región representado por los 10 Marketplace (ver gráfico 2). La elección de los estados se realiza bajo el criterio de densidad poblacional con la finalidad de cumplir adecuadamente con las entregas. Los criterios de segmentación demográfica indican que la compañía está dirigida a un público objetivo mayor de

edad (21 años) sin distinción en género (femenino o masculino), siendo sus ocupaciones estudiantes, empleados o profesionales.

Gráfico 2. Marketplace de Amazon.com

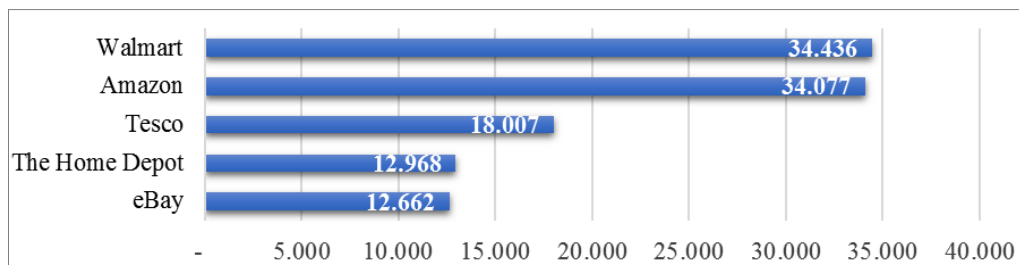


Fuente: Rediff Business, 2013.

Según su comportamiento, los millennials valoran mucho el precio y los beneficios que les brinda el servicio Prime; la generación X valora mucho el precio y la conveniencia, y los Baby Boomers, a diferencia de otras generaciones, aprecian la conveniencia y la variedad de productos.

Amazon.com busca posicionarse como líder del e-commerce en Estados Unidos, al 2012 el valor de la marca se encontraba en segundo lugar con relación a los 20 principales minoristas de todo el mundo, con un valor de US\$ 34.077 millones (Statista 2019a) (ver gráfico 3).

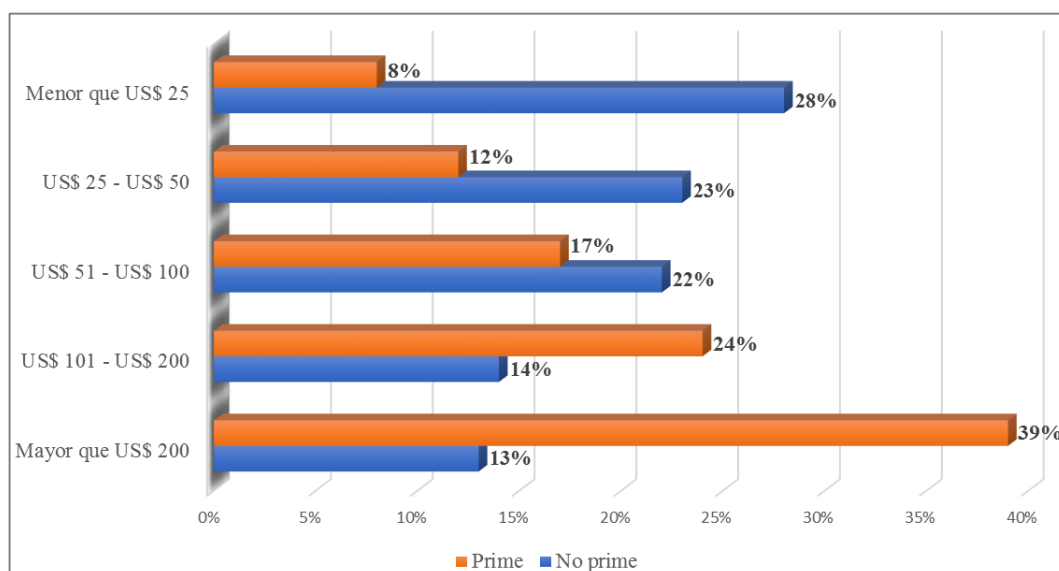
Gráfico 3. Valor de la marca de los 20 principales minoristas de todo el mundo en 2012 (millones de dólares)



Fuente: Statista, 2019a.
Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con el informe de RBC Capital Markets (Mahaney 2014), en junio del 2013 el consumo promedio de clientes prime era de US\$ 533 por año, mientras que el consumo de los clientes no prime ascendía a US\$ 317, y se distribuye por rangos de consumo de la siguiente manera (ver gráfico 4):

Gráfico 4. Consumo promedio de los clientes prime



Fuente: Mahaney, 2014.
Elaboración: Propia, 2018.

El marketing mix Amazon.com se basa en las 7 p:

- **Producto.** Ofrece una suscripción prime a un costo de US\$ 79 y una suscripción para estudiantes de US\$ 49 dirigidas al público (B2C) y otorgan beneficios adicionales (ver anexo 11). En el Marketplace (B2B) ofrece dos planes: plan profesional (costo suscripción mensual de US\$ 39,99) e individual (costo por ítem). El servicio de AWS es la plataforma de servicios de nube que ofrece potencia de cómputo, almacenamiento de base de datos, entrega de contenido, y otras, además de fulfilment (FBA), publicidad, etcétera; y venta de productos propios como Kindle, Fire TV, Amazon Eco, los cuales dan facilidades a los usuarios a la hora de realizar sus compras.
- **Plaza.** Amazon.com cuenta con una página web (www.amazon.com) donde ofrece los productos, no cuenta con tiendas físicas. Tiene un canal de distribución directo a través de empresas terceras que realizan el transporte de los productos al cliente.
- **Precio.** Los precios de los productos que ofrece Amazon.com son menores a su competencia y esto se debe a su estrategia de liderazgo en costos. Los precios pueden ser estacionales de acuerdo con las festividades: Navidad, Año Nuevo, etcétera. También

ofrecen precios promocionales por ciertas campañas o precios especiales para sus suscriptores prime.

- **Promoción.** Amazon.com utiliza la publicidad enviando e-mails con promociones de ventas como los descuentos en fechas o campañas especiales (Navidad, Año Nuevo y otras festividades), a través de sus redes sociales, y en el motor de búsqueda, lo que permite ofrecer a sus compradores alternativas de acuerdo con su navegación.
- **Personas.** los empleados son parte fundamental de Amazon y deben seguir con la filosofía “Dia 1” y los 14 principios. Existe una fluctuación en el número de empleados debido al aumento de compras en las diversas campañas especiales.
- **Procesos.** Los procesos importantes para Amazon.com son marketing, investigación y desarrollo de nuevos productos, el abastecimiento, distribución, y atención al cliente.
- **Posicionamiento.** La marca tiene el nombre Amazon y una flecha que señala desde la A hasta la Z, indicando que la empresa ofrece todos los productos disponibles, además de los productos propios creados por la compañía, y las cajas de despacho.

El área de Marketing es importante para Amazon.com, por eso ha incrementado su gasto en relación con las ventas de 3% en el 2010 a 4,2% en el 2013 (ver tabla 12).

Tabla 12. Crecimiento del gasto de Marketing de Amazon.com (billones de dólares)

Dato	2010	2011	2012	2013
Gastos de Marketing / Publicidad	1.029	1.630	2.408	3.133
% sobre ventas	3,0%	3,4%	3,9%	4,2%

Fuente: Turienzo, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

El nivel de ventas de Amazon.com entre el 2004 y 2013 ha crecido a razón de un 30% promedio (ver tabla 13). La razón es un incremento masivo de productos ofrecidos y una mayor variedad de servicios, sumado con la eficiencia operativa lograda en su área de Operaciones, lo que le ha permitido ser competitivo en precios.

Tabla 13. Ventas y beneficio neto de Amazon.com 2004-2013

Años	Facturación US\$ billones	Beneficio neto US\$ billones	Margen neto	% de crecimiento
2004	6,92	0,59	8,5%	
2005	8,49	0,36	4,2%	23%
2006	10,71	0,19	1,8%	26%
2007	14,84	0,48	3,2%	39%
2008	19,17	0,65	3,4%	29%
2009	24,51	0,90	3,7%	28%
2010	34,20	1,15	3,4%	40%
2011	48,08	0,63	1,3%	41%
2012	61,09	-0,04	-0,1%	27%
2013	74,45	0,27	0,4%	22%
Promedio de porcentaje de crecimiento				30%

Fuente: Turienzo, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.3 Logística y operaciones

El modelo de negocio de Amazon.com puede ser evaluado como Business to Business (B2B), por la relación con las empresas o personas que ofrecen sus productos a través de su página web; y Business to Consumer (B2C) cuando el cliente realiza una compra a través de la web encargándose este del proceso de despacho y distribución directamente (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Marketplace de Amazon.com



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El área de Logística y Operaciones en Amazon.com es el corazón del negocio porque su cadena de abastecimiento y el proceso de distribución son partes fundamentales para seguir ofreciendo una gran variedad de productos, realizar la entrega de manera rápida y oportuna a sus clientes, por lo cual busca tener una diversidad de proveedores que ofrezcan sus productos en el Marketplace,

proveedores que fabriquen sus productos propios, escritores y otros que le permitan cumplir con todas las expectativas que buscan sus clientes.

El área de Operaciones se encarga de los procesos de inventario y stock de mercadería, recuperación de mercadería, embalaje y enrutamiento de envío. Estas actividades son desarrolladas en el Fulfillment by Amazon (FBA) (ver anexo 12).

Según su informe anual del 2013, la empresa indica que «[...] el Fulfillment by Amazon (FBA) es único en muchos sentidos. No es frecuente que disfrute de dos conjuntos de clientes con un solo programa. Con FBA, los vendedores pueden almacenar sus productos en nuestros centros de despacho de pedidos, y seleccionamos, empacamos, enviamos y brindamos servicio al cliente para estos productos. Los vendedores se benefician de una de las redes de cumplimiento más avanzadas del mundo, ampliando fácilmente sus negocios para llegar a millones de clientes. Y no solo a cualquier cliente: miembros principales» (Amazon.com 2014).

La infraestructura de la cadena de distribución de Amazon.com en Estados Unidos es variada por los diferentes tipos de centros con que cuenta y ha venido incrementado el número de instalaciones, permitiéndole estar presente en diferentes estados, generando eficiencia en sus costos (ver tabla 14). Su infraestructura está conformada por:

Tabla 14. Tipos de cadenas de distribución de Amazon.com

Tipos de Instalaciones	Instalaciones actualmente activas
Centros de distribución (fulfillment centers, supplemental center and return centers)	48
Centros de distribución de artículos de despensa (pantry/fresh food)	4
Centros de clasificación de entrada	2
Centros de clasificación de salida	6
Estaciones de entrega (delivery stations)	9
Total de instalaciones en Estados Unidos	69

Fuente: MWPVL, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

El equipo de Operaciones trabaja metódica e ingeniosamente, utilizan el programa Kaizen (cambiar para mejor), trabajando en equipos pequeños para agilizar los procesos, reduciendo defectos y desperdicios. El software es vital para cumplir con las actividades en los centros de cumplimiento (Amazon.com 2014).

En el 2012 incorporó los robots Kiva, los cuales son sistemas automatizados que tienen la función de ubicar el estante en donde se encuentra el producto seleccionado y llevarlo hacia donde están

los empleados que se encargan de realizar el despacho del pedido, evitando así que estos últimos vayan de manera física a cada estante en busca de los productos. Como se indica en el “Informe Amazon 2018”, «[...] muchos analistas estiman que los robots Kiva ya han reducido los costos operativos de almacén en un 20%, y que han recortado el ciclo “click to ship” de aproximadamente 60-75 minutos a 15 minutos, y los almacenes equipados con robots Kiva son capaces de mantener 50% más inventario por pie cuadrado que los que no tienen esta tecnología» (Turienzo 2017).

La empresa utiliza el software Quiet Logistics para el etiquetado y geolocalización de cada uno de sus productos. El proceso inicia cuando se recibe la orden de compra; el sistema automatizado realiza la búsqueda del producto y este es conducido hacia los empleados, quienes escanean el producto para generar la factura y empaquetarlo para que sea enviado a las cintas de transporte donde se clasifica por peso, tamaño, destino y compañía de envío (USPS, Fedex, UPS).

1.4 Finanzas y contabilidad

Desde sus inicios Amazon.com ha ido creciendo vertiginosamente pero siempre mirando a un largo plazo. Presenta el menor margen neto de todas las empresas del retail porque invierte constantemente en innovación, logística y marketing (Turienzo 2017). Se analizaron los estados financieros calculados de Amazon.com en Estados Unidos entre los años 2012 al 2014, enfocándose en las siguientes ratios financieros (ver tabla 15):

Tabla 15. Indicadores financieros de los estados financieros de Amazon en Estados Unidos 2009-2013

Indicadores Estados Unidos	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Liquidez (activo corriente / pasivo corriente)	1,33	1,33	1,17	1,12	1,07	1,20
Prueba ácida (AC - existencias/PC)	1,04	1,02	0,84	0,80	0,75	0,89
Endeudamiento (pasivo/activo)	61,9%	63,5%	69,3%	74,8%	75,7%	69,1%
Crecimiento de ventas respecto al año anterior	25,4%	45,8%	42,8%	30,4%	27,9%	34,4%
Margen bruto (utilidad bruta/ventas)	23,3%	23,2%	23,8%	27,4%	29,6%	25,4%
Margen operativo (utilidad operativa/ventas)	5,5%	5,1%	3,5%	4,6%	4,2%	4,6%
EDITDA/ventas	7,1%	6,7%	5,7%	8,0%	8,5%	7,2%
Utilidad neta/ventas	4,6%	4,4%	3,0%	3,4%	3,6%	3,8%
Utilidad operativa/total activos (ROA)	9,8%	9,3%	6,6%	8,6%	7,9%	8,4%
Rotación de ventas (ventas/total activos)	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8
Activo fijo neto/total activos	29,1%	26,9%	30,8%	34,6%	38,7%	32,0%
Rotación de ventas por los activos fijos	6,1	6,8	6,2	5,4	4,8	5,9

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Liquidez.** Su ratio de liquidez (activos corrientes entre pasivos corrientes) fue de 1,07 para el 2013; por consiguiente, cuenta con la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo.
- **Endeudamiento.** La razón entre las deudas y los activos ha sido de 75,70% durante el 2013; por consiguiente, se observa una dependencia financiera de los acreedores.
- **Rentabilidad.** Según su reporte anual al 2013 la ganancia por acción es de US\$ 0,60; en el 2012 fue de US\$ -0,09, y en el 2011 fue de US\$ 1,39. Amazon.com tiene como política no pagar dividendos por sus acciones ordinarias, por sus lineamientos de rentabilidad a largo plazo. Durante el 2012 su Rentabilidad sobre los Activos (ROA por sus siglas en inglés, Returns on Assets) fue de 8,6% y en el 2013 fue de 7,9%, lo cual indica una recuperación de su rentabilidad en relación con los activos que manejaba.

El 2013 fue un buen año para Amazon.com: sus ventas globales alcanzaron los US\$ 74.452 millones, creciendo un 22% respecto al 2012 cuyas ventas globales fueron de US\$ 61.093 millones. Según el Reporte Anual 2013 de Amazon.com, Estados Unidos representa el 55,62% sobre el total de las ventas, mientras los demás países representan el 40,21%, y AWS el 4,17 (Amazon.com. 2014) (ver tabla 16).

Tabla 16. Composición de las ventas del 2013 (millones de dólares)

AMAZON 2013	AWS	RETAIL		TOTAL
		INTERNACIONAL	NORTE AMÉRICA	
Ingreso	3,11	29,93	41,41	74,45
% sobre el total de ventas	4,17%	40,21%	55,62%	

Fuente: Amazon.com, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

1.5 Recursos Humanos

Amazon.com señala que «[...] han empleado 117.300 empleados de tiempo completo y medio tiempo partir del 31 de diciembre de 2013. Sin embargo, los niveles pueden fluctuar debido a los factores estacionales que afecta su negocio» (Amazon.com 2014). La empresa busca «[...] enfocarse en contratar, retener empleados versátiles y talentosos ponderando su compensación a las opciones sobre acciones en lugar de efectivo. Su éxito se verá afectado en gran medida por su capacidad para atraer y retener una base de empleados motivados, cada uno de los cuales debe pensar como un propietario, y por lo tanto debe serlo en realidad» (Amazon.com 2014).

La empresa ofrece programas como career-choice, pay to quit y centro de contacto virtual. A través de una página web (<https://www.amazon.jobs>) brinda puestos laborales para estudiantes

universitarios y recién graduados, centros logísticos y operaciones, y trabajos virtuales. Según el New York Times, Amazon.com fomenta que los trabajadores mediante la evocación de sus principios trabajen duramente, incluso largas horas por la noche. Ha implementado una herramienta denominada “anytime feedback tool” permitiendo a los empleados enviar elogios o críticas sobre sus colegas a la gerencia. Existe un clima de meritocracia en el que las personas y las ideas compiten, donde los compañeros de trabajo se desafían unos a otros incluso si es incómodo o agotador. Como se nota en los principios de liderazgo, se ha convertido en un mundo de combate frecuente (Kator y Streitfeld 2015).

1.6 Investigación y desarrollo

Según el informe “The 2013 Global Innovation 1000 study” elaborado por Booz & Company, Amazon.com durante el 2013 ocupa el cuarto puesto entre las 10 principales compañías más innovadoras invirtiendo US\$ 4,6 billones (Jaruzelski *et al.* 2014).

Amazon Robotics es una empresa subsidiaria de Amazon.com que se dedica a la investigación y desarrollo de sistemas automatizados de almacenamiento, busca la eficiencia y mejorar la experiencia de los clientes. Amazon.com enfoca sus innovaciones a reducir costos y mejorar precios (robots Kiva), personalizar contenido para el consumidor (Kindle, Fire), cumplir con entregas cada vez más rápidas (Amazon prime, prime video), administrar las necesidades diarias de los clientes (Alexa, Dash) y mejorar la experiencia compra (Amazon Go, Fresh Pickup).

1.7 Sistemas de información

Amazon.com se apoya fuertemente en la tecnología para ser más competitiva como los servicios de computación en la nube, el Internet de las cosas (IoT) que, en el corto plazo, están cambiando la forma de hacer negocio de las empresas industriales y orientadas al consumidor mediante el uso de drones y vehículos autónomos, blockchain, realidad aumentada y virtual, asistentes digitales cada vez más sofisticados, y aprendizaje automático (inteligencia artificial o IA). Amazon.com domina el Big Data, lo utiliza sugiriendo productos en función del historial de compras del cliente y el clima local donde este se encuentra (Turienzo 2017). Actualmente, la empresa está desarrollando dos tecnologías: Just walk out que permite detectar automáticamente mediante un sensor productos mediante su peso, y el Deep learning que controla el movimiento de los artículos.

1.8 Responsabilidad social

Desde el 2008, la empresa ha estado trabajando con programas de empaquetados que no sean tan agresivos con el medio ambiente, y lo denomina “empaque sin frustración”. Dicho envase está diseñado para que sea súper fácil de abrir y 100% reciclable, eliminando la “ira del empaque” de los clientes, a su vez que garantiza que el pedido llegue sin daños (Day One Staff 2017).

En el 2013, la empresa lanzó el programa Fundación Amazon Smile, con el cual se comprometió a donar el 0,5% del precio de cada compra a la organización benéfica de preferencia de sus clientes, siendo su lema “Tú compras y Amazon dona”. Puesto que el costo de los productos y el servicio no aumenta, los consumidores no tienen más que comprar en la página del programa, elegir la Organización No Gubernamental (ONG) que desean apoyar, y hacer sus transacciones de manera normal (Ramírez 2016). A pesar de estos esfuerzos la empresa ha sido señalada por organizaciones como Greenpeace por no ser transparente con sus acciones y planes de responsabilidad social.

2. Modelo de negocios (Canvas)

Se desarrollará el modelo de negocio con el objetivo de interpretar simplificado y generar un análisis estratégico con los aspectos más importantes de Amazon.com (ver anexo 13).

2.1 Segmento de clientes

Su segmento de clientes es un mercado global masivo, donde los compradores (suscriptores prime) pagan una mensualidad (semestral o anual), y obtienen beneficios distintos mediante su página web. Existe un sector que compran ocasionalmente a través de la web, además de los vendedores que ofrecen sus productos en el Marketplace; las empresas o personas que contratan el servicio de almacenamiento y despacho de productos (FBA); y empresas desarrolladoras que contratan los servicios de Amazon Web Services (AWS).

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Amazon.com está conformada por:

- Diversidad de productos a bajos precios, la conveniencia y la experiencia del cliente (suscriptores o no suscriptores) que compran a través de Amazon.com
- El mercado de Internet que permite ofertar con mayor amplitud sus productos a los vendedores del Marketplace.
- El servicio de fulfilment (FBA) que permite encargarse del almacenamiento y distribución rápida de los productos a sus clientes de empresas on line o tradicionales.
- Creación de productos propios que puedan otorgar al cliente un plus adicional (servicio de Streaming, Echo, Alexa, Dash y Kindle).
- Adquisiciones claves de Amazon de empresas como IMBD, Goodreads, Alexa, Audible, Kiva Systems, Zappost, etc para incrementar los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

2.3 Canales

El canal de distribución que utiliza Amazon.com es directo, a través de su página web Amazon.com donde el cliente realiza la compra, utiliza sus recursos propios para la entrega de los pedidos o empresas logísticas de distribución como Fedex, UPS y el servicio postal de Estados Unidos. En el caso de productos de AWS, se utilizan interfases y/o aplicaciones, así como los productos propios que venden y desde donde se descargar los productos digitales.

2.4 Relaciones con clientes

Amazon.com mantiene comunicación digital directa con sus clientes, envía propuestas personalizadas a sus e-mails, o a través de sus usuarios en caso de suscriptores prime, y publican la experiencia de sus clientes en sus portales. Tiene un área de soporte para los clientes que realizan compras a través de su portal o para aquellos que venden sus productos. A través de su fulfilment busca generar alianzas con las empresas y/o personas que venden en el retail.

2.5 Estructura de ingresos

Los ingresos más importantes que tiene Amazon.com son lo que genera el área de retail a través del Marketplace, suscripciones Prime, suscripción al fulfilment (FBA), suscripción a Amazon Web Services (AWS), comisiones por envío de productos, tarifas de streaming por música, y descarga de libros (e-books). Según el estado financiero del 2013 de Amazon.com, su estructura de ingresos está representada por Estados Unidos con 55,63%, Internacionales (otros países) con 40,21%, y AWS con 4,17%.

2.6 Recursos claves

Los recursos claves de Amazon son su infraestructura global de almacenes, su plataforma web (www.Amazon.com), la tecnología implementada en sus fulfilment, el Big Data, softwares, aplicaciones, etcétera. Dentro de los recursos intangibles es su marca, patentes de los productos propios y el recurso humano (personal con experiencia).

2.7 Actividades claves

- **Aprovisionamiento y distribución.** realiza el despacho de los productos a sus clientes.
- **Utilización de tecnología.** El uso del Internet y el desarrollo de la nube (AWS) permitiendo ofrecer nuevos servicios. Desarrollo de sus productos propios y/o mejoramiento en sus productos y/o recursos propios como el motor de búsqueda en su web.
- **Automatización de sus centros de distribución.** Implementación de la tecnología “Machine Learning” (Aprendizaje Automático) en sus Kiva robots, mejorando la rapidez de despacho.
- **Investigación y desarrollo.** Amazon.com busca constantemente la innovación para mejorar sus procesos, generándole ahorro de costos y ser la que marque la tendencia en su sector.
- **Atención al cliente.** Amazon.com busca que sus clientes generen una experiencia satisfactoria; por consiguiente, les permite visualizar sus pedidos, reclamos cuando los productos no han sido despachados, devolución de productos, etcétera.

2.8 Socios claves

- Los proveedores que le suministran mercadería y los vendedores que ofrecen sus productos a través de la página web.
- Los proveedores que le prestan el servicio de distribución de productos como son UPS, Fedex y Servicio Postal de Estados Unidos.
- Los proveedores que fabrican sus productos propios de Amazon, los escritores que ofrecen diversidad de libros virtuales, y otros.
- Los afiliados a la membresía Prime.

2.9 Estructura de costos

Su estructura de costos se basa en la innovación y tecnología, su infraestructura en TI, infraestructura en sus fulfilment, marketing, merchandising y publicidad ofreciendo ofertas

durante el año y, específicamente, en épocas esenciales como el Black Friday en noviembre, Navidad en diciembre, Halloween en octubre, y Día de Acción de Gracias en noviembre.

3. La Cadena de Valor

La cadena de valor busca identificar y analizar las actividades claves que le permite obtener una ventaja o desventaja competitiva a la empresa. Para esto se ha utilizado el modelo propuesto por Alonso (2008:83-96) de la cadena de valor de servicios que se adapta al modelo de negocio de Amazon.com (ver anexo 14).

3.1 Actividades de apoyo

3.1.1 Dirección General y de Recursos Humanos

- La visión innovadora del CEO para el crecimiento constante de Amazon.
- Modelo de negocio basado en su propio círculo virtuoso (estrategia corporativa Flywheel).
- Filosofía de inversión basada en el enfoque al cliente y liderazgo de mercado a largo plazo.
- Política de reinversión de resultado basado en la toma de inversiones audaces.
- Cultura consciente de costos.
- Cultura empresarial basada en la “Filosofía Día 1” y los 14 principios.
- Gestión del talento para atraer y retener.

3.1.2 Organización interna y tecnología

- Situación financiera sólida.
- Utilización del Big Data para sugerir productos a los clientes.
- Su propia plataforma de servicios web (AWS).
- El desarrollo del IoT y conectividad con los dispositivos físicos.
- La automatización de sus centros de distribución y creación de robots (Kiva Systems) dirigidas a la reducción de costos y mejorar la experiencia del cliente.
- Alta inversión en I+D.
- Marcar la tendencia en el desarrollo de nuevas tecnologías.

3.1.3 Infraestructura y ambiente

- Diversificación en la infraestructura de su cadena de distribución.
- Ubicación estratégica de sus centros de distribución.
- Alta inversión en infraestructura.

3.1.4 Abastecimiento y/o aprovisionamiento

- Búsqueda constante de proveedores que permita cumplir con la demanda y variabilidad de productos que se venden a través de su plataforma.
- Bajo poder de negociación con los proveedores de distribución.
- Contratación de proveedores externos que fabriquen los dispositivos creados por Amazon.

3.2 Actividades primarias

3.2.1 Marketing y Ventas

- Posicionamiento de la marca
- Enfoque a la satisfacción al cliente.
- Realizar campañas de publicidad y promociones para incentivar el consumo.

3.2.2 Soporte físico y habilidades

- Desarrollo de la plataforma web (www.amazon.com) que permita realizar las compras a los clientes las 24 horas del día y en cualquier lugar.
- Desarrollo de productos propios (Amazon Kindle, Echo+Alexa, Dash, Click and buy) para la compra de productos virtuales.
- Normalización de las funciones realizadas por el personal en los centros de distribución.
- La utilización de los Kiva Robots para la optimización del despacho.
- Distribución de los productos en la última milla.
- Uso del software Quiet Logistics para etiquetado y geolocalización de los productos.
- Hacer seguimiento a los pedidos enviados para que lleguen a los clientes.

3.2.3 Prestación

- Brindar diversidad de productos a bajos precios.
- Entrega rápida y eficiente de los productos al cliente.
- Generar satisfacción al cliente a través de una experiencia única.

3.2.4 Personal de contacto

- Rápida atención a reclamos interpuestos por los clientes.
- Brindar el servicio de acuerdo con las condiciones pactadas a los clientes prime y no prime.

3.2.5 Clientes

- Brindar el servicio de acuerdo con las condiciones pactadas a los clientes prime y no prime.
- Conocer la valorización de la satisfacción del cliente hacia el servicio brindado a través de encuestas de satisfacción.

3.2.6 Otros clientes

- Atender a las empresas y/o personas que están interesadas en vender sus productos a través de Amazon.com, distribución y almacenamiento en los fulfilment y servicios de AWS.

4. Conclusión de la evaluación de la cadena de valor

De la evaluación de la cadena de valor de Amazon.com (ver anexo 15) se ha identificado que las principales actividades que le generan valor son el aprovisionamiento y distribución de productos, utilización de la tecnología, automatización de sus centros de distribución, desarrollo de nuevas tecnologías y atención al cliente; pero, tiene un problema con el proceso de distribución que es tercerizado generándoles una dependencia.

5. Matriz VRIO y ventaja competitiva – estrategia genérica

5.1 Matriz VRIO

La matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, aprovechado por la organización) es una herramienta que se emplea para determinar los recursos y capacidades que cuenta una organización y ver si generan ventaja competitiva sostenida en relación con sus competidores, así como identificar sus fortalezas y debilidades (Barney y Hesterly 2015). (ver tabla 17).

5.2 Determinación de la ventaja competitiva y estrategia competitiva

De acuerdo con la matriz VRIO (ver tabla 18), Amazon.com posee ocho fuentes de ventaja competitiva que hacen sostenible el negocio:

- La visión innovadora de su fundador y CEO Jeff Bezos, logró que Amazon.com se convierta en una de las empresas de retail más reconocidas a nivel mundial. Su estrategia busca conocer las preferencias de sus clientes y satisfacer sus necesidades, con el objetivo de convertirla en la empresa más grande la historia, por ello no escatima en invertir en logística e innovación.

- La “Filosofía Día 1” es parte de la cultura organizacional de Amazon.com, retando a los trabajadores a innovar; experimentar e inventar; ejecutar los procesos de diferentes maneras, enfocados hacia el cliente. Para lograrlo Jeff Bezos implementó un sistema de “Desacuerdo y compromiso”, con la finalidad de no aceptar todo porque sí sino confiar en su equipo.
- El reconocimiento de la marca a nivel global, logrando posicionarse como el retail que ofrece gran variedad de productos a precios bajos, sumado a los cortos tiempos de entrega y a su estrategia de cliente céntrico permitiéndole diferenciarse de sus competidores.
- La inversión en I+D que ha permitido el desarrollo de patentes de productos y servicios propios de Amazon.com como la plataforma de computación en la nube AWS.
- Su estrategia Flywheel ha permitido mantener precios más bajos y una mejor experiencia de compra para los clientes, cumpliendo así su estrategia de enfoque en los clientes.
- La suscripción prime, un programa de fidelización de clientes que le permite incrementar ventas al ofrecer una amplia variedad de productos, rapidez en las entregas y promociones.

Considerando las ventajas competitivas analizadas, y de acuerdo con las cinco estrategias genéricas de Porter descritas por David y David (2017), se puede indicar que Amazon.com ha adoptado la estrategia de liderazgo en costos tipo 2, que es la estrategia del mejor valor y consiste en ofrecer distintos productos o servicios a los clientes al precio más bajo posible, tomando como parámetro los precios de productos similares de sus competidores. La posición de precios más bajos coloca a la empresa en una ubicación favorable en relación con sus competidores frente a los posibles sustitutos (Porter 1980).

Tabla 17. Matriz VRIO

Talento	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Experiencia gerencial profesional	Humano	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Inversión en innovación y desarrollo	Tecnológico	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Visión innovadora de su fundador y CEO	Humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
La filosofía organizacional que deben seguir los empleados	Humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Los líderes de la organización reconocen el talento excepcional y fomentan su movilidad dentro de la organización	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Procesos	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Automatización en los centros de distribución	Tecnológico	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Vinculación de sus operaciones al Internet de las cosas (IoT)	Tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Gran infraestructura dedicada a los canales de distribución	Físico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Implementación de Kiva Systems	Tecnológico	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Utilización de Big Data	Tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Recurso	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Estrategia corporativa Flywheel	Financiero	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Imagen y reconocimiento de la marca a nivel mundial	Reputación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Enfoque a la satisfacción del cliente	Humano	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Plataforma web	Tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Suscripción prime	Financiero	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Las patentes por los productos propios desarrollados por Amazon.com	Tecnología	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Plataforma de computación en la nube AWS	Tecnología	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.
Elaboración: Propia, 2018.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se ha realizado el análisis de las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales y en la cadena de valor de Amazon.com elaborándose la siguiente matriz EFI (David y David 2017):

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Estrategia basada en una visión a largo plazo	0,05	3	0,15
2	Estrategia corporativa enfocada en la necesidad del cliente (Flyweel)	0,07	4	0,28
3	El posicionamiento de la marca Amazon	0,05	3	0,15
4	Diversificación de productos	0,06	4	0,24
5	Automatización de sus almacenes mediante la utilización de Kivat robots	0,06	4	0,24
6	Situación financiera sólida que le permite hacer frente a sus obligaciones	0,05	3	0,15
7	Experiencia profesional de los directivos de Amazon en el sector retail	0,04	3	0,12
8	Amazon marca la tendencia de I&D en el sector retail	0,06	4	0,24
9	Visión innovadora de su CEO	0,07	4	0,28
10	Gran infraestructura (fulfilment) dedicada a los canales de distribución	0,06	3	0,18
11	Utilización y optimización del uso del Big Data	0,07	4	0,28
12	Cultura organizacional "Día 1"	0,05	4	0,20
Debilidades				
13	Centralización de decisiones en el CFO	0,04	2	0,08
14	El alto costo de la última milla como consecuencia de la lejanía de los fulfilment.	0,06	1	0,06
15	Dependencia de proveedores encargados de la distribución	0,06	1	0,06
16	Falta de implementación de su integración vertical hacia adelante	0,06	1	0,06
17	Reclamos por condiciones laborales del personal.	0,04	2	0,08
18	Demora en la implementación de los proyectos de I&D	0,05	1	0,05
	Total	1		2,90

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

El puntaje obtenido en la matriz EFI es de 2,90, lo que indica que Amazon.com se encuentra medianamente alta posicionada, resaltando entre sus fortalezas el posicionamiento de la marca en el sector retail (e-commerce), la diversificación de productos que ofrece al público a través de su página web, ser líder marcando la tendencia en I&D, y la automatización de sus almacenes mediante la utilización de robots generando un beneficio en tiempo y costo. Entre sus principales debilidades se encuentra el alto costo de la última milla (despacho del producto al cliente), la dependencia frente a sus principales proveedores, y la rapidez del avance tecnológico frente a la alta inversión que realiza en I&D.

7. Conclusiones

Amazon.com es actualmente la empresa número uno del e-commerce en Estados Unidos, buscando permanentemente marcar tendencia frente a sus competidores directos e indirectos. En estos años ha logrado desarrollar ventajas competitivas sostenidas como su estrategia Flywheel, el uso de la tecnología, su cultura D1, su visión innovadora y el liderazgo de Jeff Bezos que, junto con la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo 2, son la base sostenible para su crecimiento. Al 2013 Amazon.com no cuenta con un área encargada de la distribución de los productos a sus clientes finales, lo que es realizado por sus proveedores estratégicos, UPS y Fedex.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

En el actual capítulo se presentarán las propuestas de misión, visión, objetivo general y objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia en Amazon.com en Estados Unidos para el periodo 2014-2018.

1. Propuesta de misión y visión

1.1 Análisis de la misión

Amazon.com no ha publicado una misión para su organización, por lo tanto, se ha planteado una propuesta de misión para el periodo 2014-2018 (ver tabla 19).

Tabla 19. Análisis de los componentes básicos de la misión actual

Variables	Preguntas	AMAZON Respuesta	Propuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	No indica	Las personas y vendedores que busquen comprar y/o vender productos como: libros; electrónicos, informática; videojuegos; juguetes; para el hogar; alimentación; belleza y salud; deportes y productos hechos a mano.
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	No indica	Variedad de productos, servicios y una amplia gama de servicios a través de la nube.
Mercados	¿En dónde compete la empresa geográficamente?	No indica	A nivel mundial.
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	No indica	Se encuentra a la vanguardia de las disrupciones tecnológicas.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	No indica	Ser la empresa de ecommerce más sólida financieramente fomentando su crecimiento a través de su diversidad de productos y/o servicios, así como su eficiencia de procesos a fin de generar ahorro de costos asegurando su rentabilidad (posicionamiento) a sus directivos.
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	No indica	Filosofía del Día 1 y los 14 principios.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	No indica	Satisfacción de los clientes a través de la innovación, la eficiencia en sus procesos y su cultura organizacional.
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	No indica	Responsabilidad ante la sociedad, medio ambiente y salud.
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	No indica	Activa participación de los empleados para solucionar problemas de manera eficaz, satisfacer a los clientes y mejorar procesos.

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.2 Propuesta de misión para Amazon a partir de 2014

“Ser la compañía más enfocada en el cliente, brindándole una amplia variedad de productos y servicios para satisfacer sus necesidades de manera oportuna y rápida a través de la tecnología siendo innovadores disruptivos, fomentando la mejora continua con la activa participación de nuestros empleados y siendo una empresa socialmente responsable”.

1.3 Análisis de la visión

La visión actual de Amazon.com al año 2013 es «Ser la compañía del mundo más centrada en el cliente; construir un lugar donde las personas puedan encontrar y descubrir todo lo que quieran comprar en línea» (Amazon.com 2014). ¿En qué se quiere convertir la compañía para el periodo 2014-2018? Para responder a esta pregunta, la empresa ha incluido las siguientes variables que es importante analizar en detalle:

Tabla 20. Análisis de los componentes de la visión actual

Tipo	Componentes	Análisis
Objetivo fundamental	Ser la compañía del mundo más centrada en el cliente	Ser la empresa más grande a nivel mundial / Satisfacer necesidades de los clientes / Ser empresa líder
Marco competitivo	Construir un lugar en donde las personas puedan descubrir y encontrar todo lo que quieran	Diversificación de productos y servicios/ Conveniencia en tiempo y disponibilidad del producto / Generación de necesidad
Canal de venta	Comprar en línea	Comodidad para comprar/ Uso de tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Propuesta de la visión para Amazon 2014-2018

“Ser la compañía del mundo más centrada en el cliente; construir un lugar donde las personas puedan encontrar y descubrir todo lo que quieran comprar”. Considerando que en la misión también se detalla que se desea satisfacer todas las necesidades de los clientes, los autores de la presente investigación consideran que se debe mantener la visión de Amazon.com pero sin limitarla en el futuro a un solo canal de ventas, por lo que se ha decidido borrar la frase “en línea”.

2. Objetivo general 2014-2018

En función de la visión y misión antes indicadas se plantea el siguiente objetivo general: “Reducir los costos y la dependencia de terceros diversificando proveedores de servicios de distribución para satisfacer a más personas”.

3. Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos han sido definidos en base a la misión, visión y objetivo general.

3.1 Objetivos de rentabilidad

Tabla 21. Objetivos de rentabilidad

Objetivos de rentabilidad	2014	2015	2016	2017	2018
OR1: Mantener un EBITDA respecto a las ventas en:	7,7%	7,9%	7,6%	7,5%	7,5%
OR2: Disminución de costos sobre las ventas	0,05%	0,13%	0,28%	0,46%	0,72%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Objetivos de crecimiento

Tabla 22. Objetivos de crecimiento

Objetivos de crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018
OC1: Incremento de ventas	31,1%	26,9%	23,6%	21,2%	19,2%
OC2: Integración vertical hacia adelante del proceso de distribución generando la formación de empresas locales.	18,0%	5,0%	18,0%	23,0%	36,0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Objetivos de supervivencia

Tabla 23. Objetivos de supervivencia

Objetivos de supervivencia	2014	2015	2016	2017	2018
OS1: Incrementar la inversión en I&D (millones de dólares)	108,6	146,1	285,4	331,9	471,3

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

En el presente capítulo se establecerá las estrategias que se desarrollarán, basadas en el análisis interno y externo de la organización para luego elaborar la matriz de FODA cruzada.

1. Matriz FODA Cruzado

De acuerdo con el análisis interno y el análisis externo, con los que se realiza el análisis FODA (ver anexo 16), se ha elaborado la Matriz FODA cruzado, obteniendo tres tipos de iniciativas estratégicas: crecimiento, mejora y adaptación (ver tabla 24):

Tabla 24. Matriz FODA Cruzado

A CRECER		C ADAPTACIÓN	
IE1	Crecimiento de participación de mercado en el sector retail (O1, O4, F1)	IE10	Buscar proveedores nacionales alternativos (A1, F1)
IE2	Agregar una línea de negocio que use la tecnología de impresión 3D (O9, F4, F8)	IE11	Creación de marcas propias (A1, F4)
IE3	Creación de una línea de negocio encargada de la distribución (O1, O4 y F2)		
IE4	Creación de 3 nuevos canales físicos para llegar a más clientes mejorando su experiencia y utilizando tecnologías disruptivas (O1, O4, O9, F4 y F3)		
B MEJORA		D CIERRE /RESTRUCTURACIÓN	
IE5	Optimización del trabajo de los empleados para mejorar la eficiencia en los centros de distribución (O3, D5)		
IE6	Alianzas estratégicas con universidades para el ahorro de costos en la implementación de proyectos de I & D (O5, O6 y D6)		
IE7	Implementar la geolocalización en los envíos realizados (D2, D4 y O2)		
IE8	Fomento de nuevas empresas que realicen la distribución de los productos. (O3, D3, D4)		
IE9	Implementación de centros de clasificación de productos. (D2, D3, O1 y O4)		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

El alineamiento de las iniciativas estratégicas con la misión; visión; objetivo general; objetivos de rentabilidad; objetivos de crecimiento, y objetivos de sostenibilidad, busca identificar las iniciativas estratégicas más adecuadas con la solución propuesta al problema (ver anexo 17). Así, se han identificado dos iniciativas estratégicas las cuales serían:

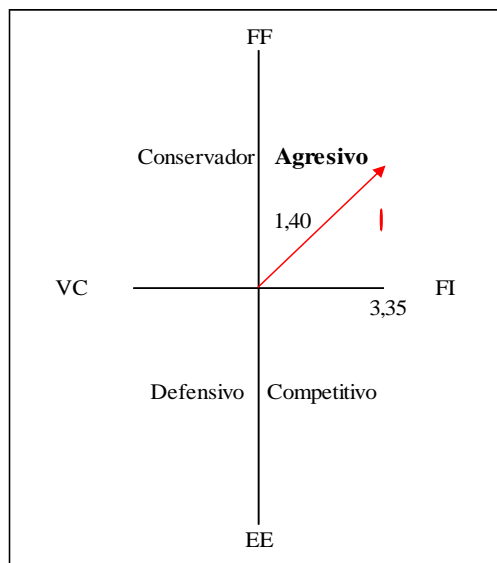
- Fomento de nuevas empresas que realicen la distribución de los productos (O3, D3, D4).

- Implementación de centros de clasificación de productos (D2, D3, O1 y O4).

3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea)

La matriz Peyea permitirá identificar cuáles son las estrategias adecuadas para Amazon.com, evaluando sus dimensiones internas y sus dimensiones externas. Según la tabla 25, el resultado obtenido en el eje Y es 1,40 y en el eje X es 3,35, ubicándose el vector direccional en el cuadrante del perfil agresivo (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Perfil estratégico



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 25. Matriz Peyea

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento de acciones	5	PBI estable y tasa desempleo bajo	-1
Capital de trabajo	6	Costos de la tecnología son altos	-2
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	1	El consumidor no es leal y existe tendencia omnicanal	-5
Rotación de inventario	4	Altos costos en barreras de salidas	-4
Liquidez	5	Barrera de entrada alta	-2
Fuerza financiera (FF) promedio	4,2	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-2,8
Análisis interno		Análisis externo	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Investigación y desarrollo (I&D)	-1	Altos costos de la última milla	1
Cultura y filosofía organizacional	-1	Crecimiento del sector e-commerce	7
Posición mercado (marca Amazon)	-2	Exoneración de impuestos	5
Estrategia diferenciadora	-1	Utilización de tecnología y recursos	6
Visión innovadora	-2		
Ventaja competitiva (VC) promedio	-1,4	Fuerza de la industria (FI) promedio	4,75
Eje Y (FF-EE) =	1,40		
Eje X (VC-FI) =	3,35		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

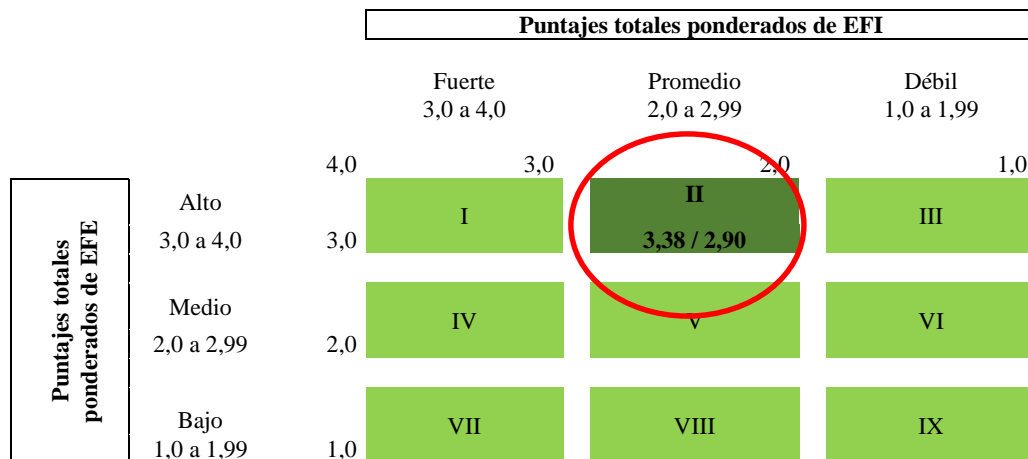
Según el perfil agresivo permitiría las siguientes estrategias: integración horizontal, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás; penetración de mercado; desarrollo de mercado; desarrollo de producto y diversificación (relacionada o no relacionada).

4. Matriz Interna-Externa

La matriz Interna-Externa (IE) es una herramienta que permite identificar el tipo de estrategias a desarrollar basándose en los puntajes ponderados obtenidos en las matrices EFI y EFE. Según el gráfico 7, el puntaje obtenido en la matriz EFE (eje X) fue de 3,38 y el puntaje obtenido en la matriz EFI (eje Y) fue de 2,90, resultando Amazon.com en el cuadrante II.

El cuadrante II se encuentra en la región I (crecer y construir) permitiéndole desarrollar las estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de nuevos productos e integración hacia adelante, atrás u horizontal. Por consiguiente, Amazon.com utilizaría las estrategias integración hacia adelante y penetración de mercado.

Gráfico 7. Matriz Interna-Externa (IE)



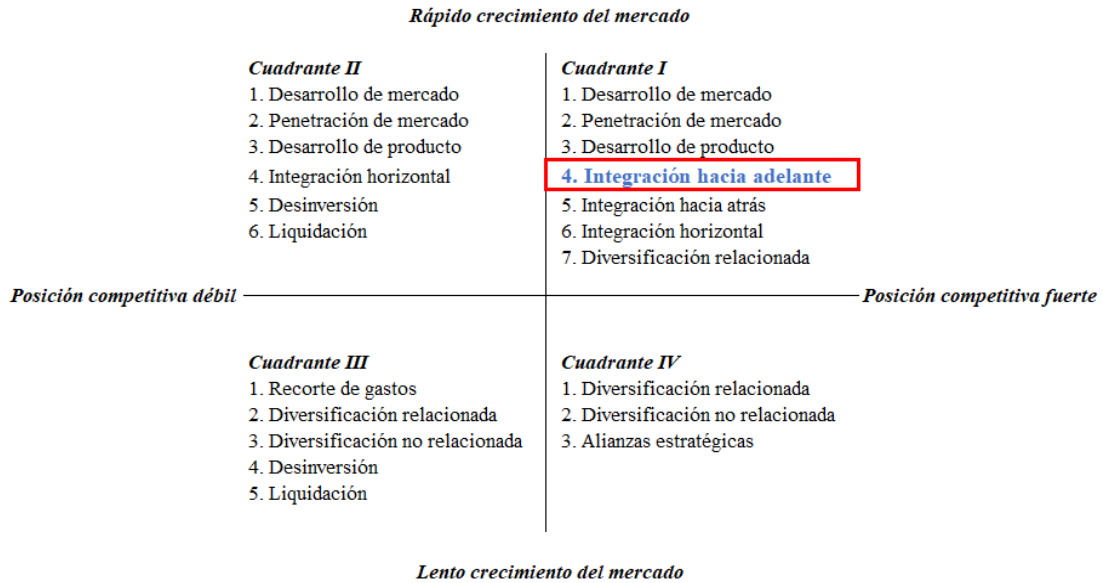
Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

5. Matriz de la Estrategia Principal (EP)

La matriz de la Estrategia Principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado o la industria. En cada uno de los cuatro cuadrantes se enumeran, en orden de relevancia, las estrategias adecuadas para la organización (David y David 2017). En relación con el crecimiento del mercado del sector e-commerce en Estados Unidos se concluyó que es rápido porque su tasa de crecimiento promedio entre el 2000 hasta el 2013 es de 19,2%, a pesar de que el porcentaje de la población que usa Internet (penetración) se ha mantenido con un promedio de 66% (ver anexo 18). El crecimiento del e-commerce en Estados Unidos no es comparable con otras regiones, dado que en ese país la penetración del comprador al 2013 es de 72%, mientras que en Medio Oriente-África la penetración es de 31,3% y en Asia Pacífico es de 44,6% (datos al 2013); siendo estas últimas regiones de una reciente expansión en el comercio electrónico (ver anexo 19).

En lo que respecta a posición competitiva se concluyó que es fuerte con relación a sus competidores. Considerando lo mencionado, Amazon.com se ubica en el cuadrante I de esta matriz, por lo que sus estrategias alternativas podrían ser desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal o diversificación relacionada (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

6. Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de planificación estratégica tiene como finalidad evaluar el atractivo de las iniciativas estratégicas y/o alternativas determinadas, que serán evaluadas de manera objetiva a partir de los factores críticos internos y externos (David 2013).

En la tabla 26 de la MCPE se evaluaron las dos iniciativas estratégicas considerando las ponderaciones de las matrices EFI y EFE, obteniendo un resultado de 4,65 para la IE1 y 3,90 para la IE2. Dentro de los factores que influyeron en el resultado se tiene a los siguientes: crecimiento del PBI, crecimiento del sector retail y disminución de la tasa de desempleo. Sin embargo, el factor que necesita ser enfrentado es el costo de envío y la velocidad de entrega que el usuario requiere. Por otra parte, Amazon.com presenta mayores fortalezas como su visión innovadora, situación financiera, la utilización de la tecnología y su estrategia orientada al cliente, y dentro de sus debilidades tiene el alto costo de la última milla por la lejanía de sus fulfilment hacia sus clientes, la dependencia hacia sus proveedores, y la no integración de su proceso de distribución.

Tabla 26. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

Factores clave		Ponderación	I.E1 ¹		I.E2 ²	
			PA	CA	PA	CA
Oportunidades						
1	Crecimiento de la tasa del PBI per cápita con comportamiento estable.	0.05	4	0.2	3	0.15
2	Incremento de ingresos anuales en el sector de ventas al por menor por internet.	0.06	4	0.24	3	0.18
3	Disminución de la tasa de desempleo en los últimos años.	0.05	0	0	0	0
4	Crecimiento del Producto Bruto del sector retail con un comportamiento estable.	0.07	4	0.28	3	0.21
5	Situación política estable, gobierno democrático.	0.06	4	0.24	3	0.18
6	Promulgación de la Ley ARRA (2009) para estimular la economía en Estados Unidos.	0.06	0	0	0	0
7	Los usuarios ya no son leales a una sola marca o un canal. Por eso las empresas del retail buscan estar presente tanto por internet como físicamente (omnicanal).	0.06	0	0	0	0
8	Incremento en la utilización del big data en el sector retail permite entender a sus consumidores y mejorar su experiencia.	0.07	3	0.21	4	0.28
9	La impresión 3D en la industria está permitiendo personalizar productos y evitar devoluciones por parte del cliente.	0.05	0	0	0	0
10	Jurisprudencia a favor de la no recaudación del impuesto a las ventas por aquellas empresas que no tengan presencia física en los diferentes estados.	0.06	1	0.06	3	0.18
11	Incremento del 13% en la cantidad de personas que utilizan internet en Estados Unidos en relación al 2012.	0.06	4	0.24	3	0.18
12	Crecimiento promedio del 0.66% (2009 al 2013) de las ventas de las tiendas no físicas del sector retail.	0.06	4	0.24	3	0.18
Amenazas						
1	Política con tendencia proteccionista en aspectos económicos e internacionales: búsqueda de alza de aranceles para incentivar el consumo de productos norteamericanos y reformas de acuerdos multilaterales.	0.06	0	0	0	0
2	Un factor influyente para la compra es el costo de envío y la velocidad (80%) sin embargo los compradores odian pagar por el envío (58%).	0.07	4	0.28	3	0.21
3	Los costos de implementar nuevas tecnologías son altos y los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos.	0.06	0	0	0	0
4	El congreso solicita a la FAA establecer un plan de integración de los sistemas de aviones no tripulados teniendo como plazo máximo el 30 de Septiembre del 2015.	0.03	0	0	0	0
5	Alto poder de negociación por parte de los proveedores de distribución en el sector retail de Estados Unidos.	0.07	4	0.28	2	0.14
Sub Total		1	2.27		1.89	
Fortaleza						
1	Estrategia basada en una visión a largo plazo.	0.06	4	0.24	3	0.18
2	Estrategia Corporativa enfocada en la necesidad del cliente (Flywheel).	0.07	4	0.28	3	0.21
3	El posicionamiento de la marca AMAZON.	0.05	4	0.2	3	0.15
4	Diversificación de productos.	0.06	1	0.06	2	0.12
5	Automatización de sus almacenes mediante utilización de Kivat robots.	0.06	2	0.12	1	0.06
6	Situación financiera solida permitiéndole hacer frente a sus obligaciones.	0.05	4	0.2	3	0.15
7	Experiencia profesional de los directivos de Amazon en el sector retail.	0.04	0	0	0	0
8	Amazon marca la tendencia de I&D en el sector retail.	0.06	1	0.06	2	0.12
9	Visión innovadora de su CEO.	0.07	4	0.28	3	0.21
10	Gran infraestructura (fulfillment) dedicada a los canales de distribución.	0.06	4	0.24	3	0.18
11	Utilización y optimización del uso del Big Data.	0.07	4	0.28	3	0.21
12	Cultura Organizacional "Día 1".	0.05	0	0	0	0
Debilidades						
1	Centralización de decisiones en el CFO.	0.04	0	0	0	0
2	El alto costo de la última milla como consecuencia de la lejanía de los fulfillment.	0.06	3	0.18	4	0.24
3	Dependencia de proveedores encargados de la distribución.	0.06	4	0.24	3	0.18
4	Falta de implementación de su integración vertical hacia adelante.	0.06	0	0	0	0
5	Reclamos por condiciones laborales del personal.	0.04	0	0	0	0
6	Demora en la implementación de los proyectos de I&D.	0.04	0	0	0	0
Sub Total		1	2.38		2.01	
Total		2	4.65		3.90	

Leyenda: (1) Fomento de nuevas empresas que realicen la distribución de los productos; (2) Implementación de centros de clasificación de productos.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

7. Descripción de la estrategia seleccionada

7.1 Clasificación de estrategias

De acuerdo con los análisis de las matrices realizados y el alineamiento con los objetivos de la empresa, las estrategias serán clasificadas en genéricas y corporativa.

7.1.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica es de liderazgo en costos tipo 2 según Porter (1982), la cual permitirá seguir marcando la diferencia frente a sus competidores y seguir entregando a sus clientes productos a precios bajos, con rapidez de entrega, e innovación.

7.1.2 Estrategia corporativa

Las estrategias corporativas según Ansoff (1976) son cuatro: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación, las que se determinan mediante dos vectores: mercado y producto.

El análisis realizado demuestra que Amazon.com cuenta con fuertes ventajas competitivas que le permitirán hacer frente a las amenazas y las oportunidades del sector retail y de su entorno. Las matrices evaluadas FODA, PEYEA, Interna-Externa, Estrategia Principal y MCPE indican las posibles estrategias que Amazon.com puede considerar para crecer, pero se dará prioridad a dos de ellas: integración hacia adelante que forma parte de las estrategias de diversificación y adicionalmente la penetración de mercado (ver tabla 27).

Gráfico 9. Alternativas de diversificación

Mercado/ Producto		Actuales	Nuevos	
			Tecnología afín	Tecnología diferente
Actuales		Penetración en el mercado	Desarrollo del producto	
		Expansión		
Nuevos	Mismo tipo	Desarrollo del mercado	Diversificación	Diversificación horizontal
	La empresa es su propio cliente			Integración vertical
	Tipo similar			(1)* (2)*
	Nuevo tipo			(3)* Diversificación en conglomerado

(1)* Comercialización y tecnología relacionadas. (2)* Comercialización afín. (3)* Tecnología afín.

Fuente: Ansoff, 1976; Porter, 1982.

Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de Marketing

1.1 Introducción

El plan de marketing está orientado a incrementar y fidelizar a más suscriptores prime enfocándose en sus necesidades y manteniendo sus niveles de satisfacción.

1.2 Objetivo general

Incremento de las ventas a través de tres pilares: crecimiento de los suscriptores prime, la fidelización, y la satisfacción de los clientes prime, logrando la sostenibilidad y permitiéndole la mejora de sus procesos a Amazon.

1.3 Objetivos específicos

Se presentan los siguientes objetivos específicos:

Tabla 27. Objetivos específicos del plan funcional de Marketing

Objetivos específicos	2014	2015	2016	2017	2018
Incrementar cantidad de suscriptores prime	46%	36%	30%	27%	25%
Fidelizar a los clientes prime	70%	70%	70%	70%	70%
Satisfacción al cliente	80%	80%	80%	80%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 28. Plan de Marketing

PLAN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES FUNCIONALES	INDICADOR	
MARKETING 6.1	Incrementar la cantidad de suscriptores Prime en 46% el año 2014, 36% el año 2015, 30% el año 2016, 27% el año 2017 y 25% el año 2018.	1	Otorgar una bonificación de US\$ 10 a los clientes prime por cada referido.	% Incremento suscriptores prime.
		2	Generar campañas de publicidad.	
		3	Creación de fecha exclusiva con descuentos especiales para los suscriptores prime.	
	Fidelizar a los nuevos clientes Prime en un 70% para el 2014, 70% para el 2015, 70% para el 2016, 70% para el 2017 y 70% para el año 2018.	1	Uso gratuito de almacenamiento en la nube y música por streaming.	Encuesta de satisfacción a clientes.
		2	Utilización de casilleros computarizados para recojo de productos.	
		3	Implementar tarjeta de crédito exclusiva para los suscriptores prime.	
	Alcanzar el 80% de satisfacción al cliente Prime para el año 2014, 80% para el año 2015, 80% para el 2016, 80% para el 2016 y 80% para el 2018.	1	Encuestas de satisfacción después de concluido el envío.	Encuesta de satisfacción a clientes.
		2	Desarrollar o mejorar la app para registrar los reclamos de los suscriptores.	
		3	Brindar el servicio de geolocalización de productos enviados a los clientes prime.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Actividades estratégicas por desarrollar

1.4.1 Otorgar beneficio económico o descuentos a clientes prime por referidos

Otorgar una bonificación de US\$ 10 a los suscriptores prime por cada referido que se suscriba; de esta forma, se fomentará el crecimiento de números de suscriptores y el aumento de las compras en el Marketplace.

1.4.2 Campañas de publicidad

Contratación de una agencia de publicidad para la generación de la campaña con la finalidad de promover los nuevos beneficios de la suscripción prime por medio de redes sociales, Internet, televisión, etcétera.

1.4.3 Creación de fechas exclusivas con descuentos especiales para los suscriptores prime

- Creación de un evento especial de 24 horas de duración, una vez al año, en donde solo los clientes de Amazon que cuenten con suscripción prime puedan acceder a ofertas exclusivas.
- Durante el periodo del evento se lanzarán nuevas ofertas cada hora en todas las categorías de productos y en cantidades limitadas logrando que sea más atractivo para los consumidores.
- Los descuentos también serán aplicados a los productos propios de Amazon.
- Las entregas de las compras realizadas en este evento especial cumplirán con los tiempos de entregas establecidos para clientes prime.

1.4.4 Uso gratuito de almacenamiento en la nube y música por streaming

- Como beneficio de la suscripción prime se adicionará almacenamiento ilimitado en la nube para guardar fotos y documentos.
- Brindar mayores beneficios a los suscriptores prime como música por streaming.

1.4.5 Utilización de casilleros computarizados para recojo de productos

- Uso exclusivo para los suscriptores prime, ofreciendo la alternativa de recoger sus pedidos en los casilleros cuando no puedan recibirlos en sus casas y/o lugar de trabajo.
- El uso del casillero es gratuito para los clientes prime.
- Se ubicarán en lugares de alto tránsito como estaciones de bus, estaciones de tren, aeropuertos, centros comerciales, colegios, universidades, estaciones de servicio recarga de combustible.

1.4.6 Ofrecer tarjetas de crédito exclusiva para los suscriptores prime

- Emisión de tarjetas de crédito exclusivas para los suscriptores prime sin cobro de membresía.
- Se otorgará un bono de US\$ 15 para consumos en Amazon.com por cada tarjeta de crédito aprobada.
- Devolución del 1% de todas las compras realizadas por medio de la tarjeta.

1.4.7 Encuestas de satisfacción después de concluido el envío

Se implementará mediante la app. Se solicitará al cliente que realice una evaluación mediante estrellas (1 a 5); dentro de cada número se colocarán opciones para considerar qué condiciones no se cumplieron.

1.4.8 Desarrollar o mejorar la app para registrar los reclamos de los suscriptores

Mejorar la app que permitirá recibir reclamos de los suscriptores.

1.5 Brindar el servicio de geolocalización de productos enviados a los clientes prime

Desarrollar un software para monitorear dónde se encuentran los pedidos solicitados por el cliente, a lo que se podrá acceder desde la página web de la empresa y también en la app.

1.6 Asignación presupuestaria

Amazon.com requerirá de una inversión incremental para la implementación del plan de marketing (ver tabla 29).

Tabla 29. Presupuesto asignado para el plan de Marketing (millones de dólares)

Presupuesto asignado	PRESUPUESTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
	400,81	612,06	874,57	1.196,59	1.585,98

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Plan funcional de Operaciones

2.1 Introducción

Amazon viene enfrentando inconvenientes en su proceso de distribución de última milla, por ello, se considera que existe una oportunidad de mejora en este proceso para lograr eficiencia de costos y mayores opciones de distribución, manteniendo los estándares de calidad de servicio.

2.2 Objetivo general

Disminuir los costos de distribución en la última milla mediante la creación de un centro de clasificación y el desarrollo de una estrategia de integración hacia adelante, fomentando la constitución de empresas de envío local y manteniendo los estándares de servicios.

2.3 Objetivos específicos

Se presentan los siguientes objetivos específicos:

Tabla 30. Objetivos específicos del plan funcional de operaciones

Objetivos específicos	2014	2015	2016	2017	2018
Disminuir la dependencia aumentando el número de proveedores locales encargados de la distribución	20	5	20	25	40
Disminuir la participación del costo de distribución sobre ventas con respecto al año 2013	0,05%	0,13%	0,28%	0,46%	0,72%
Mantener los estándares de calidad del servicio	70%	70%	75%	80%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 31. Plan de Operaciones

PLAN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES FUNCIONALES		INDICADOR
OPERACIONES	Disminuir la dependencia aumentando el número de proveedores locales encargados de la distribución	1	Fomentar el desarrollo de empresas locales que brinden un servicio de entrega exclusivo.	N° proveedores de distribución.
		2	Definición de los puestos y establecimiento de roles y funciones para el equipo de trabajo del proyecto de desarrollo de empresas de distribución locales.	
	Disminuir el costo de distribución de la última milla reduciendo la participación del costo de envío sobre ventas con respecto al año 2013.	1	Creación de centros de clasificación.	Costo envío /venta.
		2	Establecimiento de los perfiles para el área de clasificación y centro de almacenamiento de pequeña escala.	
		3	Convocatoria interna y selección de personal para el área de clasificación y centro de almacenamiento de pequeña escala.	
		4	Implementación de casilleros computarizados.	
	Mantener los estándares de calidad del servicio.	1	Reducir el tiempo de atención de las quejas interpuestas por los clientes.	Encuestas de satisfacción.
		2	Reducir las demoras de los envíos.	
		3	Implementar la calidad de los procesos en el área de clasificación.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4 Actividades estratégicas por desarrollar

2.4.1 Generar una estrategia de integración hacia adelante que fomente el desarrollo de empresas locales

- Formación de un equipo de trabajo en apoyo que se encargue del desarrollo e implementación del proyecto de constitución de empresas locales para el servicio de entrega.
- Creación de un programa de búsqueda de emprendedores a través de la web de Amazon interesados en empezar su propio negocio de entrega de paquetes.
- Que los propietarios sean responsables de la contratación y del desarrollo de sus propios equipos de conductores, operarán sus empresas con 20 a 40 camionetas van, y los equipos de trabajo serán de 40 a 100 empleados. Los activos que usen para el desarrollo de la empresa, así como la compra de uniformes y demás implementos serán de su propiedad. La disponibilidad de entrega será durante los 365 días del año. Amazon controlará que dichas empresas cuenten con un rango de 5 hasta 20 rutas que permita cubrir la afluencia de pedidos.
- Que Amazon.com brinde algunos beneficios como parte de la alianza, tales como convenios exclusivos para adquisición de vehículos, seguros integrales, y otros servicios que pueden ayudar a poner en marcha la empresa de distribución. Un entrenamiento de tres semanas para brindar toda la información necesaria para emprender el negocio de distribución, que

- Adquisición de vehículos para la distribución, tarjetas para combustible y uniformes de las empresas que han sido previamente seleccionadas por Amazon y con quienes se ha negociado precios diferenciados.
- Obtención de seguros para los vehículos, así como para la empresa.
- Iniciar el proceso de selección para la contratación de empleados y conductores, que incluya verificación de antecedentes policiales y de uso de drogas. Establecer la nómina de sueldos y el servicio de contabilidad.
- Elaborar el manual para los empleados en donde se encuentren las condiciones laborales, así como el reglamento interno.
- Configuración del área en donde se realizará las cargas de los pedidos dentro de las estaciones de envío de Amazon, medir tiempos y establecer procesos.
- Capacitar a los empleados con la cultura de centralidad hacia el cliente.
- Se iniciará con cinco rutas durante la primera semana, dependiendo de los resultados obtenidos se puede llegar hasta 20 rutas después de tres meses.
- Estos controles serán realizados por personal de las estaciones de envío.

2.4.2 Definición de los puestos y establecimiento de roles y funciones para el equipo de trabajo del proyecto de desarrollo de empresas de distribución locales

- Elaborar la planificación de puestos requeridos en función a la necesidad del proyecto para determinar las funciones de cada cargo.
- Descripción de las competencias generales señalando sus actividades, requisitos del trabajo (experiencia, edad, certificación, idiomas, actitudes sociales y participativas, etcétera).
- Establecimiento de la remuneración del personal que será seleccionado.

2.4.3 Creación de centros de clasificación

- Selección y capacitación de personal de operaciones para la implementación y desarrollo de las actividades de los centros de clasificación).
- El proceso iniciará en los fulfillment centers donde se despachan los paquetes asignándoles el código postal de su destino final. Serán enviados a los centros de clasificación de acuerdo con el estado al que pertenezca el código postal. El personal de cada centro de clasificación los descargará y colocará en fajas transportadoras detectando el código de envío se agrupará las cajas en pallets según código postal. Los pallets serán recogidos por el servicio postal de Estados Unidos (USPS) para su entrega a los clientes finales. Así, Amazon logrará el envío de sus paquetes mediante USPS u otro servicio de mensajería local, ahorrando costo y tiempo de envío.

- Describir las competencias generales donde se señale: sus actividades a desarrollar en el trabajo, requisitos del trabajo (experiencia, edad, certificación, idiomas, actitudes sociales y participativas, etcétera) y la relación con otros colaboradores (jefes, supervisores, etcétera).
- Establecimiento de la remuneración del personal que será destacado a las áreas de clasificación y centro de almacenamiento.

2.4.5 Convocatoria interna y selección de personal para el área de clasificación y centro de almacenamiento de pequeña escala

- Establecimiento del procedimiento del reclutamiento interno que consiste en:
 - Creación dentro en la web [www. Amazon. Job](http://www.amazon.com) el enlace para que los colaboradores puedan visualizar los puestos disponibles y realizar su postulación.
 - Enviar e-mails de comunicación a los colaboradores donde se informará sobre las plazas abiertas.
 - Establecimiento del proceso de entrevistas evaluando las capacidades y habilidades del candidato al puesto.
 - Selección de un grupo de candidatos que pasen por una serie de pruebas (role-play, actividades de análisis de situaciones, ejercicios de escritura, simulacro de entrevistas, etcétera) donde se puedan determinar sus habilidades y competencias

2.4.6 Implementación de casilleros computarizados

- Elaboración de software y app para implementación de casilleros que permita al cliente identificar cuándo el pedido ha llegado a su destino.
- Contratación de un proveedor para la fabricación de 70 casilleros con una medida de 6 x 6 x 3 pies. Los casilleros aceptarán envíos menores a 20 libras y dimensiones de productos menores a 19 x 12 x 14 pulgadas.
- Se implementará 70 casilleros por año durante el periodo 2104-2018. Se iniciará en los estados de California, Florida, Washington, New York, New Hampshire y Connecticut.
- Búsqueda de espacios estratégicos donde instalar los casilleros como estaciones de bus, tren, aeropuertos, centros comerciales, colegios, universidades, estaciones de servicio, etcétera.

2.4.7 Reducir el tiempo de atención de las quejas interpuestas por los clientes

- Tercerización del servicio de call center especializado en la atención de reclamos por parte de los clientes con la finalidad de cubrir el aumento de demanda para los próximos años.
- Mantener la política de garantía para el cliente en la cual se le devuelve el dinero como primera opción ante un problema con el producto dentro de los dos años de haberlo adquirido.

- Clasificar las quejas que se reciben entre las que tienen que ver con el producto y con la operatividad.
- Comunicar a las jefaturas respectivas aquellas quejas que tengan que ver con su área, hacer un seguimiento de aquellas mejoras y su respectivo impacto en la disminución de estos tipos de quejas.

2.4.8 Reducir las demoras de los envíos

- Incluir en el contrato de constitución de empresas locales una cláusula que asegure que se brinde un servicio de distribución exclusivo para Amazon.
- Controlar que dichas empresas cuenten con un rango de 5 hasta 20 rutas que permita cubrir la afluencia de pedidos.

2.4.9 Programa de calidad de los procesos en el área de clasificación

Se propone realizar auditorías de gestión de la calidad en los centros de clasificación de manera mensual con la finalidad de asegurar que se cumpla dentro de los parámetros establecidos.

2.5 Asignación presupuestaria

Amazon.com requerirá de una inversión incremental, de acuerdo con la tabla 32 para la implementación del plan de Operaciones.

Tabla 32. Presupuesto asignado para el plan de Operaciones (millones de dólares)

	PRESUPUESTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto asignado	146,98	250,10	515,17	708,43	1.057,90

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Plan funcional de Recursos Humanos

3.1 Introducción

Amazon.com considera que sus colaboradores son líderes dentro de la organización y fomenta la responsabilidad y compromiso para hacer frente a nuevos retos. Recluta a los mejores e invierte en su desarrollo promoviéndolos dentro de la organización.

3.2 Objetivo general

Mantener viva su cultura la cual está cimentada en la filosofía “Día 1” y en sus principios, buscando que los colaboradores mantengan altos estándares de calidad en el desarrollo de sus actividades, crecimiento profesional y orgullo de pertenecer a una empresa líder, además generar un buen clima organizacional que permita mantenga altos niveles de servicio hacia los clientes.

3.3 Objetivos específicos

- Transmitir y mantener viva la cultura organizacional entre los colaboradores.
- Realizar el proceso de inducción a la cultura y valores de Amazon a los trabajadores de las empresas que prestaran servicios de distribución.

Tabla 33. Plan de Recursos Humanos

PLAN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES FUNCIONALES		INDICADOR
RECURSOS HUMANOS	Transmitir y mantener viva la cultura organizacional entre los colaboradores.	1	Mantener el proceso de inducción la Filosofía "Día 1" y los 14 principios culturales.	Evaluaciones Semestrales.
		2	Realizar un plan de visitas (capacitación cruzada) a las distintas áreas de la organización.	
	Realizar el proceso de inducción a la cultura y valores de Amazon a las nuevas empresas de distribución.	1	Realizar capacitación a las personas seleccionadas para la formación de empresas locales de distribución para transmitir cultura y principios de Amazon.	Evaluaciones al personal de proveedores distribución.
		2	Elaboración de una guía técnica de calidad de servicio hacia los clientes.	Encuesta de satisfacción al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Actividades estratégicas por desarrollar

3.4.1 Mantener el proceso de inducción la Filosofía "Día 1" y los 14 principios culturales

- Presentación de la empresa a los nuevos colaboradores a través de un video donde se explica la cultura de la empresa y sus 14 principios mediante acciones, situaciones o experiencias que hayan vivido los colaboradores en Amazon.
- Se establecerá, de manera mensual, un principio cultural para ser fomentado y enviarle a los colaboradores trivias o situaciones relacionadas a este para que, de manera lúdica, puedan afianzarlo.

3.4.2 Realizar un plan de visitas (capacitación cruzada) a las distintas áreas de la organización

- Realizar un cronograma de visitas de un día para que los colaboradores puedan conocer de cerca las actividades y procesos desarrollados por sus compañeros de otras áreas.

3.4.3 Brindar capacitaciones para la transmisión de cultura y principios de Amazon

- Se otorgará capacitación a las empresas locales que realizarán el proceso de distribución fomentando los principios culturales y filosofía Día 1 generando un vínculo desde el primer día.

3.4.4 Desarrollo de una guía técnica para atención al cliente

- Amazon deberá desarrollar una guía para que los encargados de las empresas de distribución puedan capacitar, a su vez, a sus propios empleados y logren a corto plazo buenas prácticas de atención al cliente.

3.5 Asignación presupuestaria

Amazon.com requerirá de una inversión incremental, de acuerdo con la tabla 34, para la implementación del plan de Recursos Humanos.

Tabla 34. Presupuesto asignado para el plan de Recursos Humanos (millones de dólares)

	PRESUPUESTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto asignado	0,35	0,25	0,25	0,25	0,25

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial

4.1 Introducción

Desde el 2008 Amazon.com ha trabajado en programas de empaquetados que no sean agresivos con el medio ambiente: «Nuestros programas de Empaquetado sin frustración están diseñados para producir menos desechos y poner fin a la furia de nuestros clientes» (Day One Staff 2017). La iniciativa busca no utilizar partes de plástico, cables y otros que no sean sustentables pero que el producto llegue sin problemas. Sin embargo, ha sido cuestionado por su falta de transparencia en temas ambientales por no brindar información sobre sus planes de sostenibilidad (ComunicaRSE 2015).

4.2 Objetivo general

El objetivo general es que Amazon.com sea valorada y apreciada como una empresa socialmente responsable, comprometida con el bienestar del medio ambiente en conjunto con sus stakeholders.

4.3 Objetivos específicos

- Implementar un plan de reciclaje que disminuya el impacto ambiental.
- Fortalecer la imagen de Amazon.com como empresa socialmente responsable.

Tabla 35. Plan de Responsabilidad Social

PLAN		OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES FUNCIONALES		INDICADOR
RESPONSABILIDAD SOCIAL	6.4	Implementar un plan de reciclaje que disminuya el impacto ambiental.	1	Adquirir buzones inteligentes de reciclaje para cajas de cartón.	Nº de Buzones.
			2	Establecer un convenio con la empresa de reciclaje y empresa de distribución.	Nº de empresas de reciclaje.
	Fortalecer la imagen de Amazon.com como empresa socialmente responsable.	1	Instaurar el décimo quinto principio relacionado a responsabilidad social.	Evaluaciones al personal.	
		2	Modificación de información en las cajas de envío.	Encuestas a clientes.	
		3	Programa de concientización e información sobre el plan de reciclaje.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4 Actividades estratégicas por desarrollar

4.4.1 Adquirir buzones inteligentes de reciclaje para cajas de cartón

- Adquisición de 70 buzones inteligentes de recolección.
- Creación de software, mejora de app y página web que ayude a la recolección de cajas.
- Generar alianzas con municipalidades, centros comerciales, grifos y otras entidades para facilitar el espacio y acceso a internet de los buzones. Se iniciará en los estados de California, Florida, Washington, New York, New Hampshire y Connecticut.

4.4.2 Establecer alianza estratégica con empresas de reciclaje y la empresa de distribución

- Buscar empresas de reciclaje en estados donde haya un mayor número de suscriptores Prime.

- Establecer condiciones de la alianza estratégica para el plan de reciclaje de cartón.
- Generar un acuerdo con el proveedor de distribución para que forme parte del plan de reciclaje recolectando las cajas vacías de los suscriptores y depositarlas en los buzones.

4.4.3 Instaurar el décimo quinto principio relacionado a responsabilidad social

- Instaurar el siguiente principio: “Participan en el desarrollo sostenible. Los líderes son responsables que las estrategias sean sostenibles con el medio ambiente y la acción social en las comunidades. Los líderes fomentan el uso eficiente de los recursos y buscan la cooperación de sus stakeholders”.

4.4.4 Agregar en las cajas de envío información de las acciones de responsabilidad social que realiza Amazon.com

- Contratar un proveedor para crear un nuevo diseño de impresión para las cajas.

4.4.5 Programa de concientización e información sobre el plan de reciclaje

- Se realizará publicidad virtual a través de tutoriales sobre cómo el cliente reciclará las cajas y donde pueden ubicar fácilmente los buzones inteligentes de reciclaje.

4.5 Asignación presupuestaria

Amazon.com requerirá de una inversión incremental, de acuerdo con la tabla 36 para la implementación del plan de responsabilidad social:

Tabla 36. Presupuesto para el plan de responsabilidad social (millones de dólares)

	PRESUPUESTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto asignado	5.75	4.50	4.50	4.50	4.50

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

5.1 Objetivo general

Alcanzar un EBITDA sobre ventas de 7,7% para el 2014, 7,9% para el 2015, 7,6% para el 2016, 7,5% para el 2017 y 7,5% para el 2018.

5.2 Supuestos

Se detallan los supuestos asumidos para realizar el plan financiero (ver tabla 37).

Tabla 37. Supuestos considerados

Objetivo	Indicador
Supuestos	La información financiera de América del Norte se refiere a Estados Unidos.
	Para estimar el balance general y las ventas de los estados financieros de Amazon.com del periodo 2008 a 2013 para Estados Unidos, se tomó como porcentaje del estado financiero consolidado para el año 2008 el 53%, para el 2009 el 52%, para el 2010 el 55%, para el 2011 el 56%, para el 2012 el 57%, para el 2013 el 60% que es lo que indica el Reporte Anual 2013 de Amazon.com para las ventas de Norte América (Amazon.com 2014) (ver anexo 20).
	Para estimar los costos y gastos de los estados financieros de Amazon.com del periodo 2008 a 2013 para Estados Unidos, se tomó como porcentaje del estado financiero consolidado para el año 2008 el 53%, para el 2009 el 52%, para el 2010 el 54%, para el 2011 el 55%, para el 2012 el 55%, para el 2013 el 58% que es lo que indica el Reporte Anual 2013 de Amazon.com para los gastos operativos de Norte América (Amazon.com 2014) (ver anexo 21).
	Para proyectar las ventas de los Estados Financieros sin estrategia se está considerando el promedio de la variación de la tasa de crecimiento de ventas anuales de los últimos tres años de e-commerce (-7,2%) y de Amazon.com (-14,6%) de los años 2011, 2012 y 2013, resultando un crecimiento de 24,84%, 22,13%, 19,72%, 17,57% y 15,66% para los años 2014 al 2018, respectivamente (ver anexo 21).
	Para proyectar los gastos sin estrategia se tomó la participación de las ventas promedio de los últimos tres años que ha tenido cada gasto del estado de ganancias y pérdidas.
	En el 2013 lo miembros prime generaron el 26,3% de la venta total y se considerará que será así para los siguientes años, además se sabe que en promedio un suscriptor prime compra US\$ 533 anuales en promedio, con lo cual se puede sugerir que sin estrategia Amazon.com tendría 27, 34, 40, 47 y 55 millones de miembros prime para los años 2014 al 2018, respectivamente.
	Para proyectar la compra de capex en el flujo sin estrategia se tomó en consideración la relación de que la utilidad operativa del año debe ser el 30% del activo total que se tendría en el balance general en aquel año. A su vez, estos serían financiados como los hace normalmente Amazon.com y serán amortizados a partir del 2016.
	Si Amazon.com hubiera realizado todos sus envíos por USPS en el 2013 hubiese tenido un ahorro del 28% del costo de envío que salió en dicho año (ver anexo 22).
	Para enviar sus paquetes por UPS a un 70% de eficiencia Amazon.com -dependiendo de la población que tiene cada estado- se considera que se necesitarán como máximo 64 centros de clasificación y se implementará en aquellos estados en los que se cuenta con fulfilment.
	Por el uso de tarjetas de crédito de Amazon.com se cobrará un mantenimiento anual de US\$ 1 que se hará efectivo al año siguiente que el cliente sacó la tarjeta de crédito, considerando un crecimiento de usuarios prime de la tarjeta del 30%, 51%, 68%, 83% y 95% entre los años 2014 al 2018, respectivamente.
	El año base para el análisis es 2013.
Se utilizarán los valores incrementales de los flujos de caja y se compararán con la aplicación con estrategia y sin estrategia.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se detalla información adicional que permitirá realizar los cálculos financieros en Estados Unidos:

Tabla 38. Información adicional

Datos	El impuesto a la renta considerado es de 35% (Reporte Anual 2013 de Amazon.com)
	La tasa de interés de la deuda considerada (según Reporte Anual 2013 de Amazon.com) es de 2,80%
	La tasa libre de riesgo que se está considerando es de 2,90% para el periodo 2014-2018 (tasa del Tesoro Americano)
	El horizonte de proyección es de 5 años (2014-2018)

Fuente: Amazon.com, 2014.

Elaboración propia, 2018.

5.3 Tasa de descuento

Debido a que el proyecto será financiado con fondos de terceros, la tasa de descuento que se usará para evaluar las alternativas con estrategia y sin estrategia es la tasa WACC (Weighted Average Cost of Capitals por sus siglas en inglés). Para ello se calculará primero la tasa esperada de retorno del accionista mediante el modelo CAPM (K_e) que es de 6,16% (ver tabla 39), y el costo de la deuda (K_d) que es de 2,80%. Con ambas variables se obtiene un WACC de 4,26% (ver tabla 40).

Tabla 39. Cálculo del K_e (COK) utilizando el modelo CAPM

INDICADORES	DATOS	INDICADORES	DATOS
Tasa libre de riesgo (R_f)	2,90%	Tasa de impuesto (T)	35%
Tasa de riesgo del mercado (R_m)	5,00%	Deuda / Capital (D/E)	78%
Prima de riesgo de mercado	2,10%	Beta apalancado (β_L)	1,55
Beta desapalancado (β_U retail Internet)	1,03	Costo del capital del accionista (K_e)	6,16%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 40. Cálculo de la tasa WACC

INDICADORES	DATOS	INDICADORES	DATOS
Costo del capital del accionista (K_e)	6,16%	Tasa impositiva (T)	35%
Costo de la deuda (K_d)	2,80%	Deuda (D)	US\$ 4.522
Capital (E)	US\$ 5.827	Tasa WACC de Amazon.com	4,26%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.4 Flujo de caja

El plan de finanzas tiene un horizonte de cinco años. En la tabla 41 se muestran las estimaciones de crecimiento de las ventas y de suscriptores prime (ver anexo 25) de un periodo anual a otro para los escenarios con y sin estrategia.

Tabla 41. Estimaciones de crecimiento de ventas (en millones de dólares)

Estimación de crecimiento de ventas anuales	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas sin estrategia	55.574	67.873	81.258	95.536	110.494
Crecimiento de ventas %	24,8%	22,1%	19,7%	17,6%	15,7%
Suscriptores prime sin estrategia (en millones)	27	34	40	47	55
Nuevos suscriptores prime adicionales (millones)	5	7	10	15	20
Nuevos suscriptores prime de años anteriores (en millones)		5	11	22	36
Suscriptores prime que se retiran (70% de fidelidad)		-1	-5	-11	-21
Membresía prime (US\$ 79 por suscriptor)	360	547	800	1.171	1.609
Ventas (US\$ 533 por suscriptor prime)	2.427	3.688	5.398	7.902	10.854
Consumo adicional de suscriptores del año anterior		2.427	6.115	11.513	19.415
Consumo por suscriptores que se retiran (70% de fidelidad)		-728	-2.563	-6.017	-11.355
Ingreso por membresía prime de suscriptores antiguos		360	906	1.706	2.878
Membresía prime de suscriptores que se retiran		-108	-380	-892	-1.683
Ventas con estrategia	58.361	74.058	91.534	110.920	132.210
Crecimiento de ventas %	31,1%	26,9%	23,6%	21,2%	19,2%
Suscriptores prime con estrategia (en millones)	32	44	57	72	90
Incremento de cantidad de suscriptores prime %	46%	36%	30%	27%	25%
Incremento de ventas por implementación de estrategia	2.787	6.185	10.276	15.384	21.716

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 42 se aprecian las estimaciones de crecimiento en costos y gastos totales debido a la implementación de presupuestos de los planes funcionales que se dan en cada año, así como el ahorro en costos de envío calculado (ver anexo 22) que se daría por la aplicación de las estrategias del plan de operaciones.

Tabla 42. Estimaciones de costos y gastos (en millones de dólares)

Estimación de crecimiento de costos y gastos anuales	2014	2015	2016	2017	2018
Sin estrategia	-53.295	-65.090	-77.925	-91.618	-105.962
Variación %	25,0%	22,1%	19,7%	17,6%	15,7%
Plan de Operaciones	-147	-250	-515	-708	-1.058
Plan de Marketing	-401	-612	-875	-1.197	-1.586
Plan de Recursos Humanos	-0,4	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Plan de Responsabilidad Social	-5,8	-4,5	-4,5	-4,5	-4,5
Capex (Centros de clasificación y casilleros)	94	140	279	326	465
Depreciación	-19	-47	-103	-168	-261
Ahorro en costos de envío dado por estrategia en operaciones	30	95	258	511	948
Cobro de comisión anual por uso de tarjeta crédito (US\$ 1 cada uno)		10	22	39	60
<u>Costos asociados a la venta de nuevos suscriptores prime:</u>					
Costo de ventas	-1.806	-4.007	-6.657	-9.965	-14.067
Costos de envío	-231	-513	-852	-1.276	-1.801
Fulfillment	-285	-632	-1.050	-1.572	-2.218
Con estrategia	-56.065	-70.910	-87.422	-105.632	-125.486
Variación %	32,1%	26,5%	23,3%	20,8%	18,8%
Incremento de costos y gastos US\$	-2.771	-5.821	-9.497	-14.014	-19.523

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Debido al ahorro en el costo de envío la participación de costo de envío sobre ventas disminuye para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 en 0,05%, 0,13%, 0,28%, 0,46% y 0,72%, respectivamente, cumpliendo así con un objetivo de rentabilidad. Al integrar todos estos componentes y proyectar un estado de ganancias y pérdidas con estrategia y compararlo con un estado de ganancias y pérdidas sin estrategia (anexo 23) se puede observar en el primero una mejora de las utilidades operativas de la compañía.

Por otro lado, al comparar el incremento de ventas contra el incremento de costos y gastos debido a la implementación de planes funcionales, en la tabla 43 se pueden notar las utilidades operativas adicionales y un mejor margen operativo que, como consecuencia, dan una mejora en la participación de EBITDA sobre ventas en el tiempo, permitiendo así cumplir con el objetivo de contar con un EBITDA sobre ventas para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 de 7,7%, 7,9%, 7,6%, 7,5% y 7,5%, respectivamente.

Tabla 43. Incremento de beneficio operativo y EBITDA por aplicación de estrategias (en millones de dólares)

	2014	2015	2016	2017	2018
Incremento de ventas US\$	2.787	6.185	10.276	15.384	21.716
Incremento de costos y gastos US\$	-2.771	-5.821	-9.497	-14.014	-19.523
Beneficio operativo adicional debido a estrategia	17	365	780	1.369	2.193
Margen operativo con estrategia	3,9%	4,3%	4,5%	4,8%	5,1%
Margen operativo sin estrategia	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
Incremento de margen operativo	-0,2%	0,2%	0,4%	0,7%	1,0%
Depreciación	19	47	103	168	261
EBITDA adicional debido a estrategia	35	411	883	1.537	2.454
EBITDA / Ventas con estrategia	7,7%	7,9%	7,6%	7,5%	7,5%
EBITDA / Ventas sin estrategia	8,0%	8,0%	7,5%	7,0%	6,8%
Incremento de EBITDA / Ventas	-0,3%	-0,1%	0,1%	0,4%	0,8%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 44 se muestran los flujos de caja detallados para los escenarios con y sin estrategia, y se puede notar que el flujo de caja del escenario con estrategia es mayor al escenario sin estrategia a partir del segundo año debido a la mayor inversión que se realizó en el área de Operaciones para el ahorro costos de transporte, despacho eficiente y nuevas opciones para la entrega. Adicional a ello, la labor de promoción y publicidad contemplada en el plan de Marketing está orientada a incrementar la captación de suscriptores prime, que son los que más compras realizan, y dar valor al cliente sosteniéndose en inversión de tecnología e innovaciones (I+D) por US\$ 1.343 millones, como indica el objetivo de supervivencia, que permita mejorar la experiencia del cliente, así como soportar mejor a la empresa.

Tabla 44. Flujo de caja proyectado 2014-2018 con estrategia y sin estrategia

FLUJO DE CAJA SIN ESTRATEGIA	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad antes de impuestos sin intereses	2.295	2.803	3.356	3.946	4.564
Impuestos sin intereses de deuda	-803	-981	-1.175	-1.381	-1.597
Depreciación y amortización	2.183	2.667	2.722	2.813	2.930
Capex	-1.051	-1.681	-1.830	-1.952	-2.045
Financiamientos	1.700	1.500	600		
Amortización (préstamo + intereses)	-3.884	-3.152	-3.177	-2.533	-773
Ahorro fiscal de intereses	31	38	45	53	61
FCL sin estrategia	472	1.193	542	946	3.140
FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad antes de impuestos sin intereses	2.314	3.172	4.143	5.327	6.774
Impuestos sin intereses de deuda	-810	-1.110	-1.450	-1.864	-2.371
Depreciación y amortización	2.202	2.713	2.825	2.981	3.191
Capex	-1.144	-1.821	-2.109	-2.278	-2.510
Financiamientos	1.700	1.500	600	-	-
Amortización (préstamo + intereses)	-3.884	-3.152	-3.177	-2.533	-773
Ahorro fiscal de intereses	31	38	45	53	61
FCL con Estrategia	409	1.339	877	1.685	4.372

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Obteniendo un flujo de caja incremental del proyecto con estrategia. El VAN incremental del proyecto asciende a US\$ 2.080 millones.

Tabla 45. Flujo de caja (en millones de dólares)

	Sin estrategia	Con estrategia	Aumento de valor de la empresa
Valor presente de flujo de caja proyectado 2014-2018	US\$ 5.601	US\$ 7.681	US\$ 2.080
WACC	4,26%		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se puede concluir que la implementación del proyecto generaría un incremento en flujo de caja para la compañía y una rentabilidad del proyecto superior a la exigida por el accionista.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

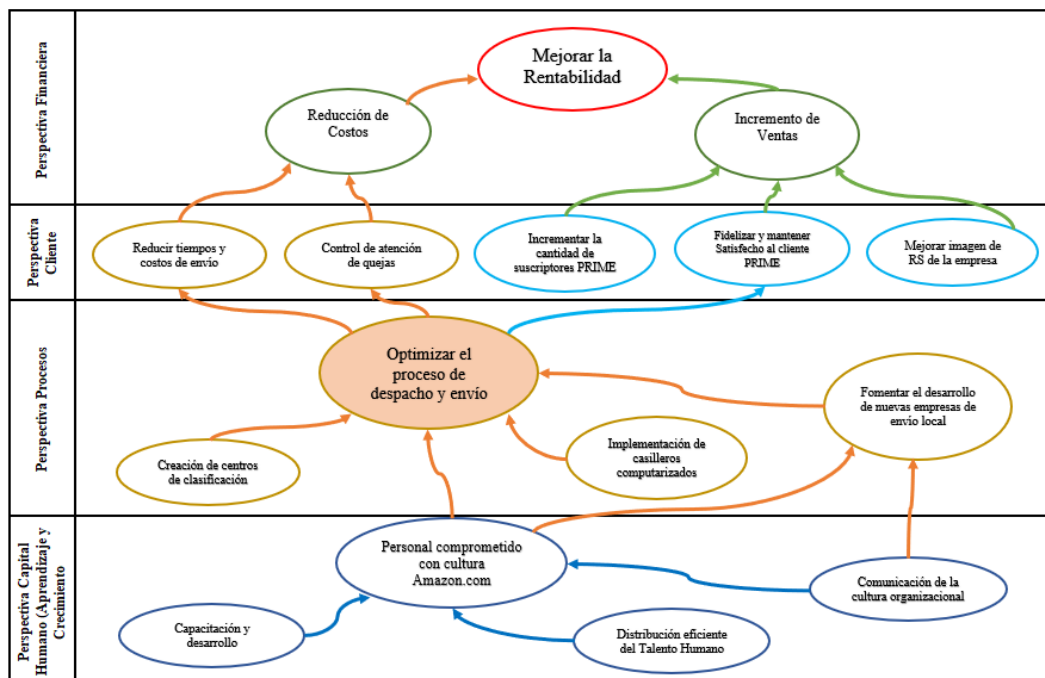
1. Mapa estratégico

Para planificar correctamente la implementación de las estrategias en el tiempo se requiere de metodologías que ayuden a la evaluación de estas en el tiempo para así realizar el seguimiento y las correcciones necesarias cuando los resultados no son los esperados. Las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación son el resultado del análisis de variables externas e internas a la empresa, muchas de las cuales pueden cambiar significativamente en el tiempo y, con ello, afectar los objetivos que han sido planteado. Para este fin, se implementará una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton (Kaplan y Norton 2002), que ayude a precisar estas evaluaciones y a hacer el seguimiento de la estrategia en el tiempo, que es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

El cuadro de mando integral completo propuesto para Amazon.com se pueden revisar en el anexo 24. En el gráfico 12 se presenta la base del análisis a través del mapa estratégico y sus relaciones.

Gráfico 12. Balanced scorecard para Amazon.com



Fuente: Kaplan y Norton, 2002.
Elaboración: Propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Amazon.com es líder en el sector e-commerce; a pesar de ello, no aprovecha todas las oportunidades que se le presentan, y las amenazas a las que se enfrenta no están siendo del todo mitigadas. Su estrategia genérica está basada en liderazgo en costos tipo 2 (David 2015), ofreciendo a sus clientes diversos productos y/o servicios con la mejor relación valor-precio del mercado. Durante el 2013, el crecimiento del sector e-commerce en Estados Unidos fue de 13,2 % lo cual favorece a Amazon.com a formular su estrategia de crecimiento direccionada a la penetración de mercado. Siendo sus pilares fundamentales su modelo de negocios y sus ventajas competitivas.
- Amazon.com debe formular una estrategia de penetración de mercado agresiva incrementando la cantidad de suscripciones de clientes prime ofreciendo beneficios diferenciadores a los suscriptores con relación a sus demás competidores.
- El valor de la empresa con estrategia es mayor al valor de la empresa sin estrategia ya que el valor de las ventas se ha incrementado durante el periodo analizado, generando un margen operativo mayor al del escenario sin estrategia.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan estratégico para el periodo 2014-2018. Amazon.com debe continuar fomentando su cultura organizacional en sus trabajadores a través de sus procesos operativos así como en el servicio otorgado a sus clientes.
- La evaluación integral de la organización, con la formulación del presente plan estratégico que considera la evaluación financiera, permite demostrar que es recomendable la integración hacia adelante a través de alianzas estratégicas con proveedores del servicio de última milla y la penetración de mercado a través del incremento de suscripciones prime, permitiendo un VAN incremental de US\$ 2.080 millones.
- Se debe continuar con la automatización de sus centros de almacenamiento así como la innovación en los servicios que ofrecen.
- Fortalecer la imagen de Amazon.com en temas de responsabilidad social implementado un nuevo principio buscando así el desarrollo sostenible.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. 2, 2008.

Amazon.com. (2014). “Amazon.com Annual Report. 2013”. En: *phx.corporate-ir.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=ir-ol-reportsannual>>.

Amazon.com. (s.f.). “Amazon Prime”. En: *amazon.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/03/2019. Disponible en: <https://www.amazon.com/amazonprime?_encoding=UTF8&%2AVersion%2A=1&%2Aentries%2A=0>.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.

Banco Mundial. (s.f.a). “Crecimiento del PIB per cápita (% anual)”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2017. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>>.

Banco Mundial. (s.f.b). “Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/12/2017. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Quinta edición. Boston: Pearson.

Bureau of Economic Analysis (BEA) US Department of Commerce. (2017). “Variación del PBI del sector retail (billones de dólares)”. En: *bea.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/05/2018. Disponible en: <<https://www.bea.gov>>.

Cavalli, D. (2015). “De dónde proviene el poder de negociación del retail”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/12/2017. Disponible en: <<http://www.peru-retail.com/especialista/donde-proviene-poder-negociacion-retail/>>.

ComunicaRSE. (2015). “Tras la polémica por el trato a empleados, Amazon contrata una directora de RSE”. En: *.expoknews.com*. [En línea]. 24 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 28/04/2018. Disponible en: <<https://www.expoknews.com/tras-la-polemica-por-el-trato-a-empleados-amazon-contrata-una-directora-de-rse/>>.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson.

David, F. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.

- David, F. R., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. México D.F.: Pearson.
- Day One Staff. (2017). “5 things you don’t know about Amazon packaging”. En: *blog.aboutamazon.com*. [En línea]. 21 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 05/05/2018. Disponible en: <<https://blog.aboutamazon.com/sustainability/5-things-you-dont-know-about-amazon-packaging>>.
- eMarketer. (2013). “Global E-Commerce Sales to Reach \$1.2 Trillion This Year 2013”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/chart/1223/global-e-commerce-sales-2013/>>.
- Euromonitor International. (2017a). “Retailing in the US. March 2017”. [PDF]. Londres: Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2017b). “Ventas en tiendas minoristas sin tienda por canal”. En: *portal.euromonitor.com*. [Excel]. Fecha de consulta: 29/09/2018. Disponible en: <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>>.
- Hax, A., y Majluf, N. (2008). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Gránica.
- House of Representatives. (2012). “FAA Modernization and Reform Act of 2012”. En: *gpo.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CRPT-112hrpt381/pdf/CRPT-112hrpt381.pdf>>.
- Infobae. (2017). “El gobierno de Donald Trump presentó su plan para bajar los impuestos a empresas y ciudadanos de Estados Unidos”. En: *infobae.com*. [En línea]. 27 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<https://www.infobae.com/america/eeuu/2017/09/27/el-gobierno-de-donald-trump-presento-su-plan-para-bajar-los-impuestos-a-empresas-y-ciudadanos-de-estados-unidos/>>.
- Jaruzelski, B.; Holman, R., y Loehr, J. (2014). “The 2013 Global Innovation 1000 Study. Navigating the digital future”. En: *strategyand.pwc.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_2013-Global-Innovation-1000-Study-Navigating-the-Digital-Future_Media-Report.pdf>.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Kator, J., y Streitfeld, D. (2015). “Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace”. En: *nytimes.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/05/2018. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>>.

Kuttner, R. (2011). “Barack Obama, la economía y el progresismo estadounidense”. En: *Nueva Sociedad*. 236 (0251-33552). [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <http://nuso.org/media/articles/downloads/3806_1.pdf>.

Mahaney, M. (2014). “Amazon.com. Updating The Long Thesis”. En: *drive.google.com*. [En línea]. 15 de junio de 2014. Fecha de consulta: 30/06/2018. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/11Va1XotIcyycfGuAEZXnukteQ_pnDJ15/view?usp=sharing>.

Meeker, M. (2016). “Internet Trends 2016 – Code Conference”. En: *kleinerperkins.com*. [En línea]. 31 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 31/12/2017. Disponible en: <<https://www.kleinerperkins.com/perspectives/2016-internet-trends-report>>.

Mintzberg, H. (1992). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Segunda edición. Buenos Aires: El Ateneo.

MWPVL International. (2018). “Amazon Global Fulfillment Center Network”. En: *mwpvl.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2018. Disponible en: <http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html>.

Organización Panamericana de la Salud (OPS), PLISA Plataforma de Información en Salud para las Américas. (2018). “Visualización de indicadores”. En: *paho.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/05/2018. Disponible en: <http://www.paho.org/data/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=515:indicadorresviz&Itemid=0>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.

PopulationPyramid.net. (s.f.). “Population Pyramids of the World from 1950 to 2100”. En: *populationpyramid.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/02/2018. Disponible en: <www.populationpyramid.net/united-states-of-america/2013/>.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Ramírez, A. (2016). “Caso de éxito: Amazon Smile, un buen programa de RSE”. En: *expoknews.com*. [En línea]. 13 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 05/05/2018.

Disponible en: <<https://www.expoknews.com/caso-de-exito-amazon-smile-un-buen-programa-de-rse/>>.

Rediff Business. (2013). “Amazon launches online marketplace in India”. En: *rediff.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/01/2019. Disponible en: <<https://www.rediff.com/business/report/amazon-launches-online-marketplace-in-india/20130605.htm>>.

Robinson, A. (s.f.). “What is Last Mile Logistics & Why Are Shippers Looking at this Transportation Function?”. En: *cerasis.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <<http://cerasis.com/2017/09/19/last-mile-logistics/>>.

Romá, P. (2018). “El impacto de la sentencia del Caso South Dakota v. Wayfair Inc”. En: *ecija.com*. [En línea]. 29 de julio de 2018. Fecha de consulta: 18/12/2017. Disponible en: <<https://ecija.com/sala-de-prensa/el-impacto-de-la-sentencia-del-caso-south-dakota-v-wayfair-inc/>>.

Seely, S. (2016). “The Amazon flywheel: part 2, Amazon and the global supply chain”. En: *samseely.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/04/2018. Disponible en: <<http://www.samseely.com/blog/amznsupplychain>>.

Statista. (2018). “Number of Amazon. com employees from 2007 to 2018”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/01/2019. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/234488/number-of-amazon-employees/>>.

Statista. (2019a). “Brand value of the leading 20 retailers worldwide in 2012”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/245469/brand-value-of-the-leading-20-global-retailers/>>.

Statista. (2019b). “Total and e-commerce value of U.S. retail trade sales from 2000 to 2016 (in billion U.S. dollars)”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/185283/total-and-e-commerce-us-retail-trade-sales-since-2000/>>.

Statista. (2019c). “Number of internet users in the United States from 2000 to 2016 (in millions)”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/276445/number-of-internet-users-in-the-united-states/>>.

The Official Board. (s.f.). “Amazon.com”. En: *theofficialboard.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/04/2018. Disponible en: <<https://www.theofficialboard.es/organigrama/amazon-com>>.

Turienzo, L. (2017). “Informe Amazon 2018”. España: Laureano Turienzo.

U.S. Census Bureau. (s.f.). “Retail Trade”. En: *census.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/12/2017. Disponible en: <<https://www.census.gov/econ/retail.html>>.

Walker, R., y Jiwani, R. (2016). “Reinventando el comercio electrónico: La apuesta de Amazon.com por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados”. Kellogg School of Management. 08 de enero de 2016. En: *gotterdammerung.com.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://www.gotterdammerung.com.mx/wp-content/uploads/2017/06/KEL931-PDF-SPA.pdf>>.

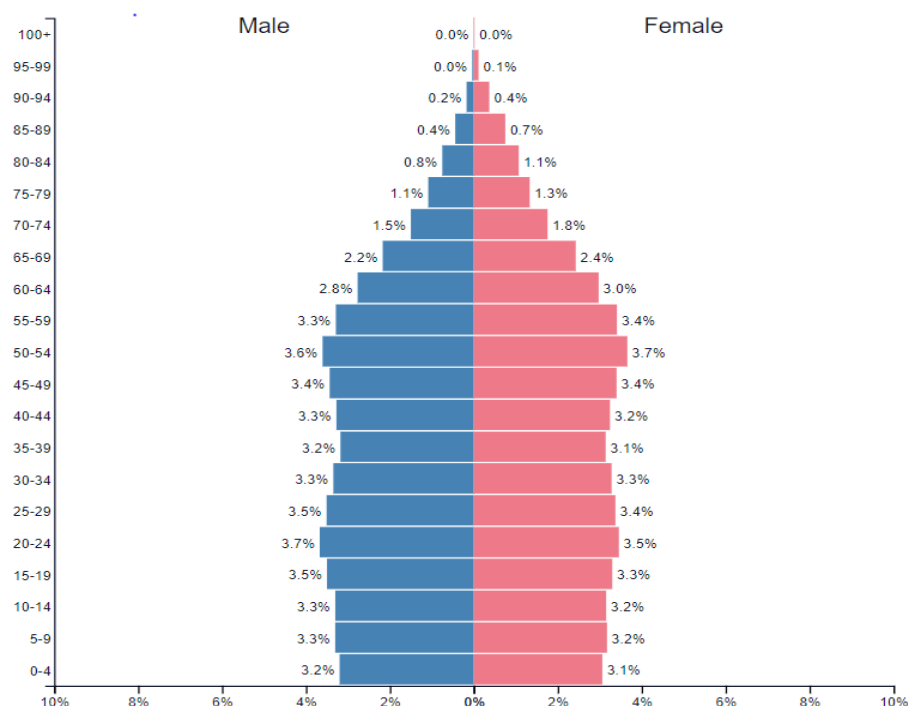
World Economic Forum. (2017). *Insight Report. Shaping the Future of Retail for Consumer Industries*. Geneva: World Economic Forum. [En línea]. Fecha de consulta: 18/12/2017. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF_AM17_FutureofRetailInsightReport.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Población por sexo de Estados Unidos

**United States of America ▼
2013**

Population: 317,135,919



Fuente: PopulationPyramid.net, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 2. Preferencia del consumidor por generación

	Silent 1928-1945	Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Millennials 1981-1996
Años más generación 18-33 años	1963	1980	1998	2014
Resumen	Creció durante la gran depresión. Luchó en la Segunda Guerra Mundial para acabar con todas las guerras. Fue a la universidad en G.I. cuenta. Criaron familias nucleares en tiempos de gran prosperidad y la guerra fría.	Creció durante el tiempo del idealismo con televisión y coches para cada hogar suburbano. Derechos civiles y liberación de la mujer. Desilusionamiento con el asesinato de JFK, guerra de Vietnam, compuerta de agua más incremento de la tasa de divorcios.	Creció durante el cambio político, social y económico. Aumento de la televisión por cable y de las computadoras personales. Final esperado de la guerra fría. Pasar de la economía de fabricación a la de servicios. Epidemia del VIH.	Creció durante la era digital con el Internet, informática móvil, medios de comunicación social, transmisión de medios en iPhone. Experimentando el momento de la creciente globalización, la diversidad en la raza, el estilo de vida, el 11 de septiembre, la guerra contra el terrorismo, los asesinatos en masa en las escuelas y la gran recesión.
Valores fundamentales	Disciplina, dedicación, enfoque en la familia y patriotismo.	Todo es posible, igualdad de oportunidad, cuestiona a la autoridad y gratificación personal	Independiente, pragmático, emprendedor y autosuficiente.	Mente global, optimismo y tolerante
Trabajo/balance de vida	Trabajo duro para la seguridad laboral	Subir la escala corporativa. Tiempo en familia no es lo primero en la lista.	Balance importante entre el trabajo y la vida. No quiere repetir el estilo de vida de adictos al trabajo de los padres boomer	Visión ampliada sobre el equilibrio trabajo / vida, incluido el tiempo para el servicio comunitario y el desarrollo personal.
Tecnología	Asimilada para estar en contacto y mantenerse informado.	Uso de la tecnología según la necesidad del trabajo, cada vez más para mantenerse en contacto a través de las redes sociales como Facebook.	Tecnología asimilada a la perfección en la vida cotidiana.	La tecnología es integral. Primeros adoptantes que hacen avanzar la tecnología.
Enfoque financiero	Seguro, seguro, seguro.	Compra ahora, pagar después.	Cauteloso, conservador.	Ganar para gastar.
Ubicación (18-33 años) metropolitano como % total	64%	68%	83%	86%
Diversidad (18-33 años) blanco como % total	84%	77%	66%	57%
Estado civil (18-33 años) casado como % total	64%	49%	38%	28%
Educación por género (18-33 años) % con licenciatura.	12% hombre/ 7% mujer	17% hombre/ 14% mujer	18% hombre/ 20% mujer	21% hombre/ 27% mujer
Situación laboral por género (18-33 años) empleo como % del total	78% hombre/ 38% mujer	78% hombre/ 60% mujer	78% hombre/ 69% mujer	68% hombre/ 63% mujer
Ingreso medio por hogar (18-33 años)	N/A	US\$ 61.115	US\$ 64.469	US\$ 62.066
Población de generación (18-33 años)	35 millones	61 millones	60 millones	68 millones

Fuente: Meeker, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 3. Venta minorista de ventas por tienda versus no tienda 2009-2013 (billones de dólares)

Categoría	2009	2010	2011	2012	2013
Retail con tiendas físicas	2.104	2.154	2.230	2.301	2.352
Retail con tiendas no físicas	256	279	309	340	367
Ventas totales retail	2.360	2.433	2.539	2.641	2.719
% Incremento		3%	4%	4%	3%

Fuente: Euromonitor International, 2017b.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 4. Ventas en tiendas minoristas sin tienda por canal 2009-2013 (billones de dólares)

Categoría	2009	2010	2011	2012	2013
Venta directa	24,6	24,5	24	24,5	24,6
Compras caseras	109,9	115,7	121,3	128,5	124,5
Venta al por menor de Internet	115,7	133,6	158,4	181,7	212
Venta	5,3	5,3	5,4	5,5	5,5
Tienda minorista sin tienda	255,5	279,1	309,1	340,2	366,6
Minoristas de Internet Pure Play	55,8	68,2	83,8	100,3	121,4
Venta al por menor de Internet móvil			15,2	20,2	25,2

(1) Venta al por menor de Internet móvil y minoristas de Internet Pure Play no está incluido en el total de tiendas minoristas sin tienda a fin de evitar el doble conteo, ya que estas categorías ya se contabilizan en la venta minorista por Internet.

Fuente: Euromonitor International, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 5. Análisis del grado de la industria

Matriz de barreras de entrada						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Economías de escala.	Pequeño		2			Grande
Diferenciación del producto.	Escasa			3		Importante
Requerimientos de capital.	Bajos				4	Altos
Costo de cambio.	Bajo				4	Alto
Acceso a la última tecnología.	Amplio		2			Restringido
Identificación de la marca.	Baja				4	Alta
Política Gubernamental.	Inexistente			3		Alta
Efecto de la experiencia.	Sin importancia					5
Diferenciación en la entrega del producto (distribución).	Escasa				4	Muy Importante
Promedio						3.44
Matriz de rivalidad entre competidores						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Número de competidores igualmente equilibrados.	Importante		2			Bajo
Crecimiento relativo de la industria.	Lento				4	Rápido
Costo fijo o de almacenamiento.	Alto				4	Bajo
Diferenciación del producto.	Genérico				4	Especial
Aumentos de capacidad.	Grandes incrementos		2			Pequeños incrementos
Diversidad de competidores.	Alta		2			Baja
Intereses estratégicos.	Altos		2			Bajos
Promedio						2.86
Matriz de barreras de salida						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Especialización de activos.	Alta		2			Baja
Costo de salida por una vez.	Alto		2			Bajo
Interrelación estratégica.	Alta		2			Baja
Bareras emocionales.	Altas			3		Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas			3		Bajas
Promedio						2.4
Matriz de disponibilidad de sustitutos						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Importante	1				Escasa
Costos de cambio del usuario.	Bajos		2			Altos
Rentabilidad y agresividad del vendedor del sustituto.	Altas			3		Bajas
Valor-precio del sustituto.	Alto			3		Bajo
Promedio						2.25
Matriz de poder de negociación de los compradores						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Número de compradores importantes.	Escasos					5
Disponibilidad de productos sustitutos.	Alta		2			Baja
Costo de cambio para el comprador.	Bajo		2			Alto
Amenaza del comprador de integrarse hacia atrás.	Alta					5
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante.	Baja		2			Alta
Contribución a la calidad del producto o servicio de los productos de los compradores.	Pequeña		2			Grande
Costo total de los compradores contribuido por industria.	Gran fracción				4	Pequeña fracción
La información que maneja el comprador.	Mucha		2			Escasa
Promedio						3
Matriz de poder de negociación de los proveedores						
Grado de atracción de la industria		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Número de proveedores importantes.	Escasos		2			Muchos
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores.	Baja		2			Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores.	Alto		2			Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante.	Altas			3		Bajas
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Alta			3		Baja
Contribución de los proveedores de distribución a la calidad del servicio.	Alta				4	Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores.	Gran fracción		2			Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.	Pequeña					5
Promedio						2.88

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Acciones del sector minorista: % del valor total 2009-2013 (% valor de venta al por menor [Retail Selling Price o RSP], no incluye impuesto a las ventas)

Compañía	2009	2010	2011	2012	2013
Walmart Inc.	12,5	12,1	11,9	11,9	11,8
CVS Caremark Corp.	3,1	3	3,1	3,3	3,3
Kroger Co.	2,8	2,8	2,9	2,8	2,9
Walgreen Co.	2,7	2,8	2,8	2,6	2,7
Target Corp.	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6
Amazon.com Inc.	0,6	0,8	1,2	1,6	2,1
Costco Wholesale Corp.	1,8	1,8	1,9	2	2
The Home Depot Inc.	1,6	1,6	1,5	1,5	1,6
Express Scripts Holding Co.				1,5	1,4
Lowe's Cos Inc.	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3
Best Buy Co Inc.	1,5	1,4	1,4	1,3	1,2
Otros	69,3	69,6	69,2	67,5	67,1
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International, 2017a.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 7. Porcentaje de participación de tiendas minoristas con espacio físico

Compañía	2012	2013	2014	2015	2016
Wal-Mart Stores Inc.	13	12,9	13	12,9	12,8
Kroger Co.	3,1	3,1	3,8	3,9	4,1
Walgreens Boots	0	0	3	3,1	3,3
Alliance Inc.					
CVS Health Corp.	0	0	2,7	2,8	3
Target Corp.	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Costco Wholesale Corp.	2	2,1	2,2	2,3	2,4
The Home Depot Inc.	1,7	1,8	1,9	2	2,2
Albertson's Inc.	0,1	1	0,9	2,1	2,1
Ahold Delhaize	0	0	0	0	1,6
Lowe's Cos Inc.	1,3	1,3	1,3	1,4	1,5
Publix Super Markets Inc.	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3

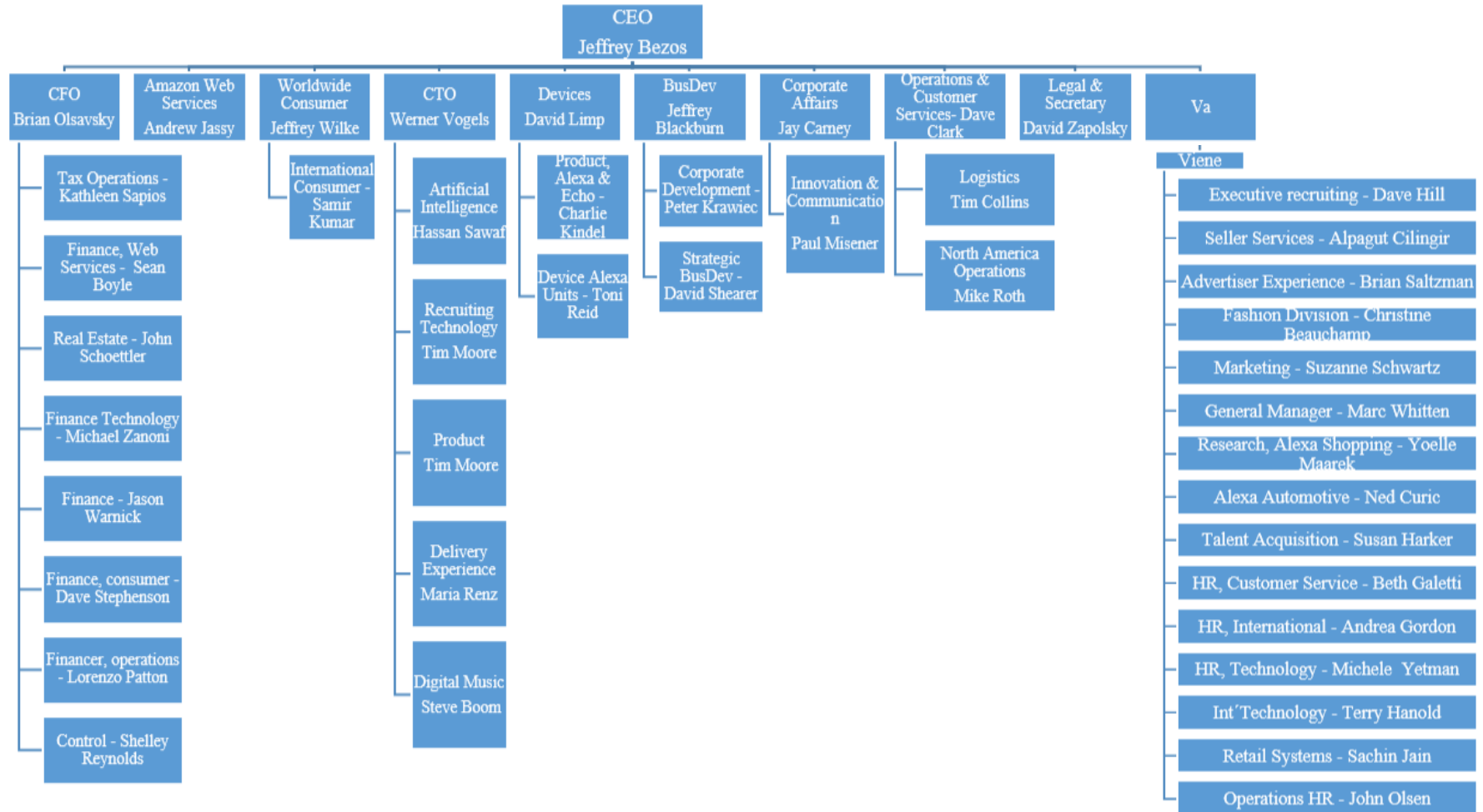
Fuente: Euromonitor International, 2017a.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 8. Porcentaje de participación de tiendas minoristas sin espacio físico

Compañía	2012	2013	2014	2015	2016
Amazon.com Inc.	14,6	17,6	20,4	22,4	23,8
CVS Health Corp.	0,0	0,0	8,8	9,8	10,4
Wal-Mart Stores Inc.	2,7	3,9	5,3	5,3	5,6
eBay Inc.	5,5	6,4	5,9	5,5	5,3
Apple Inc.	2,9	3,4	3,4	3,4	3,4
Liberty Interactive Corp.	2,2	2,2	2,0	1,9	1,8
Valve Corp.	0,7	0,9	1,1	1,2	1,3
Macys Inc.	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2
Walgreens Boots	0,0	0,0	1,2	1,2	1,1
Alliance Inc.					
The Home Depot Inc.	0,4	0,6	0,8	0,9	1,0
Sears Holdings Corp.	0,8	0,8	1,1	1,0	0,9

Fuente: Euromonitor International, 2017a.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 9. Organigrama de Amazon.com



Fuente: The Official Board, s.f.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 10. 14 principios de Amazon.com

- Obsesión por el cliente
- Responsabilidad y compromiso
- Inventan y simplifican
- Tienen razón, casi siempre
- Aprenden y son impulsados por la curiosidad
- Contratan y desarrollan 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

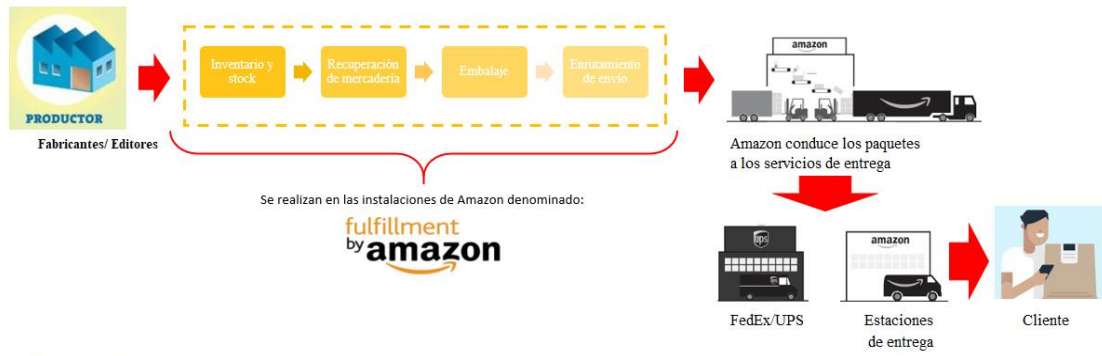
Fuente: Turienzo, 2017a.

Anexo 11. Amazon Prime y Prime Estudiante

	Amazon Prime	Prime Estudiante
Costo	US\$ 79,00	US\$ 49,00
Periodo de prueba:	1 mes	6 meses
Beneficios de envío:	Gratis de 2 días dentro de USA	Gratis de 2 días dentro de Estados Unidos
Requisitos:		Tener un email .edu No se puede compartir
Beneficios regulares:		
Envío	Envío gratis en 2 días. Envío gratis estándar (4-5 días hábiles) Envío gratis en la fecha de publicación (en artículos que califiquen)	Envío gratis en 2 días.
Reproduce	Prime video Prime fotos Biblioteca de préstamos para propietarios Kindle Programas de audio original para cualquier momento	Prime video Prime fotos Biblioteca de préstamos para propietarios Kindle Programas de audio original para cualquier momento
Compra	Alexa Voice Shopping Marcas y ofertas exclusivas para miembros Prime Amazon Family (ahorro en artículos para la familia)	
Lee	Prime Reading Amazon First reads	Prime Reading Amazon First reads
Promociones		Ofertas y promociones exclusivas para estudiantes.

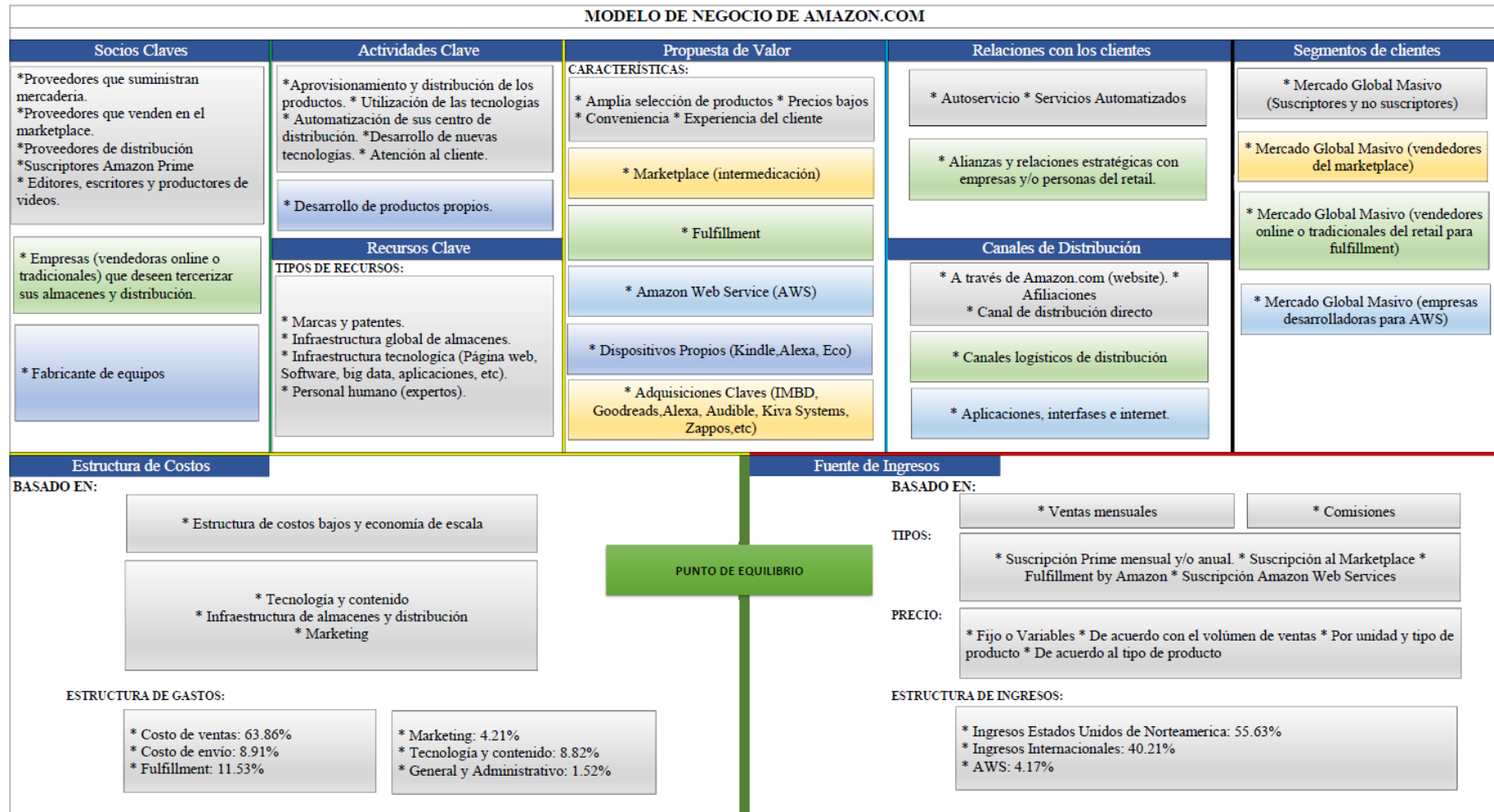
Fuente: Amazon.com, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 12. Proceso de Amazon.com



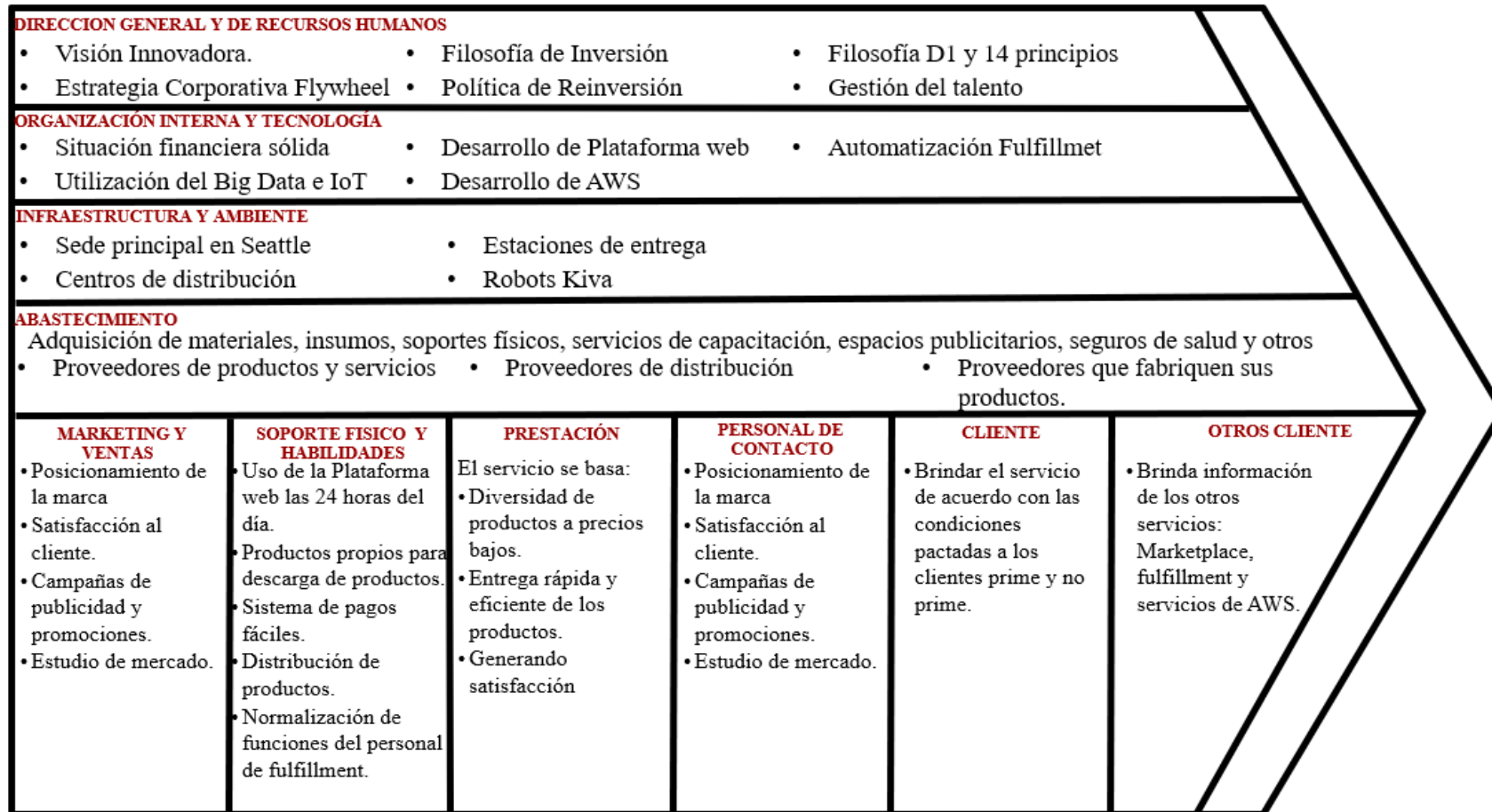
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Modelo de Negocio de Amazon.com (Canvas)



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 14. Cadena de Valor



Fuente:

Elaboración

propia,

2018.

Anexo 15. Evaluación de la Cadena de Valor

Actividades de soporte		
Actividades de soporte de Dirección General y de Recursos Humanos		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Visión innovadora del CEO	Crecimiento constante en ventas	Fortaleza
Cultura enfocada al cliente (Flyweel)	Crecimiento en las ventas y satisfacción del cliente	Fortaleza
Centralización de decisiones	Ninguna decisión sin su aprobación	Debilidad
Política de reinversión de utilidades	No reparte utilidades	Debilidad
Cultura empresarial basada en la filosofía Día 1 y 14 principios	Califica a sus empleados en base a estos principios.	Fortaleza
Clima laboral excesivamente competitivo	Quejas de antiguos trabajadores	Debilidad
Gestión del talento	Nº de personal que se retira de la empresa. Encuestas de clima labora del personal.	Fortaleza
Actividades de soporte de Organización Interna y Tecnología		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Situación financiera sólida	Puede hacer frente a sus pasivos corrientes	Fortaleza
Alta inversión en I+D	Aumento del presupuesto de I + D	Fortaleza
Proyectos de innovación de desarrollo lento	Número de proyectos y el tiempo de demora	Debilidad
Utilización de tecnologías actuales para ofrecer mayor satisfacción al cliente.	Uso de Big Data y otros	Fortaleza
Marca la tendencia en innovación	Ranking de empresas innovadoras	Fortaleza
Actividades de soporte de Infraestructura y ambiente		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Centros de distribución ubicados estratégicamente	Número de habitantes por estados y cerca de aeropuertos.	Fortaleza
Diversificación de los centros de distribución.	Número de atenciones por centro de distribución.	Fortaleza
Actividades de soporte de abastecimientos		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Poco poder de negociación con proveedores de transporte	Incremento constante de precios anual	Debilidad
Tiene gran diversificación de productos	Variedad de productos y proveedores	Fortaleza
Actividades primarias		
Actividades primarias de marketing y ventas		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Alto crecimiento en el gasto en publicidad	% de gasto de Marketing / Ventas	Fortaleza
Posicionamiento de la marca	Participación en el mercado y encuestas de posicionamiento de marca.	Fortaleza
Constante estudio de tendencias y preferencias del consumidor	Número de propuestas de productos nuevos	Fortaleza
Actividades primarias de soporte físico y habilidades		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Plataforma web diseñada para la compra de productos	Número de ingresos de usuarios a la página web. Encuestas de satisfacción al cliente frente al uso de la plataforma.	Fortaleza
Amazon Kindle / Echo+Alexa / Dash / Clic and buy	Simplificar la compra	Fortaleza
Sistema de Pago fácil y rápido	Web	Fortaleza
Kiva Robots para la optimización del despacho	Reducción de costos operativos	Fortaleza
Distribución de los productos en la última milla.	Costos de distribución	Debilidad
Quiet Logistics para etiquetado y geolocalización.	Mejora en tiempos de búsqueda y clasificación	Fortaleza
Poco control en fechas importantes de alta demanda.	Demoras en envío	Debilidad
Actividades primarias de prestación		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Membresía Prime con varios beneficios para fidelizar.	Número de usuarios Prime. Nivel de compras de los usuarios Prime. Encuestas de satisfacción del cliente.	Fortaleza
Actividades primarias de prestación		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Atención al cliente	Número de llamadas o atenciones de reclamos de clientes.	Fortaleza
Actividades primarias de clientes		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Alta importancia a comentarios de clientes.	Número de encuestas de satisfacción del cliente.	Fortaleza
Soporte al cliente para que pueda concluir con su búsqueda y/o compra de productos en el portal.	Número de atenciones vía telefónica.	Fortaleza
Actividades primarias de otros clientes		
Actividades de la cadena de Valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Soporte de información de los otros servicios y productos de Amazon.	Número de e-mails y/o llamadas respondidas al cliente con la información.	Fortaleza

Fuente: Alonso, 2008.
Elaboración:

Propia,

2018.

Anexo 16. Matriz EFI y matriz EFE

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas		Oportunidades	
F1	Estrategia basada en una visión a largo plazo.	O1	Crecimiento de la tasa del PBI per cápita con comportamiento estable.
F2	Estrategia Corporativa enfocada en la necesidad del cliente (Flyweel).	O2	Incremento de ingresos anuales en el sector de ventas al por menor por internet.
F3	El posicionamiento de la marca AMAZON.	O3	Disminución de la tasa de desempleo en los últimos años.
F4	Diversificación de productos y servicios.	O4	Crecimiento del Producto Bruto del sector retail con un comportamiento estable.
F5	Automatización de sus almacenes mediante utilización de Kivat robots.	O5	Situación política estable, gobierno democrático.
F6	Situación financiera sólida permitiéndole hacer frente a sus obligaciones.	O6	Promulgación de la Ley ARRA (2009) para estimular la economía en Estados Unidos.
F7	Experiencia profesional de los directivos de Amazon en el sector retail.	O7	Los usuarios ya no son leales a una sola marca o un canal. Por eso las empresas del retail buscan estar presente tanto por internet como físicamente (omnicanal).
F8	Amazon marca la tendencia de I&D en el sector retail.	O8	Incremento en la utilización del big data en el sector retail permite entender a sus consumidores y mejorar su experiencia.
F9	Visión innovadora de su CEO.	O9	La impresión 3D en la industria está permitiendo personalizar productos y evitar devoluciones por parte del cliente.
F10	Gran infraestructura (fulfillment) dedicada a los canales de distribución.	O10	Jurisprudencia a favor de la no recaudación del impuesto a las ventas por aquellas empresas que no tengan presencia física en los diferentes estados.
F11	Utilización y optimización del uso del Big Data.	O11	Incremento del 13% en la cantidad de personas que utilizan internet en Estados Unidos en relación al 2012.
F12	Cultura Organizacional "Día 1".	O12	Crecimiento promedio del 0.66% (2009 al 2013) de las ventas de las tiendas no físicas del sector retail.
Debilidades		Amenazas	
D1	Centralización de decisiones en el CFO.	A1	Política con tendencia proteccionista en aspectos económicos e internacionales: búsqueda de alza de aranceles para incentivar el consumo de productos norteamericanos y reformas de acuerdos multilaterales.
D2	El alto costo de la última milla como consecuencia de la lejanía de los fulfillment.	A2	Un factor influyente para la compra es el costo de envío y la velocidad (80%) sin embargo los compradores odian pagar por el envío (58%).
D3	Dependencia de proveedores encargados de la distribución.	A3	Los costos de implementar nuevas tecnologías son altos y los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos.
D4	Falta de implementación de su integración vertical hacia adelante.	A4	El congreso solicita a la FAA establecer un plan de integración de los sistemas de aviones no tripulados teniendo como plazo máximo el 30 de Septiembre del 2015.
D5	Reclamos por condiciones laborales del personal.	A5	Alto poder de negociación por parte de los proveedores de distribución en el sector retail de Estados Unidos.
D6	Demora en la implementación de los proyectos de I&D.		

Fuente: David, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 17. Alineamiento de estrategias con objetivos

N	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (IE)	MISIÓN	VISIÓN	OG ¹	ORI ²	OR2 ³	OCI ⁴	OC2 ⁵	OS1 ⁶	TOTAL
IE1	Crecimiento de participación de mercado en el sector retail (O1, O4, F1).	1	1		1		1			4
IE2	Agregar una línea de negocio que use la tecnología de impresión 3D (O10, F4, F8).				1		1		1	3
IE3	Creación de una línea de negocio encargada de la distribución (O1, O4 y F2).	1		1				1	1	4
IE4	Creación de 3 nuevos canales físicos para llegar a más clientes mejorando su experiencia y utilizando tecnologías disruptivas (O1, O4, O9, F4 y F3).		1		1		1		1	4
IE5	Optimización del trabajo de los empleados para mejorar la eficiencia en los centros de distribución (O3, D5).	1			1	1				3
IE6	Alianzas estratégicas con universidades para el ahorro de costos en la implementación de proyectos de I & D (O5, O6 y D6).				1	1			1	3
IE7	Implementar la geolocalización en los envíos realizados (D2, D4 y O2).	1							1	2
IE8	Fomento de nuevas empresas que realicen la distribución de los productos (O3, D3, D4).	1		1	1	1		1	1	6
IE9	Implementación de centros de clasificación de productos. (D2, D3, O1 y O4).	1		1	1	1	1	1		6
IE10	Buscar proveedores nacionales alternativos (A1, F1).		1							1
IE11	Creación de marcas propias (A1, F4).	1	1		1		1			4
TOTAL		7	4	3	8	4	5	3	6	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. B2C ventas e-commerce a nivel mundial

Penetración de Internet en los Estados Unidos 2000-2013 y ventas del comercio electrónico de dicho país 2000-2013

Porcentaje de población que usa Internet en los Estados Unidos

Año	Porcentaje de personas que usan internet	E-commerce (en billones de dólares)	% de crecimiento
2000	43,08%	27,61	
2001	49,08%	34,26	24%
2002	58,79%	44,62	30%
2003	61,70%	57,16	28%
2004	64,76%	72,60	27%
2005	67,97%	91,39	26%
2006	68,93%	113,33	24%
2007	75,00%	136,47	20%
2008	74,00%	141,59	4%
2009	71,00%	145,51	3%
2010	71,69%	169,92	17%
2011	69,73%	199,56	17%
2012	74,70%	230,26	15%
2013	71,40%	260,72	13%
Promedio	65,8%		19,2%

Fuente: Statista, 2019c.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 19. Ventas del e-commerce a nivel mundial

País	Ventas de comercio electrónico (billones)	Crecimiento de las ventas	Penetración de compradores
Norte América	419,53	12,50%	72%
Europa occidental	291,47	14%	72,30%
Europa central y oriental	48,56	20,90%	41,60%
América Latina	45,89	22,10%	33%
Africa medio este	27	31%	31,30%
Asia Pacífico	388,75	23,10%	44,60%
En todo el mundo	1221,29	17,10%	40,40%

Fuente: eMarketer, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 20. Estado de situación financiera 2009-2013 para Amazon.com Estados Unidos (en millones de dólares)

ACTIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
Activo corriente:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.803	2.066	2.927	4.607	5.177
Valores negociables	1.529	2.726	2.392	1.917	2.266
Inventarios	1.136	1.751	2.773	3.437	4.431
Cuentas por cobrar, netas y otras.	659	975	1.623	2.175	2.850
Total de activos corrientes	5.128	7.519	9.715	12.135	14.724
Inmuebles y equipo, neto	675	1.320	2.453	4.023	6.547
Goodwill	646	738	1.086	1.454	1.588
Otros activos	781	704	787	939	1.154
Total activos	7.230	10.281	14.041	18.551	24.012
PASIVO Y PATRIMONIO					
Pasivo corriente:					
Cuentas por pagar	2.934	4.403	6.191	7.589	9.048
Gastos devengados y otros.	653	1.017	1.827	2.788	3.999
Ingresos diferidos	267	252	257	451	693
Total pasivos corrientes	3.854	5.673	8.274	10.828	13.740
Deuda a largo plazo	57	101	142	1.757	1.908
Otros pasivos a largo plazo	567	753	1.316	1.298	2.536
Capital contable	3	3	3	3	3
Acciones de Tesorería (al costo)	-314	-328	-487	-1.047	-1.098
Capital adicional pagado	3.002	3.459	3.883	4.756	5.724
Otras pérdidas integrales acumuladas	-29	-104	-176	-136	-111
Ganancias retenidas	90	724	1.086	1.092	1.309
Patrimonio	2.752	3.754	4.309	4.668	5.827
Total pasivo y patrimonio	7.230	10.281	14.041	18.551	24.012

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Estado de ganancias y pérdidas real y proyectado para Amazon.com en Estados Unidos (en millones de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	Real						Proyectado				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total de ventas netas	10.228	12.828	18.707	26.705	34.813	44.517	55.574	67.873	81.258	95.536	110.494
% Crecimiento		25,4%	45,8%	42,8%	30,4%	27,9%	24,8%	22,1%	19,7%	17,6%	15,7%
Costo de ventas	-7.171	-8.918	-12.980	-18.176	-22.455	-27.500	-36.000	-43.968	-52.638	-61.887	-71.577
% de las ventas	-70,1%	-69,5%	-69,4%	-68,1%	-64,5%	-61,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%
Costos de envío	-782	-919	-1.396	-2.177	-2.823	-3.838	-4.609	-5.630	-6.740	-7.924	-9,165
% de las ventas	-7,6%	-7,2%	-7,5%	-8,2%	-8,1%	-8,6%	-8,3%	-8,3%	-8,3%	-8,3%	-8,3%
Fulfillment	-885	-1.064	-1.569	-2.498	-3.530	-4.965	-5.677	-6.933	-8.301	-9.759	-11.287
% de las ventas	-8,7%	-8,3%	-8,4%	-9,4%	-10,1%	-11,2%	-10,2%	-10,2%	-10,2%	-10,2%	-10,2%
Marketing	-257	-352	-557	-890	-1.324	-1.812	-2.076	-2.535	-3.035	-3.568	-4.127
% de las ventas	-2,5%	-2,7%	-3,0%	-3,3%	-3,8%	-4,1%	-3,7%	-3,7%	-3,7%	-3,7%	-3,7%
Tecnología y contenido	-552	-643	-939	-1.588	-2.510	-3.797	-4.017	-4.906	-5.873	-6.905	-7.987
% de las ventas	-5,4%	-5,0%	-5,0%	-5,9%	-7,2%	-8,5%	-7,2%	-7,2%	-7,2%	-7,2%	-7,2%
Gastos administrativos y generales	-149	-170	-254	-359	-493	-653	-783	-956	-1.145	-1.346	-1.557
% de las ventas	-1,5%	-1,3%	-1,4%	-1,3%	-1,4%	-1,5%	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,4%
Otros ingresos (gastos) de explotación	13	-53	-57	-84	-87	-66	-132	-162	-193	-227	-263
% de las ventas	0,1%	-0,4%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,1%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%
Total de gastos operativos	-9.783	-12.119	-17.752	-25.772	-33.221	-42.631	-53.295	-65.090	-77.925	-91.618	-105.962
Utilidad operativa	445	709	955	933	1.592	1.886	2.279	2.784	3.333	3.918	4.532
Margen operativo	4,4%	5,5%	5,1%	3,5%	4,6%	4,2%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
Ingresos por intereses	44	19	28	34	23	23	45	55	66	78	90
Gastos por intereses	-38	-18	-21	-36	-52	-84	-88	-108	-129	-151	-175
Otros ingresos (gastos), netos	25	15	43	42	-46	-81	-29	-35	-42	-50	-57
Ingreso (gasto) total no operativo	31	17	50	40	-75	-143	-72	-88	-105	-123	-143
Utilidades antes de impuesto a la renta	476	726	1.005	973	1.517	1.743	2.207	2.696	3.228	3.795	4.389

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Cálculo del ahorro en el costo de envío e impacto que obtendría Amazon con la estrategia

Tipo	Participación	Paquetes (en millones)	Costo promedio por envío	Costo de envío 2013	Ahorro si se usa USPS
USPS	35%	213	1.5	320	
UPS	30%	182	4.3	774	501
FedEx	17%	103	4.3	438	283
Otras empresas de envío	18%	109	4.3	463	300
Otros costos de envío				1.844	
Paquetes enviados por Amazon		607		3.838	1.084
% de ahorro en el costo de envío					28,2%

Fuente: MWPVL International, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

Dato	2014 Proyectado	2015 Proyectado	2016 Proyectado	2017 Proyectado	2018 Proyectado
Costos de envío (sin estrategia)	US\$ -4.609	US\$ -5.630	US\$ -6.740	US\$ -7.924	US\$ -9.165
Costo de envío de nuevas ventas	US\$ -231	US\$ -513	US\$ -852	US\$ -1.276	US\$ -1.801
# de centros de Clasificación	2	3	6	7	10
Objetivo de cobertura de centros de clasificación (64 centros de clasificación para llegar al ahorro total)	3%	8%	17%	28%	44%
Ahorro al 70% de eficiencia	US\$ 30	US\$ 95	US\$ 258	US\$ 511	US\$ 948
Costo de envío total con estrategia	US\$ -4.811	US\$ -6.048	US\$ -7.334	US\$ -8.689	US\$ -10.018
Costo de envío / Ventas con estrategia	8,24%	8,17%	8,01%	7,83%	7,58%
Costo de envío / Ventas sin estrategia	8,29%	8,29%	8,29%	8,29%	8,29%
Disminución del costo de envío / Ventas	-0,05%	-0,13%	-0,28%	-0,46%	-0,72%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 23. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia y con estrategia para Amazon.com (en millones de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	Proyectado sin estrategia					Proyectado con estrategia				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Total de ventas netas	55.574	67.873	81.258	95.536	110.494	58.361	74.058	91.534	110.920	132.210
% Crecimiento	24,8%	22,1%	19,7%	17,6%	15,7%	31,1%	26,9%	23,6%	21,2%	19,2%
Costo de ventas	-36.000	-43.968	-52.638	-61.887	-71.577	-37.806	-47.974	-59.295	-71.853	-85.644
% de las ventas	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%	-64,8%
Costos de envío	-4.609	-5.630	-6.740	-7.924	-9.165	-4.811	-6.048	-7.334	-8.689	-10.018
% de las ventas	-8,3%	-8,3%	-8,3%	-8,3%	-8,3%	-8,2%	-8,2%	-8,0%	-7,8%	-7,6%
Fulfillment	-5.677	-6.933	-8.301	-9.759	-11.287	-6.005	-7.670	-9.579	-11.703	-14.084
% de las ventas	-10,2%	-10,2%	-10,2%	-10,2%	-10,2%	-10,3%	-10,4%	-10,5%	-10,6%	-10,7%
Marketing	-2.076	-2.535	-3.035	-3.568	-4.127	-2.468	-3.131	-3.878	-4.712	-5.633
% de las ventas	-3,7%	-3,7%	-3,7%	-3,7%	-3,7%	-4,2%	-4,2%	-4,2%	-4,2%	-4,3%
Tecnología y contenido	-4.017	-4.906	-5.873	-6.905	-7.987	-4.032	-4.912	-5.879	-6.911	-7.993
% de las ventas	-7,2%	-7,2%	-7,2%	-7,2%	-7,2%	-6,9%	-6,6%	-6,4%	-6,2%	-6,0%
Gastos administrativos y generales	-783	-956	-1.145	-1.346	-1.557	-790	-964	-1.154	-1.358	-1.573
% de las ventas	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,4%	-1,3%	-1,3%	-1,2%	-1,2%
Otros ingresos (gastos) de explotación	-132	-162	-193	-227	-263	-151	-208	-296	-395	-524
% de las ventas	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,4%	-0,4%
Total de gastos operativos	-53.295	-65.090	-77.925	-91.618	-105.962	-56.063	-70.907	-87.415	-105.621	-125.468
Utilidad operativa	2.279	2.784	3.333	3.918	4.532	2.298	3.152	4.119	5.299	6.742
Margen operativo	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	3,9%	4,3%	4,5%	4,8%	5,1%
Ingresos por intereses	45	55	66	78	90	45	55	66	78	90
Gastos por intereses	-88	-108	-129	-151	-175	-88	-108	-129	-151	-175
Otros ingresos (gastos), netos	-29	-35	-42	-50	-57	-29	-35	-42	-50	-57
Ingreso (gasto) total no operativo	-72	-88	-105	-123	-143	-72	-88	-105	-123	-143
Utilidades antes de impuesto a la renta	2.207	2.696	3.228	3.795	4.389	2.226	3.064	4.014	5.176	6.599

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 24. Perspectivas Balance Scorecard Amazon.com 2014-2018

Área de Objetivos	Objetivo general	Objetivo funcional	Indicadores	Metas	Responsables	Iniciativas
Financiera	Mantener un EBITDA de 7,7%, 7,9%, 7,6%, 7,5% y 7,5% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente	Incrementar las ventas	Crecimiento de ventas	31,1%, 26,9%, 23,6%, 21,2%, 19,2% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente.	Ventas, Marketing, Finanzas	- Incrementar la cantidad de suscriptores Prime.
		Reducir costos	Disminución de costos sobre las ventas	0,05%, 0,13%, 0,28%, 0,46% y 0,72% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente.	Finanzas y Operaciones	- Fomentar el desarrollo de empresas locales que brinden un servicio de entrega exclusivo para Amazon. - Crear área de clasificación eficiente de despacho de pedidos. - Reducir la distancia entre el despacho y el punto de entrega al cliente.
Clientes	Fidelizar e incrementar la satisfacción de los clientes Prime.	Realizar campañas de publicidad y brindar beneficios adicionales para fidelizar a los clientes Prime	Incremento de clientes Prime	Incremento de suscriptores Prime en 46%, 36%, 30%, 27% y 25% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente	Marketing	- Creación de fecha exclusiva con descuentos especiales para los suscriptores Prime. - Utilización de casilleros computarizados para recojo de productos. - Implementar tarjeta de crédito exclusiva para los suscriptores prime.
		Mejorar la satisfacción del cliente Prime	Encuesta de satisfacción al cliente	80%	Marketing	- Mejorar la app para reclamos. - Servicio de geolocalización de envíos
		Fortalecer la imagen de Amazon como empresa socialmente responsable	Encuesta de satisfacción al cliente	80%	Marketing	- Plan de reciclaje para cajas de cartón. - Cajas con publicidad de aporte de Amazon.com a la sostenibilidad ambiental. - Agregar principio de RS
Procesos	Mantener los estándares de calidad de servicio	Reducir el tiempo de atención de las quejas interpuestas por los clientes.	Mantener estándares de calidad	70%	Operaciones	- Mantener política de garantía para el cliente en la devolución de dinero si no está satisfecho con el producto enviado. - Tercerización del servicio de atención de reclamos. - Clasificar quejas que tienen que ver con el producto y con la operatividad.
		Reducir las demoras en los envíos	Mantener estándares de calidad	70.0%	Operaciones	- Fomentar el desarrollo de empresas locales que brinden un servicio de entrega exclusivo para Amazon. - Casilleros computarizados
		Implementación de centros de clasificación	Cantidad de centros de clasificación	2, 3, 6, 7 y 10 centros de clasificación para los años 2104, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente	Operaciones	- Crear equipo encargado de la implementación. - Crear software de clasificación
			Auditorías mensuales en los centros de clasificación para asegurar calidad de sus procesos	Sin observaciones a partir de la tercera auditoría mensual	Operaciones	- Revisión de procesos - Mejora continua de procesos
Capital humano	Mantener viva la cultura de Amazon.com la cual está cimentada en la filosofía Día 1 y en sus principios.	Transmitir y mantener viva la cultura organizacional en los colaboradores	Evaluaciones semestrales para medir el conocimiento de la cultura empresarial	>80%	Recursos Humanos	- Interiorizar la filosofía de la empresa en todos los colaboradores. - Realizar un plan de visitas (capacitación cruzada) a las distintas áreas de la organización.
		Realizar proceso de inducción a la cultura y valores de Amazon a las nuevas empresas de distribución	Encuestas de satisfacción a los clientes	>70%	Recursos Humanos	- Realizar capacitación a las personas seleccionadas para la formación de empresas locales de distribución para transmitir cultura y principios de Amazon - Elaboración de una guía técnica de calidad de servicio hacia los clientes

Fuente: Colaboradores de Wikipedia, 2018b.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 25. Cálculo de nuevos miembros Prime que se obtendrían con estrategia

CONCEPTO	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Proy. 2014	Proy. 2015	Proy. 2016	Proy. 2017	Proy. 2018
Población de Estados Unidos (millones)	309,9	312,4	314,8	317,1	319,4	321,8	324,1	326,5	328,8
Clase E (millones)	98,3	100,7	101,2	103,7	104,2	105,0	106,4	107,4	108,4
Menores de 15 años	61,2	61,1	60,9	60,9	60,9	61,0	61,1	61,3	61,6
Población de Estados Unidos sin clase E (millones)	150,4	150,6	152,6	152,6	154,4	155,9	156,6	157,7	158,8
% participación Prime / población de Estados Unidos	2,7%	4,6%	7,9%	14,4%	22,0%	30,8%	40,9%	52,7%	66,3%
Variabilidad de % Prime / población de Estados Unidos		2,0%	3,2%	6,6%	7,6%	8,8%	10,2%	11,8%	13,6%
% de crecimiento de ventas de e-commerce	16,7%	17,4%	15,6%	13,2%	15,7%	15,7%	15,7%	15,7%	15,7%
Miembros Prime (en millones)	4	7	12	22	34	48	64	83	105
Miembros sin estrategia (generan 26,3% de la venta)					27	34	40	47	55
Nuevos miembros Prime (en millones)					7	15	23	37	50
Nuevos miembros Prime al 70%					5	10	16	26	35

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Notas biográficas

Alfredo Cárdenas Retuerto

Nació en Lima, el 21 de marzo de 1984. Es Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Nacional del Callao, con diplomas de especialización en Tributación y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) llevados en la Universidad de Lima y Universidad ESAN, respectivamente. Tiene más de 12 años de experiencia en las áreas de Finanzas, Tributación, Nóminas de Personal, Auditoría, Costos, Compras, Implementación de NIIF, ERP (SAP y otros), y procesos de gestión de la calidad (ISO, SOX). Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Administración y Finanzas en Kantar Worldpanel Perú S.A., empresa de investigación de mercado del grupo Kantar.

María Claudia Sánchez Gonzales

Nació en Lima, el 10 de abril de 1984. Es bachiller en Ciencias Económicas, egresada de la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con un Diplomado en Finanzas Corporativas de la Universidad ESAN. Tiene más de 11 años de experiencia profesional en el área de Recuperación de Cartera en empresas líderes del sector financiero. Actualmente se desarrolla como Supervisora en la División de Soluciones de Pago en el Banco de Crédito del Perú.

Cintya Miluska Escobar Mascco.

Nació en Lima, el 20 de septiembre de 1984. Es Contador Público Colegiado, egresada de la Universidad Nacional del Callao (2006), cuenta con Diplomado de Especialización en Tributación de la Universidad de Lima (2011) y Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la Universidad ESAN (2010). Tiene más de 11 años de experiencia profesional en el área Contable y Tributaria del sector construcción. Participó como usuario Key User en implementación de sistemas ERP (SAP). Actualmente se desempeña como Coordinadora Administrativa de Obras en Obrascon Huarte Lain S.A., sucursal del Perú.