



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL
MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE AMAZON”**

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

Presentado por:

Sr. Juan Carlos Brancacho Japa

Sr. Jorge Emerson Peláez Torres

Sr. Juan Domingo Pizarro Flores

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

2018

A Dios, por guiarme y protegerme en cada paso de este camino; a mis padres, por sus consejos y valores para convertirme en un buen profesional; a mi amada esposa por su apoyo y energía en este proceso de aprendizaje; a mi hermano, por su respaldo y gran soporte; y finalmente, a mi primogénito Juan Diego, quién me enseña a darle un nuevo significado a cada pequeña cosa.

Juan Carlos

Esta tesis está dedicada a Dios por darme salud y espiritualidad en este arduo camino; a mis padres, hermanos y sobrinos, en especial, a Jorge Paulo y Karla por los sacrificios que juntos hemos pasado; y a mi esposa Cristina e hija Bianca, quién nació junto a la maestría y me dieron el título más importante de mi vida: el ser padre.

Jorge

A mis padres y hermanos, por los sacrificios que juntos hemos pasado; y a Carmen, por su apoyo incondicional.

Juan Domingo

Nuestro agradecimiento a las autoridades de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacifico, "Pacific Business School", por su esmero en nuestro aprendizaje y, de manera especial, a nuestro asesor Martin Otiniano por su disciplina, liderazgo y consistencia.

Resumen ejecutivo

El sector *retail* por internet es una industria creciente en los últimos años, Amazon, empresa líder en el comercio electrónico, ha logrado posicionarse con gran éxito en el mercado estadounidense fundamentalmente por el crecimiento de su servicio Amazon Prime que ofrece un sistema de entregas de gran calidad, a un precio asequible y reduce los tiempos de entrega basados en su sistema logístico, al cierre del 2017 ya eran 90 millones de suscriptores en este servicio un 38% más que el año anterior, esto se traduciría en que un 21% de la población estadounidense al 2017 sería suscriptor de Amazon Prime, por lo que se ha abierto paso a nivel internacional frente a otros competidores (eBay, Alibaba, etc.).

Durante los años 2015-2017, la empresa Amazon se ha visto presionada ante el incremento de pedidos que debían ser entregados en un menor tiempo, originando que los costos operativos se incrementen hasta en un 45% por parte de las empresas de transporte de última milla (UPS, FedEx), por lo que colocaron a la empresa en una situación en la que el modelo financiero tuvo que soportar un mayor costo unitario por pedido, y se puso a prueba la sostenibilidad de la empresa en un mediano plazo.

El Plan Estratégico 2018-2022 desarrolla estrategias innovadoras en el *delivery* para determinados segmentos de la población estadounidense, que nos ayudarán a contrarrestar los efectos de la dependencia de empresas transportistas contratadas por Amazon, con el objetivo de reducir los costos unitarios por pedido en un 8.5% al término del año 2022, así mismo comprobar que por normas legales aún el factor humano es una necesidad en las distintas modalidades de distribución.

Por otro lado, desarrollaremos estrategias que nos permitan seguir potenciando el servicio de Amazon Prime, con el objetivo de llegar a 169 millones de suscriptores en el mercado estadounidense al término del año 2022, que sumado a los diferentes planes de acción de las distintas áreas de soporte como Operaciones, Tecnología, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas, nos permitirán cumplir nuestros objetivos estratégicos.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Análisis externo	1
1. Análisis político	1
2. Análisis económico.....	2
3. Análisis social	3
4. Análisis tecnológico.....	4
5. Análisis legal.....	5
6. Análisis ambiental.....	6
6.1 Amazon y la energía renovable.....	6
6.2 Trump y la energía renovable	7
7. Análisis de industria o sector	8
7.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	8
7.2 Amenaza de nuevos competidores	9
7.3 Amenaza de productos sustitutos.....	9
7.4 Poder de negociación de los compradores	10
7.5 Poder de negociación de los proveedores	11
8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
Capítulo II. Análisis interno	13
1. Análisis del modelo de negocio	13
2. Análisis de la cadena de valor.....	14
2.1 Eslabones primarios controlables.....	14
2.2 Eslabones primarios no controlables.....	15

2.3	Eslabones de apoyo.....	15
2.3.1	Dirección General y de Recursos Humanos	15
2.3.2	Organización interna y tecnología	15
2.3.3	Infraestructura y ambiente	16
2.3.4	Abastecimiento	16
2.3.5	Margen y servicio	16
3.	Análisis de recursos y capacidades	16
4.	Análisis VRIO.....	18
5.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	19
Capítulo III. Análisis de la demanda.....		20
1.	Consideraciones	20
2.	Proyección de la demanda	20
2.1	Regresión lineal	20
3.	Conclusiones del análisis de la demanda	22
Capítulo IV. Planteamiento estratégico		24
1.	Misión propuesta.....	24
1.1	Misión	24
2.	Visión propuesta	24
2.1	Visión.....	25
3.	Valores	25
4.	Orientación estratégica.....	25
5.	Objetivos estratégicos	25
5.1	Objetivos de rentabilidad	25
5.2	Objetivos de crecimiento	26
5.3	Objetivos de supervivencia	26

6.	Generación de estrategias	26
6.1	Matriz FODA (cruzado).....	27
6.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea).....	27
6.3	Matriz de la estrategia principal.....	29
7.	Selección de estrategias	30
7.1	Matriz de alineamiento estratégico	30
7.2	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	31
7.3	Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	32
7.4	Conclusión y selección de iniciativas estratégicas.....	33
7.5	Descripción de la estrategia seleccionada.....	33
7.5.1	Estrategia competitiva (Porter)	33
7.5.2	Estrategia de crecimiento (Ansoff)	33
7.5.3	Estrategias funcionales.....	34
Capítulo V. Plan Funcional de Marketing		35
1.	Introducción	35
2.	Objetivos de marketing	35
3.	Estrategias de marketing	35
3.1	Estrategias de crecimiento	35
3.2	Estrategias de posicionamiento.....	36
3.3	Estrategias de segmentación	36
4.	Marketing mix.....	37
4.1	Estrategia de producto.....	37
4.2	Estrategia de precio.....	38
4.3	Estrategia de plaza	38
4.4	Estrategia de promoción	39
5.	Presupuesto de marketing	39

Capítulo VI. Plan Funcional de Operaciones	41
1. Introducción	41
2. Objetivo de operaciones.....	41
3. Acciones estratégicas de operaciones	42
4. Presupuesto de operaciones	46
Capítulo VII. Plan Funcional de Recursos Humanos	47
1. Introducción	47
2. Objetivo de Recursos Humanos.....	47
3. Acciones estratégicas de Recursos Humanos	47
4. Presupuesto de Recursos Humanos.....	48
Capítulo VIII. Plan Funcional de Responsabilidad Social	50
1. Introducción	50
2. Objetivo de Responsabilidad Social	50
3. Acciones estratégicas de Responsabilidad Social	50
4. Presupuesto de Responsabilidad Social	51
Capítulo IX. Plan Funcional de Finanzas	52
1. Introducción	52
2. Objetivo de finanzas	52
3. Consideraciones de la evaluación financiera	52
4. Estimación del estado de pérdidas y ganancias.....	53
4.1 Supuestos	53
4.2 EBITDA.....	54
4.3 Tasa para la evaluación.....	54
5. Resultados	55

Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones	56
Bibliografía	58
Anexos	61
Notas biográficas	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Rivalidad entre los competidores existentes	8
Tabla 2.	Amenaza de nuevos competidores	9
Tabla 3.	Amenaza de productos sustitutos	10
Tabla 4.	Poder de negociación de los compradores	10
Tabla 5.	Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 6.	Tabla EFE	12
Tabla 7.	Tabla de recursos y capacidades	17
Tabla 8.	Matriz VRIO	18
Tabla 9.	Tabla EFI	19
Tabla 10.	Tabla suscriptores de Amazon Prime / ingresos Amazon Global.....	21
Tabla 11.	Tabla de correlación de los suscriptores de Amazon Prime	21
Tabla 12.	Tabla de Proyección de la demanda.....	22
Tabla 13.	Componentes de la misión	24
Tabla 14.	Componentes de la visión	25
Tabla 15.	Indicadores de supervivencia.....	26
Tabla 16.	Matriz FODA (cruzado).....	27
Tabla 17.	Matriz Peyea para Amazon	28
Tabla 18.	Matriz alineamiento estratégico Amazon	30
Tabla 19.	Matriz de planeación estratégica Amazon	31
Tabla 20.	Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	32
Tabla 21.	Resumen de objetivos	33
Tabla 22.	Iniciativas estratégicas seleccionadas	33
Tabla 23.	Matriz de Ansoff	34
Tabla 24.	Objetivos de marketing 2018-2022.....	35
Tabla 25.	Presupuesto de marketing y venta.....	40

Tabla 26.	Objetivos de operaciones 2018-2022	41
Tabla 27.	Costo relativo de drones.....	42
Tabla 28.	Presupuesto de operaciones	46
Tabla 29.	Objetivos de Recursos Humanos 2018-2022	47
Tabla 30.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	49
Tabla 31.	Objetivos de Responsabilidad Social 2018-2022.....	50
Tabla 32.	Presupuesto de Responsabilidad Social	51
Tabla 33.	Objetivo financiero 2018 – 2022	52
Tabla 34.	Proyección del estado de pérdidas y ganancias con estrategia – escenario esperado	54
Tabla 35.	Tasas económicas.....	55
Tabla 36.	Resultados de escenarios.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tasa de crecimiento del PBI EE. UU. 1989-2016	2
Gráfico 2.	PBI per cápita 1989-2016	3
Gráfico 3.	Canvas de Amazon	13
Gráfico 4.	Cadena de valor Amazon	14
Gráfico 5.	Diagrama de regresión lineal	21
Gráfico 7.	Plano cartesiano: matriz Peyea	28
Gráfico 8.	Matriz estrategia principal	29
Gráfico 9.	Ubicación de la estrategia alternativa	29
Gráfico 10.	Flujograma proceso de preparación y despacho	42
Gráfico 11.	Flujograma subproceso de recepción y ruteo.....	43
Gráfico 12.	Flujograma proceso de recojo.....	43
Gráfico 13.	Flujograma subproceso de asignación de <i>courier</i>	44
Gráfico 14.	Flujograma subproceso de recolección.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz Pestel	62
Anexo 2.	Matriz FODA.....	63
Anexo 3.	EE. CC. de Amazon Global Real 2008-2016.....	64
Anexo 4.	EE. CC. de Amazon Global Forecast (2017-2022).....	64
Anexo 5.	Análisis financiero de FedEx	64
Anexo 6.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (desde estrategia 1 hasta estrategia 6).....	65
Anexo 7.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (desde estrategia 7 hasta estrategia 11).....	66
Anexo 8.	Cuota de mercado 2016-2022	67
Anexo 9.	Distribución por edad de miembros de Amazon Prime	67
Anexo 10.	Distribución según ingresos de los miembros de Amazon Prime.....	68
Anexo 11.	Distribución según canales de venta minorista por categorías.....	68
Anexo 12.	Razones más populares para adquirir productos a través de Amazon	69
Anexo 13.	Valores de Amazon.....	69
Anexo 14.	PBI <i>per cápita</i> de las ciudades de Estados Unidos (2016).....	71
Anexo 15.	Estados mayormente contaminados en Estados Unidos (2012).....	72
Anexo 16.	Ciudades más congestionadas en América del Norte (2018).....	73
Anexo 17.	Edad media, por estado de la población de Estados Unidos (2016)	74
Anexo 18.	Trabajadores que manifestaron favorabilidad.....	75
Anexo 19.	Estados financieros globales Forecast sin aplicar estrategia.....	76
Anexo 20.	Estados financieros de Norteamérica Forecast sin aplicar estrategia.....	76
Anexo 21.	ROE Amazon Global (2006 – 2016).....	77
Anexo 22.	ROE Amazon Global proyectado (2017 – 2022).....	77
Anexo 23.	ROE Amazon Norteamérica proyectado (2017 – 2022).....	77
Anexo 24.	Utilidad Amazon Global con estrategia	77

Anexo 25.	Utilidad Amazon Global sin estrategia	77
Anexo 26.	Utilidad Amazon Norteamérica con estrategia	77
Anexo 27.	Utilidad Amazon Norteamérica sin estrategia	77
Anexo 28.	Flujo de caja sin estrategia.....	78
Anexo 29.	Flujo de caja con estrategia para el escenario esperado.....	78
Anexo 30.	Flujo de caja con estrategia para el escenario optimista	78
Anexo 31.	Flujo de caja con estrategia para el escenario pesimista.....	78

Introducción

El presente trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de las empresas de consumo masivo en poder abordar distintas opciones dentro de sus modelos de distribución. Este puede estar diseñado desde un modo tradicional o desde un punto de evolución por comercio electrónico, donde el variable tiempo es un factor clave para la diferenciación de una estrategia competitiva en el mercado.

En un mercado cada vez más digital, la practicidad, rapidez y comodidad de poder elegir bajo una plataforma sostenible, donde el usuario pueda encontrar lo que necesita, es cada vez más una necesidad en la que las empresas se encuentran comprometidas. Muchas veces por temas culturales, los modelos de distribución se implantaron de un modo tradicional (*door to door*), donde empresas importantes a nivel mundial con una integral cadena logística fueron siendo necesarias para aquellas que vendían sus productos como Amazon. A lo largo del tiempo, se fue generando cada vez una mayor dependencia, lo que originó un impacto importante dentro de la estructura de costos. Bajo esta necesidad de reducir los costos de distribución, Amazon comienza a buscar otras posibles soluciones que agreguen valor a sus clientes, por lo que mejora los tiempos de entrega y reduce sus costos.

Con este trabajo se busca analizar las posibles contingencias culturales, legales y del comportamiento del consumidor para, en base a estas variables cuantitativas y cualitativas, encontrar la sostenibilidad de un modelo que permita optimizar el costo-servicio y ofrecer una mejor experiencia al cliente en un mundo globalizado donde, cada vez más, predomina *the fast life*.

1. Tema de investigación

El título de la investigación es «Plan estratégico para el mejoramiento del modelo de distribución de Amazon».

2. Realidad problemática

Amazon es una empresa de comercio electrónico minorista que, ante el incremento de su nivel de pedidos, requiere realizar una búsqueda e implementación de nuevas estrategias de logística y distribución para reducir la dependencia de proveedores (UPS, FedEx). Para eso, busca

desarrollar una solución integral, que permita una mejora en los resultados económicos para las actividades logísticas a través del desarrollo e implementación de nuevas tecnologías. Ante esto, la problemática se basa en analizar cómo implementar correctamente los recursos propios y de terceros para desarrollar un nuevo modelo logístico de distribución de forma competitiva, que permita a Amazon mantenerse en el mediano plazo.

2.1 Preguntas directrices

- ¿Hasta qué punto la dependencia de las empresas de transporte podría afectar en la continuidad y operatividad de la distribución de Amazon en un mediano plazo?
- ¿Cuál es el impacto de un programa de distribución a través de drones en la continuidad de las operaciones de una empresa de *e-commerce* como Amazon?
- ¿Cuál es el impacto de la implementación de fabricación de drones en lugar de adquirir drones a través de terceros?
- ¿Qué otros programas de distribución pueden generar competitividad asegurando la continuidad y mejores niveles de servicio a los clientes?

3. Objetivos

- **Objetivo general:** Proponer nuevas estrategias de distribución que puedan asegurar la continuidad y operatividad de los centros logísticos de Amazon
- **Objetivos específicos:**
 - Determinar el potencial crecimiento de las suscripciones de Amazon Prime en Estados Unidos para identificar nuevos segmentos de penetración
 - Validar nuevas modalidades de distribución en la industria de comercio electrónico que le permitan a la compañía mantenerse a la vanguardia de la industria
 - Desarrollar un análisis comparativo donde se evalúe el plan de crecimiento propuesto respecto a la estrategia actual de Amazon

4. Justificación

La justificación del presente trabajo se basa en el desarrollo de una propuesta de estrategias de distribuciones pilotadas y no pilotadas que garantice la continuidad a mediano plazo del área de logística de Amazon.

5. Alcances

El alcance del presente plan estratégico tendrá como base la información proporcionada hasta el año 2013. Proyectaremos escenarios continuos para diseñar el plan estratégico de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 que nos permitan tener propuestas de mejora en un corto, mediano y largo plazo. Asimismo, el alcance del presente plan estratégico nos permitirá entender, en base a un análisis del mercado, el comportamiento del consumidor, su cultura y, entre otras variables, la viabilidad de distintas soluciones en los modelos de distribución que buscan desarrollar la experiencia del cliente al comprar en Amazon.

6. Limitaciones

La primera limitación, por ser un estudio de caso, es la dificultad de dimensionar el comienzo y fin del contexto. Por otro lado, realizando un análisis de los anexos con un enfoque hacia los estados financieros, la limitación de la información con respecto a los años 2015, 2016 y 2017 nos conduce a realizar algún tipo de suposición en un escenario continuo.

Para las proyecciones del 2018 al 2022, las inciertas circunstancias que se presentan en la ley de la oferta y demanda del mercado de hoy obligan a enfocar con carácter más proactivo los escenarios futuros. Por tener una escasez bibliográfica sobre estadísticas reales, el soporte será toda una investigación realizada para el plan estratégico que realizaremos.

Al ser Estados Unidos el escenario del caso limita la confiabilidad de información que vamos a utilizar. La mayor fuente en la que nos apoyaremos serán páginas web, internet, blogs, buscadores, redes sociales y noticias en la web. Adicional a esto, los estudios del caso no proporcionan una evaluación directa de la incidencia que se busca solucionar, lo cual nos lleva a introducir errores sistemáticos en la recopilación de la información.

7. Metodología

El método que utilizaremos en el desarrollo de este caso es una investigación descriptiva que nos permitirá evaluar la información con exactitud, considerando las variables cuantitativas y cualitativas. La información que utilizaremos estará basada en fuentes secundarias, donde la parte económica y financiera no está actualizada. Por eso, proyectaremos distintos escenarios como base del análisis de la estrategia que seguiremos para el desarrollo.

Capítulo I. Análisis externo

Vamos a considerar los factores globales apoyándonos en Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (2007). Tenemos las siguientes variables importantes presentes en el ambiente social internacional:

Económicas: Tendencias del PBI.

Tecnológicas: Inversión gubernamental total en IyD, Inversión total de la industria en IyD y Nuevos productos.

Políticas y Legales: Leyes fiscales (sección 107 “Ley de drones”) y Estabilidad gubernamental.

Socioculturales: Activismo de consumidores y movimientos regionales de la población.

1. Análisis político

Actualmente, existe una inestabilidad política en los Estados Unidos que se torna creciente. Esta comenzó con la toma de poder de Donald Trump y los anuncios, dentro de su plan de gobierno, de cambios radicales a nivel externo como interno que han afectado, por ejemplo, al mercado de divisas que se esperaba sea una potencial palanca correctiva ante la crisis económica actual.

Los expertos lamentan el hecho de que los inversores y dueños de empresas están lidiando con grandes desafíos: una parálisis extrema en el Congreso, un sentimiento antiempresas que crece en la elección presidencial y un personaje poco convencional cuyas posturas son difíciles de digerir.

Como suele pasar, tarde o temprano, la inestabilidad política de los países afecta su moneda. En este caso, al tratarse de los Estados Unidos y del dólar, el impacto no solo es local sino también global. La moneda estadounidense llegó a su nivel más bajo desde el pasado noviembre cuando Donald Trump se consagró como presidente.

Sobre el tema de aranceles, se estima que las políticas procrecimiento, como la reforma tributaria, el gasto en infraestructura y menor regulación, tendrán efectos reales en la economía a partir del 2018 y es posible que los acuerdos que se alcancen en el Congreso no sean de la magnitud que se prometieron.

Los republicanos están preocupados por el alza en el déficit y la deuda americana; y los demócratas no están dispuestos a dar un cheque en blanco. Por lo tanto, es muy probable que la reforma tributaria solo termine en una baja de impuestos, tanto de empresas como de personas, y no vaya a profundizar cambios.

2. Análisis económico

La tasa de crecimiento del PBI de Estados Unidos se ha recuperado a un ritmo más rápido de lo previsto en los últimos años.

Esto estaría indicando una mejor resistencia por parte de los consumidores y las empresas, considerando el impacto de los huracanes Harvey e Irma. Si bien el PBI ha mostrado una recuperación superior a lo previsto, esto no garantizaría una posición segura para la estabilidad de la economía.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento del PBI EE. UU. 1989-2016



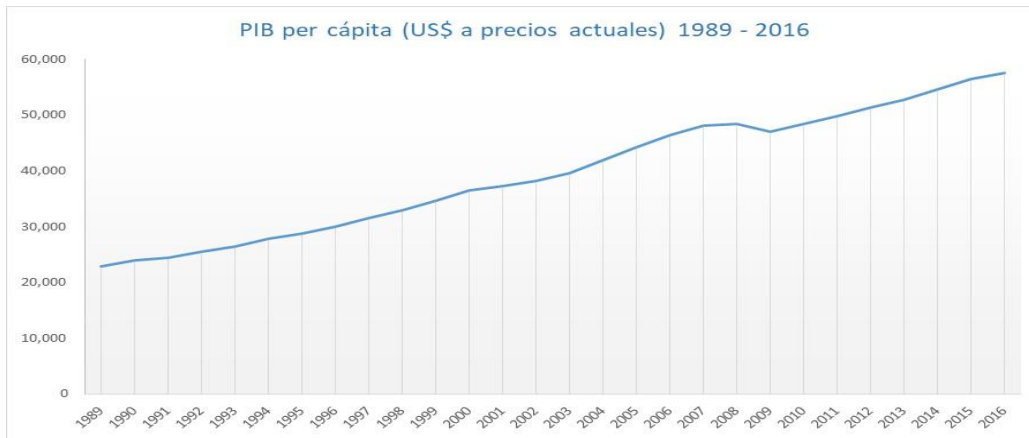
Fuente: Banco Mundial, 2017.

La tasa de crecimiento del PBI ha sufrido mayores variaciones durante la última década, tanto el PBI per cápita como el gasto del consumidor.

Este último representa alrededor del 70% de la economía y tuvo un crecimiento de 1,6% para el segundo trimestre del 2017, impulsado por la renovación de vehículos motorizados después de las tormentas.

Sin embargo, esta alza en el gasto estaría acompañada de un incremento sostenido del PBI per cápita. Esta sostenibilidad de incremento del PBI per cápita y del gasto generaría un mejor ambiente para la recuperación de la economía por parte de empresas y consumidores.

Gráfico 2. PBI per cápita 1989-2016



Fuente: Banco Mundial, 2017.

Durante la última década, la evolución del sector comercio ha mostrado una variación moderadamente volátil como porcentaje del PBI estadounidense, lo que ha resultado en una reducción constante en los últimos años (2012-2016). Sin embargo, para el 2017, el mercado ha mostrado una recuperación que, de mantenerse, podría significar un escenario optimista para este sector que suele ser sensible ante las perspectivas. Asimismo, este sector es donde estaría operando la principal línea de negocio de Amazon. La posibilidad de recuperar una tendencia positiva, como la del periodo 2002-2007, podría generar un escenario adecuado para implementar cambios significativos en la operación de la empresa con mejores probabilidades de éxito.

3. Análisis social

Los últimos estudios realizados dicen que hay un número creciente de 11,7 millones de inmigrantes ilegales que actualmente viven en Estados Unidos, lo cual genera volatilidad en una sociedad que se encuentra dividida por la poca tolerancia entre liberales y demócratas. El número de estadounidenses que solicitaron subsidios por desempleo ha bajado drásticamente y la cantidad registrada de desocupados alcanzó un mínimo en diecisiete años, lo que sugiere un fortalecimiento del mercado laboral que permitiría a la Reserva Federal subir las tasas de interés.

Dentro de la sociedad americana existen ciertos eventos al año que generan un impacto fuerte a nivel social. Sin duda, uno de ellos es el *Black Friday*. En un evento del 2017, se calculó que unos 135,8 millones de personas fueron de compras, comparadas con los 133,7 millones del año anterior.

En el último verano, Amazon generó más dinero durante el *Prime Day* que en el *Black Friday* y el *Cyber Monday* del pasado año. Todo sin necesidad de que el cliente tuviera que salir de casa. Las ofertas estaban limitadas a los abonados a su programa de fidelidad que, pagando 99 dólares al año, reciben acceso ilimitado a su servicio *streaming* y envíos gratuitos en solo dos días.

4. Análisis tecnológico

Realizando un análisis de tendencias para los próximos años, las oportunidades de crecimiento de la tecnología a partir del 2017 se han centrado en el consumidor. A medida que las empresas, en todos los sectores de la industria, recurren a la tecnología para agilizar sus transformaciones, esto genera oportunidades para las empresas de tecnología en los siguientes puntos:

- Las llamadas tecnologías "exponenciales" (incluidos drones y vehículos autónomos, la robótica, la realidad virtual y aumentada, la impresión en 3D y la inteligencia artificial) están abriendo áreas de oportunidades significativas.
- Las tecnologías cognitivas, tales como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural y el reconocimiento de voz y patrones, se integran en las aplicaciones de *software*.
- La base de la moneda digital *bitcoin* tiene enormes implicaciones no solo para la industria de servicios financieros, sino para cualquier empresa que maneje una gran cantidad de datos de transacciones.
- Los productos y servicios de ciberseguridad son otra área con un futuro brillante.

Pero sin duda la inteligencia artificial (IA) será el próximo desafío para el sector tecnológico a nivel mundial:

- Para el 2018, el 75% de los equipos de desarrolladores incluirá la funcionalidad de inteligencia artificial en una o más aplicaciones o servicios (IDC 2017).
- Para el 2019, el 40% de las iniciativas de transformación digital será apoyadas por las capacidades de IA (IDC 2017).
- Para el 2021, el 30% de todas las empresas empleará IA para aumentar al menos uno de sus principales procesos de ventas (Gartner 2017).
- Para el 2022, las empresas impulsadas por las percepciones robarán US\$ 1,2 billones al año de sus pares menos informados (Forrester 2017).
- Para el 2021, el mercado de la inteligencia artificial superará los US\$ 40 mil millones (R Ray Wang 2018).

- Para el 2025, el mercado de inteligencia artificial superará los US\$ 100 mil millones (R Ray Wang 2018).

5. Análisis legal

La regulación de drones en el artículo de Ruppert Law (2017) considera que el uso de estos para la entrega de pedidos por parte de empresas de comercio electrónico podría enfrentar obstáculos generados por la regulación nacional estadounidense. Sumado a los factores de baja eficiencia burocrática en el sistema público, podría implicar grandes dificultades para las empresas que consideran el sistema logístico basado en drones como alternativa para conseguir la eficiencia operativa y, por ende, su sostenibilidad en el mercado.

- La sección 107 de la Ley de Drones indica que el dron debe estar dentro de la línea de visión del piloto, lo cual podría generar inconvenientes para aquellos que son piloteados en el nivel 04 de autonomía: no participa ningún conductor humano, sino que son guiados por inteligencia artificial.
- Adicionalmente, la sección 107 indica que un piloto solo puede maniobrar un dron a la vez, por lo que podrían existir dificultades por parte de las empresas para argumentar que un programa de inteligencia artificial soporte la complejidad de maniobrar más de un dron simultáneamente.
- Por último, la sección 107 presenta que para el uso nocturno del dron se necesita un permiso especial, los cuales están dirigidos al uso de seguridad, vigilancia, inspección, cine y conciertos. Sin embargo, no se encuentran presentes las empresas de comercio electrónico. Esto podría generar problemas de eficiencia operativa por parte de las empresas, ya que estarían perdiendo los horarios nocturnos para realizar las entregas o el traslado de mercadería.
- Ante la restricción de la sección 107 sobre el uso de los drones dentro la línea de visión, actualmente se considera una excepción (sección 333) que lo permite siempre que el dron se encuentre a más de 150 metros de personas o propiedades. De igual manera, no estaría solucionando el obstáculo para las empresas de comercio electrónico.
- Considerando que la sección 107 podría limitar operativamente la implementación de un sistema logístico basado en vehículos autónomos, de acuerdo con el artículo de Ruppert Law: «las regulaciones no siempre tienen como único objetivo la reducción del riesgo en la sociedad sino también el incremento de la recaudación tributaria». Esto podría alzar la barrera para la implementación, ya que no existe únicamente un inconveniente a nivel operativo sino también en el ámbito económico.

En cuanto al aspecto legal de vehículos «autónomos», existen consideraciones a tomarse en cuenta para la implementación de un sistema logístico no tripulado:

- Es importante considerar que la actualización de las normas de uso público de la tecnología no se ajusta ni se modifica con la misma velocidad que la innovación tecnológica. Esto resulta en una implementación ralentizada de alternativas innovadoras a una escala masiva.
- Ante la existencia de vehículos guiados por inteligencia artificial, existe una discusión sobre la determinación de la responsabilidad en caso de accidentes o mal funcionamiento que no se encuentra resuelta. Si la programación pudiese tener un defecto, podría tener un impacto negativo. De estar implementado en un sistema masivo, podría derivar a un problema sistémico en la sociedad.
- Adicionalmente, existe el riesgo del acceso ilegal en la programación del piloto automático que podría poner en riesgo la vida de los pasajeros. En el caso de los drones, salirse del trayecto programado.

6. Análisis ambiental

Desde 2010, Greenpeace ha pedido a las principales compañías de internet que alimenten sus centros de datos sobre energía renovable. Sin embargo, en el último reporte Clicking Green (2018), «Amazon obtuvo una calificación de F en transparencia energética, una calificación de D en políticas de compromiso con energía renovable y una C en la eficiencia energética».

En el artículo que fue publicado por Huffington Post (2017), según Aseem Prakash, director del Centro de la Política Medioambiental de la Universidad de Washington, si Amazon empezara a presionar a UPS, FedEx y otros servicios de entrega a convertir sus flotas de camiones en vehículos eléctricos, podría reducir dramáticamente la emisión de carbono por cada paquete enviado.

6.1 Amazon y la energía renovable

No solo seguirá creciendo en lo que se refiere a comercio electrónico, con drones o presencial. Amazon se ha marcado un nuevo objetivo: para el año 2022, tener 50 instalaciones solares de gran escala funcionando en tejados alrededor del mundo. En una primera fase de este plan, durante el 2017, la compañía planeaba tener quince estaciones funcionando en los techos de instalaciones

situadas en Estados Unidos. Pero los planes a largo plazo son salir más allá de las fronteras y así crear una red propia de estaciones solares a nivel internacional.

6.2 Trump y la energía renovable

Donald Trump ignora las duras secuelas concretas que se registran a consecuencia del cambio climático. No hace caso a las advertencias de la mayoría de los científicos que se horrorizaron ante el anuncio de la retirada de Washington del Acuerdo de París. Trump prometió más oportunidades de negocio para las petroleras, abriendo más del 90% de las aguas continentales del Atlántico, el Pacífico y el Ártico para la exploración de petróleo y de gas natural. El nuevo plan presentado por el Departamento de Interior para el quinquenio 2019-2024, que enmienda las protecciones que autorizó Barack Obama, cuenta con el rechazo frontal de organizaciones medioambientales e incluso de políticos republicanos.

7. Análisis de industria o sector

Para el año fiscal 2017, Amazon reportó US\$ 161,15 mil millones en ingresos. Tenía una capitalización bursátil de US\$ 607,20 mil millones a principios de 2018.

7.1 Rivalidad entre competidores existentes

Hemos obtenido datos y conclusiones sobre los competidores directos de Amazon en la actualidad en Norteamérica, Europa, Australia y Asia. Estos son eBay y Alibaba, lo que nos da un panorama del alto grado de concentración de mercado. Los tres jugadores de *e-commerce* más prominentes hoy en día, operan en verticales homogéneas, complementarias y paralelas, pero brindan experiencias de usuarios distintas

Analizando el entorno, los minoristas tienen una alta agresividad y ejercen una fuerza competitiva en el mercado. Esto se debe al incremento en su cantidad en los últimos años, peleando cada vez por una cuota de mercado mayor. De igual manera, la especialización de algunos minoristas en línea está conduciendo a una intensa competencia para Amazon. Por ejemplo, productos para un sector específico. Las barreras de entrada son altas, mientras que las barreras de salida son bajas. Las áreas que distinguen a Amazon de muchos competidores de comercio electrónico son su alta capacidad de logística, la diferenciación de productos y los servicios para mantener a sus clientes leales.

Tabla 1. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Rivalidad entre los competidores existentes	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,2	Grado de concentración de mercado	Bajo				4		Alto	0,8
0,15	Barreras de entrada	Bajo					5	Alto	0,75
0,15	Barreras de salida	Alto			3			Bajo	0,45
0,2	Tendencia en la especialización por sector entre los competidores	Alto		2				Bajo	0,4
0,15	Agresividad por parte de los minoristas	Alto			3			Bajo	0,45
0,15	Capacidad logística	Alto				4		Bajo	0,6
1	Conclusión	Neutral	Total						3,45

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.2 Amenaza de nuevos competidores

Debemos entender que Amazon opera en tres segmentos generales: medios, electrónica y otros productos. Cada segmento tiene un alto acceso por parte de los nuevos competidores al sistema del comercio electrónico.

Ante esto, tenemos un alto costo de desarrollo de marca por parte de los competidores potenciales. Amazon está beneficiado por las altas economías de escala y por su fortaleza en comercio electrónico. A esto agregamos que los nuevos participantes deben alcanzar economías de escala similares a la de Amazon para competir. Por otro lado, los competidores necesitan una constante incorporación de tecnologías avanzadas, pero las patentes son una limitante. Aún más cuando el cliente final tiene una lealtad a las marcas existentes. Finalmente, estos nuevos participantes no tendrán problemas de acceso en la cadena de suministro, debido a la fácil disponibilidad de empresas con este servicio de mensajería.

Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Amenaza de nuevos competidores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,1	Mayor acceso al sistema de comercio electrónico	Alto			3			Bajo	0,3
0,15	Requisitos elevados niveles de inversión	Bajo				4		Alto	0,6
0,15	Constante incorporación de tecnologías avanzadas	Bajo			3			Alto	0,45
0,15	Acceso a los canales de distribución	Alto		2				Bajo	0,3
0,15	Las patentes son unas limitantes	Bajo				4		Alto	0,6
0,15	Lealtad a las marcas existentes	Bajo				4		Alto	0,6
0,15	Economías de escala	Bajo				4		Alto	0,6
1	Conclusión	Neutral	Total						3,45

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.3 Amenaza de productos sustitutos

Amazon compete con productos sustitutos en el mercado minorista en línea y tiendas físicas. Se tiene una alta accesibilidad con respecto a esta amenaza: bajos costos de conmutación que muestran a los clientes la facilidad en trasladarse a otros minoristas y diversas tarifas de servicios de productos sustitutos en el mercado.

Por otro lado, existen alternativas en mercados extranjeros donde Amazon tiene dificultades para ganar progreso. Esto porque el cliente final se desilusiona con la transparencia y cumplimiento de los términos y condiciones de uso. El consumidor busca una flexibilidad de la plataforma al

idioma según región. Por ejemplo, en América Latina, Mercado Libre es el sitio de *e-commerce* más popular y ofrece asistencia logística, pagos, traducción y localización.

Tabla 3. Amenaza de productos sustitutos

Peso	Amenaza de productos sustitutos	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,2	Accesibilidad de productos sustitutos en el mercado en línea	Alto			3			Bajo	0,6
0,15	Accesibilidad de productos sustitutos en tiendas físicas	Alto			3			Bajo	0,45
0,2	Costos de conmutación para el consumidor	Bajo		2				Alto	0,4
0,15	Tarifas de servicios de productos sustitutos en el mercado	Alto			3			Bajo	0,45
0,15	Flexibilidad de la plataforma al idioma del usuario final	Bajo				4		Alto	0,6
0,15	Transparencia y cumplimiento de los términos y condiciones de uso	Bajo					5	Alto	0,75
1	Conclusión	Neutral	Total						3,25

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.4 Poder de negociación de los compradores

En la actualidad, los clientes tienen la capacidad y acceso a información de alta calidad para encontrar alternativas de compras en productos y servicios en miles de otros sitios web minoristas. En el mercado existe una alta cantidad de clientes para poder satisfacer sus necesidades. Si Amazon no ofrece precios competitivos para satisfacer la necesidad de los clientes, entonces el consumidor buscará en internet otras opciones con precios más bajos. Aquí encontramos una fortaleza de Amazon al incorporar nuevas tácticas de servicio al cliente: tratar de fidelizarlo y así enfrentar los bajos costos de conmutación que tiene el consumidor. Por ejemplo, Amazon asegura que los productos lleguen a tiempo y, ante alguna devolución o reemplazo, se maneja adecuadamente sin perjudicar al comprador.

Tabla 4. Poder de negociación de los compradores

	Poder de negociación de los compradores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0.2	Cantidad de clientes en el mercado	Bajo					5	Alto	1
0.2	Calidad de la atención al cliente	Bajo				4		Alto	0,8
0.2	Determinación y cumplimiento de los tiempos de entrega	Bajo				4		Alto	0,8
0.2	Alternativas de productos y servicios en el mercado	Alto			3			Bajo	0,6
0.2	Costos de conmutación para el cliente	Alto		2				Bajo	0,4
1	Conclusión	Neutral	Total						3,6

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Amazon controlan la disponibilidad de suministros o materiales que se necesitan para las operaciones del comercio electrónico. La competencia de proveedores es alta y Amazon considera muy atractivo esto.

La referencia con respecto a los costes de cambios por parte de los proveedores es perjudicial para Amazon y más aún con el cambio en los precios de un pequeño grupo de grandes proveedores. Esto tendría un impacto directo en los costos operacionales de la empresa. En contraste, Amazon podría competir con los proveedores teniendo un escenario atractivo: una integración hacia atrás. Para cualquier proveedor, la integración hacia adelante sería muy difícil, pero Amazon puede cambiar fácilmente de proveedores. Por ello, Amazon se asegura de que los proveedores sigan los principios éticos de trabajo; por ejemplo, el derecho a salarios y beneficios legales, horas de trabajo apropiadas, etc.

Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Poder de negociación de los proveedores	Muy poco atractiva	1	2	3	4	5	Muy atractiva	Valor
0,25	Competencia entre proveedores	Bajo					5	Alto	1,25
0,25	Costes de cambio de proveedor	Alto			3			Bajo	0,75
0,25	Integración hacia atrás por parte del portal del comercio electrónico	Bajo			3			Alto	0,75
0,25	Integración hacia adelante por parte del proveedor	Bajo			3			Alto	0,75
1	Conclusión	Neutral	Total						3,5

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De lo explicado anteriormente podemos concluir lo siguiente:

- El alto grado de concentración del mercado, en el que Amazon es el líder, genera una gran barrera de entrada para los competidores. Sin embargo, la especialización en sectores es una tendencia para contrarrestar esto.
- Si bien actualmente se tiene un mayor acceso al sistema de comercio electrónico, la diferenciación de este modelo de negocio es la constante incorporación de tecnologías avanzadas. Una mayor inversión en investigación y desarrollo por parte de los otros minoristas es una necesidad de supervivencia
- Al tener alternativas, diferentes tarifas de productos y servicios en el mercado resaltan los bajos costos de conmutación que tiene los clientes, es decir, los bajos costos con los que un consumidor se enfrenta al cambiar de proveedor.

- Actualmente, la relación que se tiene con respecto a la integración hacia adelante por parte de los proveedores es inversa a la integración hacia atrás por parte de los distribuidores del comercio electrónico.
- Al contar con una alta cantidad de clientes en el mercado, es importante mantener la lealtad de los clientes a través del servicio de distribución. Se valora mucho la determinación y cumplimiento de los tiempos de entrega, así como la transparencia de los términos y condiciones de uso.

8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 6. Tabla EFE

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
Tasas de crecimiento positivas a nivel económico en EE. UU. con un promedio anual de +2,2%. Un PBI per cápita positivo con un promedio anual de +3,0%.	0,07	4	0,28
Índice de compradores <i>online</i> en crecimiento. Se proyecta que el 35% de usuarios de internet usan <i>tablets</i> .	0,07	4	0,28
Del 2018 al 2025, el mercado de la inteligencia artificial superara los US\$100 mil millones.	0,07	4	0,28
Planes estratégicos a mediano plazo utilizarán energía renovable para disminuir el impacto medioambiental y reducir costes.	0,09	4	0,36
Concentración de mercado donde se requieren tecnologías avanzadas.	0,08	4	0,32
Marcas preferidas e importantes para el consumidor (lealtad a los existentes). Diferenciación en el servicio postventa.	0,08	3	0,24
Sector con una alta competencia entre proveedores, que una gran cantidad de sustitutos en insumos con bajos costes de cambio por parte del distribuidor.	0,08	3	0,24
Mucha dificultad en una integración hacia adelante por parte de los proveedores.	0,08	3	0,24
Amenazas			
Planes de gobierno a mediano plazo en China y Corea del Sur para apoderarse de la mayor cuota de mercado en el sector tecnológico mundial.	0,06	2	0,12
Donald Trump prometió más oportunidades de negocio para las petroleras, lo que complica el apoyo al uso de las energías renovables durante su mandato.	0,07	2	0,14
Industria atractiva para nuevos competidores potenciales con igual acceso a los canales de distribución en el mercado y con especialización en sectores.	0,05	2	0,10
Alta cantidad de sustitutos con bajos costos (menor calidad) en el mercado en línea y tiendas físicas.	0,07	3	0,21
Bajos costos de conmutación para el cliente, siendo una preferencia el servicio brindado en su idioma nativo.	0,06	3	0,18
Cliente prioriza los tiempos de entrega, con claros términos y condiciones de venta, teniendo muchas alternativas de productos y servicios en el mercado.	0,07	4	0,28
	1		3,27

Fuente: Elaboración propia, 2018.


El total ponderado es 3,27, se ubica por encima de la media (2,50). De igual forma, el valor del peso ponderado total de las oportunidades es mayor al peso ponderado total de las amenazas. Esto establece que el medio es favorable para la compañía Amazon.

Capítulo II. Análisis interno

1. Análisis del modelo de negocio

Fundada en 1994, Amazon ha conseguido el posicionamiento dentro de la industria del *e-commerce* incorporando una alta variedad de productos dentro de su catálogo. Sin embargo, consideramos necesario realizar un análisis del modelo de negocio de Amazon a través del Modelo Canvas. A partir de esto, podemos analizar la propuesta de valor que tiene Amazon, no únicamente con sus clientes sino también con los proveedores y productores que participan dentro de la plataforma. Asimismo, este análisis nos permite identificar socios, recursos y procesos claves que permiten a Amazon ser uno de los principales participantes del sector. Adicionalmente, se incluye la información de estructura de costos e ingresos para tener un panorama más claro de los agentes y variables más importantes para la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo.

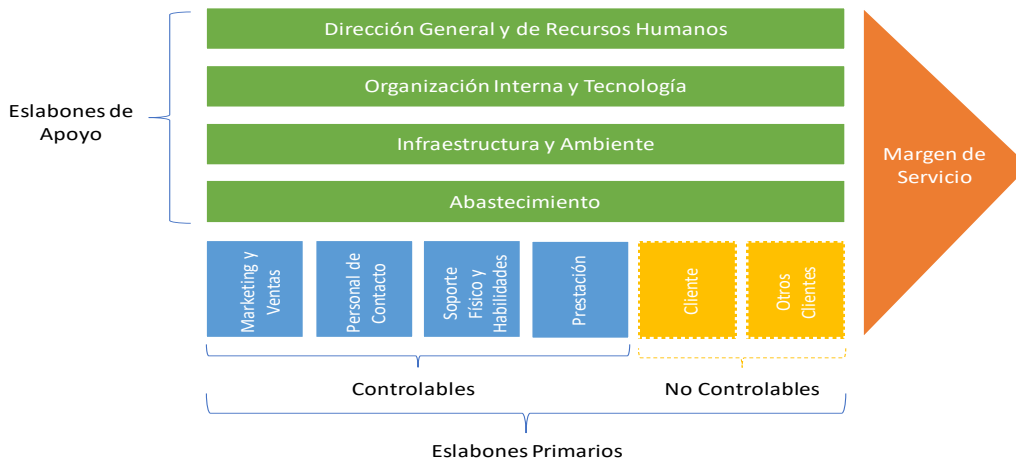
Gráfico 3. Canvas de Amazon

Modelo de Negocio				
				
Socios Claves	Procesos Claves	Propuesta de Valor	Comunicación	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Productores y Distribuidores - Red de vendedores - Casas Editoriales - Empresas Desarrolladoras (Web y Aplicaciones) 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de capacidad de la infraestructura (Sistema Logístico) - Diseño de Productos y Producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda al cliente acorde a sus preferencias la facilidad de personalización de productos y servicio. - Precios bajos para los clientes. - Excelencia en los tiempos de entrega de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios automatizados - Publicidad en Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado Global y segmentación por región/país - Productores y Distribuidores - Casas Editoriales (Libros y Musica)
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: Almacenes - Humanos: Desarrollo Web y Aplicaciones - Plataforma Kindle 		<p style="text-align: center;">Canal de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitio web (www.amazon.com) - App en Android y iOS - Plataforma Kindle 	
Estructura de costos			Estructura de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de Tecnología y Contenido - Transporte de pedidos - Desarrollo de los contenidos de plataforma 			<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso Retail (Comisiones) - Libros electrónicos y contenido - Fee por los servicios web - Publicidad - Suscripciones mensuales - Ingreso por Almacenes - Venta directa 	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Análisis de la cadena de valor

Gráfico 4. Cadena de valor Amazon



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1 Eslabones primarios controlables

Sobre las actividades primarias que tiene Amazon, habría que conocer cuáles son las más importantes dentro de su cadena de valor, es decir, aquellas que tienen una preponderancia en los resultados de la empresa y son claves para la continuidad del negocio. Las actividades identificadas son las siguientes:

- **Marketing y ventas: la diversificación en el catálogo de sus productos.** Mientras la competencia los limita, Amazon amplía su plataforma de servicios con mejores opciones a sus clientes. Mantener a los clientes contentos, tener publicidad utilizando un *mix* de medios, y actividades orientadas a ofrecer un buen servicio a los clientes y un precio bajo se convierten en una ventaja competitiva en comparación con el sector, debido a que no incurren en gastos de mantenimiento e infraestructura.
- **Personal de contacto:** En este punto el canal de distribución de Amazon es clave, ya que el nivel de servicio esperado es que los productos y servicios lleguen a los clientes de todo el mundo en un *lead time* óptimo. Su amplia red de distribución a nivel mundial potencia su cadena de valor como ventaja competitiva, utilizando no solo el canal de ventas por internet sino también estratégicos centros de distribución que le permitan atender mejor al cliente.
- **Soporte físico y habilidades:** En este aspecto consideramos la plataforma de servicios que ofrece Amazon a sus clientes. Por ejemplo, la construcción de productos propios como el Kindle o el Amazon Fire. También, las distintas modalidades de pago como tarjetas de crédito y efectivo, modalidad en la que se puede utilizar Pay Pal y además obtener beneficios como el *free-shipping*.

- **Prestación:** En este eslabón, consideramos las diferentes plataformas que ofrece Amazon para brindar una buena atención a sus clientes. Por ejemplo, mantener las condiciones del producto vendido con la garantía, la cual es regularmente de 30 días.

2.2 Eslabones primarios no controlables

Referente a las actividades primarias no controlables tenemos:

- **Clientes:** La clave del éxito de Amazon es el cliente. Siempre han situado al cliente en el centro de todas sus decisiones. Dentro de sus objetivos de Jeff Bezos está «ser la compañía más centrada en el cliente del mundo y en la que los consumidores encuentren y descubran cualquier cosa que desee online». La innovación es el pilar fundamental para alcanzar dicho objetivo, por ese motivo se encuentra en la categoría no controlable, ya que además de los recurrentes pueden aparecer nuevos clientes.
- **Otros clientes:** Como en toda cadena de servicios existen diferentes factores que deben ser considerados en la convivencia de clientes en el mismo momento. Para el caso de Amazon, una variable muy importante es la calidad de la prestación del servicio, donde la experiencia toma un rol muy importante. Por ejemplo, la interacción de un cliente cuando navega por la web de Amazon debe ser muy buena, encontrar lo que busca, los precios deben ser bajos y la rapidez de entrega tiene que ser óptima. En ese sentido, los eslabones son fuente de una ventaja competitiva que se tiene que maximizar en la rentabilidad del negocio.

2.3 Eslabones de apoyo

2.3.1 Dirección General y de Recursos Humanos

En cuanto a la gestión de personas, esta dirección se involucra desde el proceso de selección hasta los beneficios laborales, contratos y motivación para los trabajadores. Esto es uno de los puntos claves de la cadena de valor, puesto que los trabajadores son los que inyectarán esa pasión al negocio para que prospere y funcione. Una de las acciones realizadas por la empresa con el objetivo de que los colaboradores se sientan partícipes o dueños, es que dispongan de un paquete pequeño de acciones. Esto origina que el trabajador cuide aún más el servicio hacia los clientes.

2.3.2 Organización interna y tecnología

El modelo de Amazon se caracteriza por una estructura ordenada por las diferentes funciones de cada área con el objetivo de tener una adecuada prestación de servicio. La I+D ayuda a generar valor en la experiencia del cliente con los distintos desarrollos en sus plataformas web. Por

ejemplo, en la parte de operaciones, su organización debe tener un bajo nivel de inventarios en almacén. Se práctica, básicamente, un *cross docking* de acuerdo con la demanda de productos que se recibe diariamente. También aplica para las actividades de administración como finanzas, contabilidad, planificación y organización, que se llevan a cabo en la empresa.

2.3.3 Infraestructura y ambiente

En este rubro, destacamos los espacios físicos de Amazon; por ejemplo, los centros de distribución que tienen a nivel mundial, la infraestructura montada en sus almacenes, despacho y *tracking* de todos sus pedidos. Además, siempre cuida tener un adecuado clima en los momentos en los que un repartidor entrega el producto a un cliente.

2.3.4 Abastecimiento

Para ello, existe un buen filtro de proveedores, los llamados *market place*. De acuerdo con los contratos de servicio, ellos son los responsables de la calidad de sus productos. Amazon se involucra para garantizar que su imagen no se vea afectada por estos temas. El servicio al cliente es muy importante. En la web existen foros donde los usuarios pueden comentar acerca de algún libro y recomendar otros. Asimismo, si la compra es urgente, tienes la opción del *delivery express* para recibirlo el mismo día.

2.3.5 Margen y servicio

Es el resultado y el objetivo de cada parte de la cadena, o la contribución de cada eslabón en los resultados. También se define como la suma de todas las ventajas competitivas que tiene cada eslabón. Asimismo, es lo que agrega valor y marca la diferencia de la competencia, lo que hace que los clientes siempre compren sus productos.

3. Análisis de recursos y capacidades

En esta sección, entenderemos de una manera más amplia la situación de Amazon referente a los recursos y capacidades tangibles e intangibles. Resulta muy interesante comprender cómo es administrado en su interior un gigante como Amazon, lo cual nos brindará una visibilidad sobre la propuesta que vamos a plantear en este trabajo orientado a poder mantener las fortalezas y disminuir las debilidades que impactan de manera importante en el objetivo general.

Tabla 7. Tabla de recursos y capacidades

Recursos y capacidades tangibles		Amazon
Financieros		<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento sostenible mediante un saludable flujo de caja. - Aplicación de una economía de escala que permite ser más eficiente en los costos y reunir capitales.
Físicos		<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación de sus centros de distribución a nivel global. - Herramientas de tecnología para el control de sus envíos, como RFD, línea de <i>checking</i>, fajas transportadoras.
Tecnológicos		<ul style="list-style-type: none"> - En este aspecto tenemos el AWS, una plataforma de servicios de nube que ofrece potencia de cómputo, almacenamiento de bases de datos, entrega de contenido y otra funcionalidad para ayudar a las empresas a escalar y crecer. - Medios de pago como el PayPal mediante la página web.
Organizacionales		<ul style="list-style-type: none"> - Dentro de sus sistemas de control Amazon lo enfoca en los recursos externos, sistemas internos y enfoque técnico. - Tiene un correcto sistema de información donde se comprenden los objetivos y estrategias de la organización que permiten adaptarse al mercado, a una era digital, y capacitación constante. - Dentro de su sistema Amazon brinda autonomía a sus colaboradores para la toma de decisiones.
Recursos y capacidades intangibles		Ejemplos
Humanos		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una fuerte cultura enfocada al servicio al cliente y en cómo mejorar su experiencia con Amazon. - Constante capacitación a los personales de ventas, operativos y administrativos que permitan desarrollar talentos.
De innovación		<ul style="list-style-type: none"> - La empresa invierte en I+D con el objetivo de buscar mejoras en sus procesos que permitan a los clientes mejorar su experiencia de una compra en Amazon mediante su página web. - En vista de la creciente competencia Amazon constantemente tiene que seguir innovando para no perder su posición en el mercado, en ese sentido, la creatividad es muy valiosa dentro de la organización.
De reputación		<ul style="list-style-type: none"> - El nombre de la marca sin duda refleja confianza y calidad del producto y/o servicio. - Reputación con sus socios estratégicos como FedEx, UPS, EMI Records como un buen empleador. - Incorporación de los mejores talentos a nivel global de RSE.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Análisis VRIO

Tabla 8. Matriz VRIO

	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicaciones en la ventaja competitiva	Desempeño de la empresa
Talentos						
Talentos gerenciales	Sí	No	No	Sí	B	B
Talento de personal de innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	D	D
Talento de personal de tecnología	Sí	No	No	Sí	B	B
Talento de personal de almacén	Sí	No	No	Sí	B	B
Procesos						
Investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	D	D
Selección de proveedores	Sí	No	No	No	B	B
Calidad y confiabilidad de las entregas	Sí	No	No	Sí	B	B
<i>Supply Chain</i>	Sí	No	No	Sí	B	B
Recursos						
Marca Amazon	Sí	Sí	Sí	Sí	D	D
Cultura organizacional	Sí	Sí	No	No	C	C
Plataforma digital, web	Sí	No	No	Sí	B	B
Centros logísticos	Sí	No	No	Sí	B	B
	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Propuesta de respuestas	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	A. Desventaja competitiva B. Paridad competitiva C. Ventaja competitiva temporal D. Ventaja competitiva sostenible	A. Debajo del promedio B. Promedio C. Por encima del promedio D. Sostenible por encima del promedio

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 9. Tabla EFI

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
Posicionamiento generalizado en el mercado global.	0,1	4	0,4
Experiencia comprobada de sus sistemas logísticos a nivel global y local.	0,1	3	0,3
Liderazgo de Jeff Bezos que evoca eficiencia y entusiasmo a los miembros de la empresa y seguidores.	0,06	3	0,18
Eficiencia de costos por economías de escala.	0,9	4	0,36
Enfoque hacia los clientes: eficiencia en los sistemas de CRM y gestión de clientes.	0,07	4	0,32
Compras estrategias exitosas de empresas de <i>e-commerce</i> que han permitido un crecimiento sostenido.	0,06	4	0,28
Crecimiento sostenible a nivel financiero debido a los flujos de caja positivos.	0,06	4	0,24
Diversificación de productos que permite que sea una fuente de búsqueda altamente posicionada.	0,06	3	0,18
Debilidades			
La debilitación de su estrategia de ofrecer envíos gratuitos a los clientes deteriora los márgenes financieros.	0,06	2	0,14
La alta diversificación dificulta la generación de una adecuada estrategia de posicionamiento para la marca Amazon.	0,06	2	0,12
Los márgenes ajustados presionan la estabilidad de la empresa, incluso a pesar del volumen de ventas.	0,06	2	0,14
La amplitud de productos y zonas de influencia incrementan la complejidad para el crecimiento y la sostenibilidad en el futuro.	0,06	1	0,07
Dificultad de soportar los sobrecostos por estacionalidad en festividades.	0,08	2	0,16
Alta dependencia con los transportistas de última milla que presionan a la baja los márgenes de la empresa.	0,08	2	0,18
	1		3,07

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El total ponderado de la matriz de evaluación de factores internos es 3,07, por lo que se ubica por arriba de la media (2,50). El valor sumado del peso ponderado total de las fortalezas es mayor al peso ponderado total de las debilidades, lo cual establece que el medio es favorable a la compañía Amazon.

Capítulo III. Análisis de la demanda

1. Consideraciones

En el reporte de Fung Global Retail & Technology (2017), el número de clientes registrados en Amazon Prime en Estados Unidos era de 90 millones de usuarios, un 38% más con respecto al año anterior. Esto se traduciría en que un 21% de la población estadounidense sería miembro de Amazon Prime: el servicio de Amazon que aporta beneficios exclusivos a sus clientes.

Amazon, como uno de los referentes a nivel mundial en comercio electrónico, cuenta con un modelo de negocio que ha inspirado a otras tiendas virtuales a nivel internacional. Su éxito es evidente en muchos países, pero principalmente en su país de origen. En el reporte de Consumer Intelligence Research Partners (2017), los miembros *prime* representan en la actualidad el 63% de los clientes de Amazon en EE. UU, lo que ha generado más de US\$ 117 mil millones en gastos en el año 2017. Finalmente, los dos estudios coinciden en que los miembros de Amazon Prime desembolsan por año el doble que un comprador de Amazon no suscrito.

2. Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda, se realizó una estimación lineal en función de las variables: suscriptores de Amazon Prime e ingresos totales. El coeficiente de correlación tiene un valor de 0,9968 para los suscriptores de Amazon Prime y de 0,9771 para los ingresos de Amazon Global, lo que muestra un correcto grado de relación entre las variables utilizadas. Cabe indicar que utilizamos los métodos formales: atenuación exponencial y *holt*, pero al no poder cumplir con los requisitos que nos solicitan para la veracidad de una proyección, no los utilizamos.

2.1 Regresión lineal

Tenemos la siguiente tabla:

Tabla 10. Tabla suscriptores de Amazon Prime / ingresos Amazon Global

Año	Suscriptores de Amazon Prime (millones de personas)	Ingresos Amazon Global (millones de dólares)
2013	25	74
2014	40	89
2015	54	107
2016	72	136
2017	90	166

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Pudimos verificar que los datos tienen correlación:

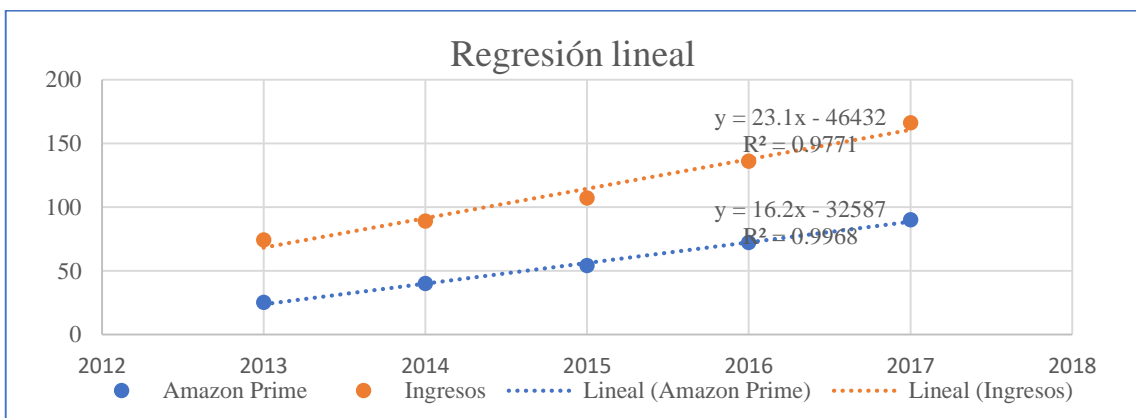
Tabla 11. Tabla de correlación de los suscriptores de Amazon Prime

r1 =	0,3952
r2 =	0,2464
r3 =	0,0024
r4 =	0,3450

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Aplicamos el diagrama de regresión lineal:

Gráfico 5. Diagrama de regresión lineal



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Obtenemos la siguiente proyección de demanda:

Tabla 12. Tabla de Proyección de la demanda

Ecuación	
16.2X - 32,587	
Año	Amazon Prime (millones de personas)
2018	105
2019	121
2020	137
2021	153
2022	169

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Conclusiones del análisis de la demanda

- El análisis de la proyección de la demanda muestra un mercado en constante crecimiento en Estados Unidos. La proyección del crecimiento futuro de Amazon Prime es, en promedio, un 20% anual (del 2013 al 2018). Esto demostraría que el servicio de Amazon en Estados Unidos está despegando y tiene potencial de crecimiento para el resto de los países. Luego, tenemos una desaceleración de la demanda proyectada: 15% para 2019, 13% para 2020 y 11% para el 2022. En este caso, tenemos un escenario conservador.
- El análisis de la proyección muestra que Amazon Global necesitará una importante mejora en sus sistemas logísticos en el futuro para poder suplir la demanda creciente de sus servicios, adicionalmente al crecimiento de las suscripciones de Amazon Prime. Es de vital importancia que Amazon esté preparada para lograr el abastecimiento necesario de los siguientes años.
- El análisis también brinda la perspectiva de que Amazon estaría en la obligación de establecer una estrategia para un crecimiento en el mercado internacional (de manera localizada) en los próximos años y así captar la demanda insatisfecha. De esta manera, busca ampliar su cuota de mercado y lograr un crecimiento constante y sostenible en los siguientes años. El objetivo principal sería cumplir los tiempos de entrega según contrato con el usuario final.
- Consideramos que Amazon tiene aún mucho mercado por desarrollar en Estados Unidos, de manera muy estratégica, con la solución de Amazon Prime. Actualmente, solo aborda la quinta parte de la población estadounidense y, acuerdo con nuestras proyecciones, tendrán mayor número de miembros en el futuro. Esto, alineados a los ingresos globales de la compañía durante estos periodos, hace concluir un crecimiento sostenible de la demanda en el tiempo.
- El método de *holt* era una buena alternativa por las dos variables claves de sensibilidad que podíamos utilizar, entre las que se encuentra la variable alfa cercana a 1, con la hipótesis de darle más peso en la ponderación a los datos más recientes. Se aprecia que las variaciones

entre años son mayores al 15%. Asimismo, la segunda variable beta cercana también a 1, con la hipótesis de darle mayor importancia a la tendencia que presentaba el comportamiento de los datos entre el 2013 al 2017 y que la demanda futura reaccione de manera rápida a estos cambios de tendencia, se decidió descartarla, ya que las variables de sensibilidad iban a ser valores mayores a 1. Como el rango sugerido es hasta 1, se origina que nuestra señal de rastreo se distorsione y nuestro PEMA y DAM se incrementen.

- Bajo nuestra hipótesis de que la demanda seguirá creciendo de manera moderada en los próximos años, se realizó la evaluación con el método de regresión lineal comparando las correlaciones entre dos variables que son la demanda y los ingresos de Amazon. Como se aprecia en el cuadro superior, la data está correlacionada y así mismo su dispersión. Por tanto, al determinar la ecuación lineal y realizar las proyecciones, los cálculos nos seguían brindando coeficientes de correlación muy cercanos entre sí. Por eso, se decidió elegir este método para poder proyectar nuestra demanda hasta el año 2022.

Capítulo IV. Planteamiento estratégico

1. Misión propuesta

La misión de una compañía es el pilar sobre el cual se planifican los objetivos y estrategias. Según Thompson y Strickland (2004), se define como lo que una compañía trata de hacer en la actualidad para sus clientes. Para ello, se tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿cuál es la razón de ser de la empresa?

1.1 Misión

Desde que Amazon empezó en 1995, la misión es «ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la mayor comodidad» (Amazon 2018). Como grupo de trabajo, continuaremos con esta misión hasta el año 2022.

Tabla 13. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Mercado global, segmentado por región/país.
Producto	Centro comercial virtual.
Mercado (localización geográfica)	Venta de bienes y servicios a través de internet.
Tecnología	Comercio electrónico minorista.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Modelos de distribución extensiva.
Filosofía	Innovación a partir del cliente.
Autoconcepto	Somos el minorista en línea más grande del mundo.
Preocupación por la imagen pública	Transparencia.
Preocupación por los empleados	Diversificación operativa que implica género y raza.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Visión propuesta

La visión de Amazon es «[s]er la compañía más enfocada en el cliente a nivel mundial, donde los consumidores pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea». Esta visión muestra uno de los principales objetivos principales de la organización: convertirse en la mejor empresa de comercio electrónico del mundo. El concepto de visión enmarca la situación más deseada por la empresa, manteniendo un escenario realista dentro de sus posibilidades.

2.1 Visión

Como grupo de trabajo continuaremos con esta visión hasta el año 2022, debido a que ha sido una guía eficaz para la evolución de la empresa.

Tabla 14. Componentes de la visión

Componentes de la visión	Análisis
Panorama del futuro	Expansión global – local.
Objetivos fundamentales	Crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.
Fuentes de ventajas competitivas	Centros logísticos, desarrollo de sus servicios (AVS). Integración vertical, adquisiciones estratégicas de empresas.
Preocupación por el crecimiento	Capacidad de cumplimiento a tiempo por parte del transporte local (“última milla”).
Conceptos que tiene la empresa de sí misma	Se ven como líderes de la industria de <i>e-commerce</i> y que participan activamente en la innovación tecnológica con un enfoque hacia el consumidor.
Preocupación por los empleados	Capacitación constante con un margen de mejoras en el ambiente laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Valores

Los valores de Amazon detallados en el anexo 13 abarcan gran parte de la misión y visión de la compañía. Resaltan especialmente la pasión por el cliente y la innovación, el compromiso con la excelencia operativa, y el pensamiento a largo plazo. Estos valores permiten a Amazon brindar a sus colaboradores y consumidores una directriz de comportamiento que sirve de guía para la toma de decisiones. También, permiten una evolución de la empresa a mediano plazo.

4. Orientación estratégica

Diseñar un modelo de distribución que nos permita entregar pedidos lo más rápido posible de una manera sostenible y rentable para Amazon Prime.

5. Objetivos estratégicos

5.1 Objetivos de rentabilidad

El objetivo es llegar a tener un margen operativo del 40% para el año 2022. Esto mediante la reducción del 8,5% del costo unitario por pedido: de US\$ 1,18 a US\$ 1,08, el crecimiento de la

demanda (año 2022 – 169.000.000 miembros) y la alternativa para realizar incrementos progresivos de la suscripción.

5.2 Objetivos de crecimiento

La estrategia de la empresa es obtener un crecimiento de 8% trimestral en las suscripciones en Estados Unidos hasta el año 2022. Y, no menos importante, cambiar el escenario conservador que nos brinda la demanda proyectada para lograr una aceleración en el tiempo.

5.3 Objetivos de supervivencia

El objetivo de supervivencia es asegurar el abastecimiento de los pedidos en el tiempo acordado según contrato con el servicio de Amazon Prime y así lograr una continuidad del negocio para el año 2022. Dentro de los indicadores a monitorear para lograr la sostenibilidad en los siguientes años, tenemos:

Tabla 15. Indicadores de supervivencia

#	Indicadores claves	Resultado 2017	Objetivo 2022
1	Entregas a tiempo	96%	99%
2	Trazabilidad de pedidos <i>online</i>	70%	98%
3	Costo por pedido Amazon	1,18	1,08
4	Capacidad instalada en almacenes	92%	85%
5	<i>Picking</i> de pedidos por hora efectiva	358	400

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Generación de estrategias

Para mejorar la productividad de manera equilibrada, debemos generar estrategias y así aumentar los ingresos. Se tiene que mejorar el volumen, optimizar las dotaciones, reducir costos, rentabilizar los activos fijos y fiscalizar el capital de trabajo. Por ello, al trazar objetivos a largo plazo, debemos identificar oportunidades y amenazas externas a la compañía con la determinación de las fuerzas y debilidades internas.

6.1 Matriz FODA (cruzado)

Esta matriz, que nace a partir del FODA, nos permitirá desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas).

Tabla 16. Matriz FODA (cruzado)

	Oportunidades (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11)	Amenazas (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8)
	FO: crecimiento	FA: adaptación
Fortalezas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11)	<p>FO1: Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de EE. UU. (F5, F8, O9, O6)</p> <p>FO2: Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados. (F4, F7, O2, O3, O4, O8, O10)</p>	<p>FA1: Atraer a nuevos suscriptores (locales e internacionales) para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales. (F8, F7, F6, A1)</p> <p>FA2: Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control. (F8, F10, F5, A3, A8)</p> <p>FA3: Establecer contratos de exclusividad y a largo plazo con los fabricantes que utilizan el <i>market place</i> de Amazon. (F1, F8, A3, A4, A7)</p> <p>FA4: Reforzar el proceso de <i>supply chain</i> para los servicios de Amazon (F2, F9, F11, A6, A8)</p> <p>FA5: Trazabilidad en línea de los pedidos de Amazon. (F2, F5, F11, A6)</p>
	DO: mejora	DA: amenaza
Debilidades (D1, D2, D3, D4, D5) D6, D, D8)	<p>DO1: Ofrecer ofertas asociadas a la salud para motivar la suscripción de la demografía más antigua de EE. UU. (D3, O1, O7)</p> <p>DO2: Mejorar las ofertas de productos o servicios a los consumidores que son subsidiados por el gobierno estadounidense (D2, O10, O8)</p> <p>DO3: Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo (D1, D3, D5, D6, O4, O11)</p>	<p>DA1: Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar a la competencia (D4, A3, A4, A7, A5)</p> <p>DA2: Renovar la imagen de la marca, y reducir costes, a través del uso de la energía renovable en el mercado internacional (D1, D5, A2, A1)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea)

La matriz Peyea nos permite analizar las dimensiones internas (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas) y dimensiones externas (EA: estabilidad ambiental y FI: fortaleza de la industria) de Amazon y de la industria a la que pertenece. El objetivo es determinar la posición estratégica general de la compañía e identificar el tipo de estrategia que vamos a considerar (ver tabla 17).

Tabla 17. Matriz Peyea para Amazon

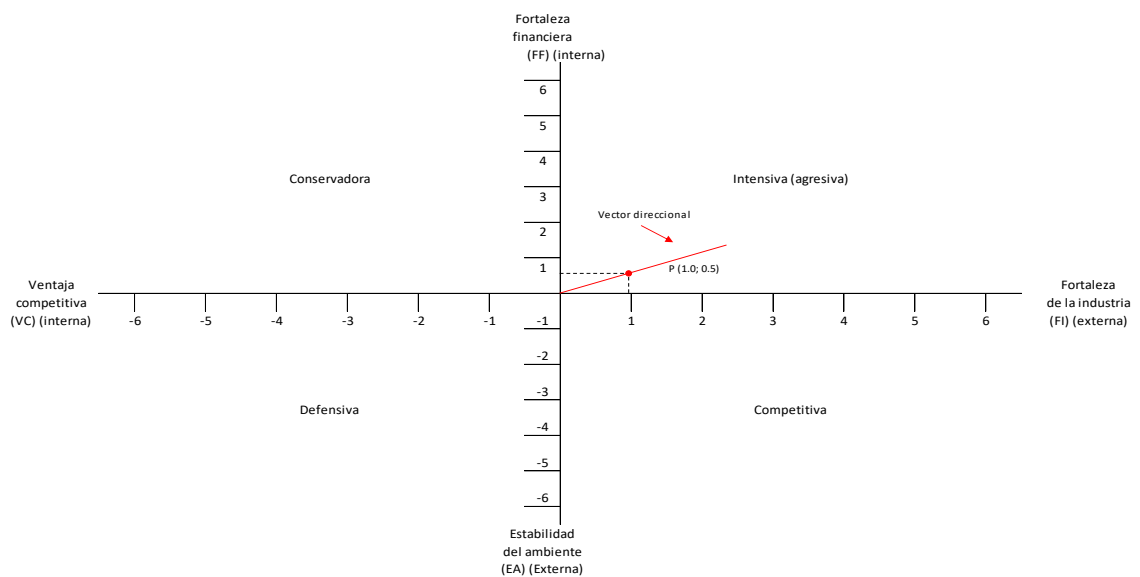
Posición Interna		Posición externa	
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
ROA	5	Potencial de crecimiento	5
ROE	4	Estabilidad financiera	4
Liquidez	5	Conocimiento tecnológico	5
Capital de trabajo neto	4	Facilidad de entrada al mercado	3
Margen de utilidad neta	4	Utilización de recursos	4
Total FF	4,4	Total FI	4,2
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación
Participación de mercado	-2	Estabilidad política	-4
Calidad de producto	-3	Gobierno responsable	-5
Integración vertical	-4	Barreras ingreso de mercado	-3
Ciclo de vida del producto	-5	Confianza	-3
Lealtad de clientes y proveedores	-3		
Total VC	-3,4	Total EA	-3,8

Eje X =	1,0
Eje Y =	0,5

Fuente: Rowe, Mason y Dickel, 1982.

Como se demuestra en el grafico siguiente (ver gráfico 18) y en base al análisis realizado, podemos determinar que Amazon tiene un enfoque agresivo basado en su estrategia de liderazgo de costos. La dimensión que tiene a nivel global le ha permitido desarrollar economías de escala en muchos de sus procesos y ser una empresa sólida a nivel financiero. Ha mantenido ventas de US\$ 107MM en el 2015 y US\$ 135MM en el 2016. Un ROE, por debajo del promedio, de 12,3%, se ve compensado por el fuerte crecimiento de los ingresos.

Gráfico 7. Plano cartesiano: matriz Peyea



Fuente: Rowe, Mason y Dickel, 1982.

6.3 Matriz de la estrategia principal

Es una herramienta popular para formular estrategias necesarias. Se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (o industria). Las industrias cuyas ventas superan el 5% de aumento anual, pueden considerarse de rápido crecimiento.

Gráfico 8. Matriz estrategia principal

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: David, 2003.

Amazon se encuentra en un rápido crecimiento (ver anexo 3). Su excelente posición estratégica la ubica en el cuadrante I:

Gráfico 9. Ubicación de la estrategia alternativa

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: David, 2003.

Una estrategia adecuada es la concentración ininterrumpida en los mercados (penetración y desarrollo de mercado) y productos actuales (desarrollo de producto). Según David (2013: 175), «no es aconsejable que las organizaciones localizadas en este cuadrante realicen cambios notables

en sus ventajas competitivas ya consolidadas. Al tener un exceso de recursos, las estrategias efectivas son integración hacia atrás, integración hacia adelante y la integración horizontal. Se pueden asumir riesgos y permitirse aprovechar las oportunidades externas presentadas en las diversas áreas».

7. Selección de estrategias

7.1 Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico nos brinda una mayor visibilidad de las propuestas, más ajustadas a nuestros objetivos. Son cruzadas según frecuencias de repeticiones en las matrices desarrolladas con el FODA, Peyea y EP. Esto nos ayuda a determinar cuáles son las que podríamos desarrollar en el corto plazo establecido.

Tabla 18. Matriz alineamiento estratégico Amazon

Código	Iniciativas Estratégicas	Drivers	FODA CRUZADA	Peyea	EP	Total
IE1	Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de EE. UU.	Ventas	x	x	x	3
IE2	Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados.	Distribución	x	x	x	3
IE3	Atraer a nuevos suscriptores (locales e internacionales) para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales.	Ventas	x	x	x	3
IE4	Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control.	Distribución	x	x	x	3
IE5	Establecer contratos de exclusividad y a largo plazo con los fabricantes que utilizan el <i>market place</i> de Amazon.	Cadena de Abastecimiento	x		x	2
IE6	Reforzar el proceso de <i>supply chain</i> para los servicios de Amazon (transporte y almacenes).	Cadena de Abastecimiento	x	x	x	3
IE7	Trazabilidad en línea de los pedidos de Amazon.	Distribución	x	x		2
IE8	Mejorar las ofertas de productos o servicios a los consumidores que son subsidiados por el gobierno estadounidense.	Ventas	x		x	2
IE9	Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar a la competencia.	Distribución	x	x	x	3
IE10	Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo.	Distribución	x	x		2
IE11	Renovar la imagen de la marca, y reducir costes, a través del uso de la energía renovable en el mercado internacional.	Imagen	x	x		2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos, concluimos que tenemos seis estrategias con un puntaje más alto. Estas se encuentran orientadas a incrementar las ventas, optimizar el modelo de distribución y asegurar la cadena de abastecimiento.

7.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica nos indicara de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. De manera conceptual, la MPEC utilizara las tablas EFI y EFE con las matrices FODA, Peyea y estrategia principal para poder tener una escala en puntos y así tener un análisis cuantitativo (ver anexos 6 y 7).

Tabla 19. Matriz de planeación estratégica Amazon

Código	Iniciativas estratégicas	Puntaje
IE1	Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de EE. UU.	4,88
IE2	Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados.	4,93
IE3	Atraer a nuevos suscriptores (locales e internacionales) para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales.	5,10
IE4	Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control.	4,33
IE5	Establecer contratos de exclusividad y a largo plazo con los fabricantes que utilizan el <i>market place</i> de Amazon.	5,04
IE6	Reforzar el proceso de <i>supply chain</i> para los servicios de Amazon (transporte y almacenes).	4,58
IE7	Trazabilidad en línea de los pedidos de Amazon.	4,11
IE8	Mejorar las ofertas de productos o servicios a los consumidores que son subsidiados por el gobierno estadounidense.	4,20
IE9	Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar a la competencia.	3,99
IE10	Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo.	4,46
IE11	Renovar la imagen de la marca, y reducir costes, a través del uso de la energía renovable en el mercado internacional.	4,48

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.3 Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Tabla 20. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Iniciativas estratégicas			Objetivos estratégicos					Nº de coincidencias		
			Objetivo: Rentabilidad	Objetivo: Crecimiento	Objetivo: Supervivencia					
			OR1	OC1	OS 1	OS 2	OS 3		OS 4	OS 5
Crecimiento	IE1	Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de EE. UU.	X	X			X	X	X	5
	IE2	Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados.	X		X	X	X	X	X	6
Mejora	IE3	Atraer a nuevos suscriptores (locales e internacionales) para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales.	X	X						2
	IE4	Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control.	X		X	X	X	X	X	6
	IE5	Establecer contratos de exclusividad y a largo plazo con los fabricantes que utilizan el <i>market place</i> de Amazon.	X				X	X	X	4
Adaptación	IE6	Reforzar el proceso de <i>supply chain</i> para los servicios de Amazon (transporte y almacenes).	X	X			X	X		4
	IE7	Trazabilidad en línea de los pedidos de Amazon.					X			1
	IE8	Mejorar las ofertas de productos o servicios a los consumidores que son subsidiados por el gobierno estadounidense.			X			X		2
	IE9	Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar a la competencia.			X	X	X	X	X	5
	IE10	Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo.			X	X	X			3
	IE11	Renovar la imagen de la marca, y reducir costes, a través del uso de la energía renovable en el mercado internacional.		X			X		X	3

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 21. Resumen de objetivos

Código	Objetivos estratégicos
OR1	Obtener un margen operativo del 40% al 2022.
OC1	Crecimiento 8% trimestral en suscripciones hasta el 2022.
OS1	Entregas a tiempo de acuerdo con los ANS en un 98%.
OS2	Trazabilidad de los pedidos <i>online</i> en un 98%.
OS3	Reducir en 8,5% el costo unitario por pedido de US\$ 1,18 a US\$ 1,08.
OS4	Capacidad instalada de almacenes en un 85%.
OS5	<i>Picking</i> de 400 pedidos por hora.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.4 Conclusión y selección de iniciativas estratégicas

En base a las matrices que se han desarrollado previamente, podríamos confirmar que tenemos cuatro propuestas estratégicas que nos ayudarán a cumplir los objetivos.

Tabla 22. Iniciativas estratégicas seleccionadas

Código	Estrategias seleccionadas
IE1	Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de EE. UU.
IE2	Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados.
IE5	Establecer contratos de exclusividad y a largo plazo con los fabricantes que utilizan el <i>market place</i> de Amazon.
IE10	Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.5 Descripción de la estrategia seleccionada

7.5.1 Estrategia competitiva (Porter)

La estrategia competitiva que se estará seleccionando es la de liderazgo en costos, lo que se encuentra sustentado por el crecimiento de la demanda que se ha proyectado hasta el 2022. Esto le otorga una sostenibilidad al negocio que no será la excepción para el servicio de Amazon.

7.5.2 Estrategia de crecimiento (Ansoff)

La estrategia de crecimiento que se plantea para Amazon es la penetración de mercados y el crecimiento mediante una integración vertical hacia atrás. Esto con el objetivo de reducir los costos de distribución que actualmente están tercerizados.

Tabla 23. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1957.

7.5.3 Estrategias funcionales

La estructura de Amazon pide autonomía, innovación y procesos, empezando por Jeff Bezos y sus diferentes áreas lideradas por varios ejecutivos. Dentro de las estrategias funcionales que debemos fortalecer están las de *supply chain*, estrategia de operaciones y estrategias de ventas.

Capítulo V. Plan Funcional de Marketing

1. Introducción

El Plan Funcional de Marketing tiene como objetivo servir de guía y concretar de manera exhaustiva un conjunto de decisiones sobre recursos y capacidades a utilizar. De esta manera, busca lograr los objetivos que se pretenden alcanzar

2. Objetivos de marketing

Objetivo general: Incremento de ventas de manera sostenible en base a un crecimiento de suscriptores para Amazon Prime de 10,5% como promedio anual y un incremento de la cuota de mercado del 54% para el 2022.

Tabla 24. Objetivos de marketing 2018-2022

Objetivo	Corto plazo		Mediano plazo	Largo plazo		Indicador
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Incrementar suscripciones	+13%	+13%	+11%	+9%	+9%	% Var. Suscripciones
2 Incrementar participación de mercado	43%	45%	47%	50%	54%	% Mercado

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Estrategias de marketing

3.1 Estrategias de crecimiento

La penetración de mercado es la estrategia de crecimiento planteada. Esta se basa en la plataforma ya establecida por Amazon (*market place*) y en el actual mercado principal donde se encuentra orientada (Estados Unidos). Amazon debe plantear la inmersión en los segmentos de clientes con menor capacidad de pago y con mayor edad. Este desarrollo debe integrar a los centros de distribución y servicios de última milla. Del mismo modo, se debe lograr un mayor conocimiento de las preferencias de estos segmentos.

3.2 Estrategias de posicionamiento

La diferenciación de la marca Amazon es un factor muy importante dentro de nuestra estrategia de posicionamiento. Como se pudo apreciar en nuestro análisis VRIO (ver tabla 8), este factor se considera una ventaja competitiva sostenible y por encima del promedio del mercado. Además, apoyándonos en el anexo 12, encontramos las diversas razones en un enfoque psicográfica, por la cual los clientes adquieren productos a través de Amazon. Por esto, se considera trabajar con tres estrategias que nos ayudarán a brindar beneficios que agreguen valor a los clientes y que sean rentables para Amazon:

- Estrategia por los beneficios del producto: Dentro de las acciones que se realizarán, se destacará el variable tiempo que brinda Amazon Prime con entregas en un menor tiempo. Asimismo, se valorará todo el contenido que contiene la membresía con otros servicios de Amazon y el número ilimitado de pedidos durante el año.
- Estrategia por calidad y precio: Dentro de las acciones que se realizarán, se destacará que, con el costo fijo de la membresía, el cliente podrá ahorrar y mantener un servicio más exclusivo. Sus entregas tendrán prioridad dentro del modelo de distribución de Amazon Prime.
- Estrategia por estilo de vida: Dentro de las acciones que se realizarán, se destacará la naturaleza de un mundo globalizado donde las personas cada vez son más *smart* y necesitan disfrutar su tiempo libre. En el anexo 12, podemos apreciar el perfil conductual de nuestros clientes y en eso se basa Amazon Prime para dar la posibilidad de comprar desde tu hogar a través de un concepto *fast life*.

En función a estas estrategias, reforzaremos el concepto de Amazon de brindar una experiencia personalizada a sus clientes.

3.3 Estrategias de segmentación

Geográficamente se ubicará en Estados Unidos y estará dirigido a hombres y mujeres. Tendremos dos segmentos:

- **Edad:** Dirigida a un mercado donde la distribución de los consumidores se hará según el rango de edades de 18 a 34 años (jóvenes), de 35 a 54 años (adultos) y de 55 años a más (adultos mayores). Esta segmentación sobre bases demográficas, apoyándonos en el anexo 9, nos indica que el 39% de los miembros principales de Amazon Prime son jóvenes. Esto contrasta con el 30% que representa dentro de los consumidores estadounidenses en general.

El segmento representado por la demografía más antigua es solo de un 26% para miembros de Amazon Prime. Este es nuestro público objetivo para la estrategia IE1.

- **Ingresos:** Dirigida a un mercado donde la distribución de los consumidores se hará según los ingresos anuales: los que ganan menos de US\$ 50.000,00, los que ganan entre US\$ 50.000,00 y US\$ 99.999,00, y los que ganan igual o más de US\$ 100.000,00. Esta segmentación nos permitirá realizar una estrategia en base al poder de compra de los clientes. Según el anexo 10, el 28% de los miembros principales de Amazon Prime tiene un ingreso anual de US\$ 100.000,00. Mientras que nuestro público objetivo son los que ganan menos de \$50,000.00. Este segmento representa en 33% de los miembros de Amazon Prime. Esto contrasta con el 44% que representa dentro de los consumidores estadounidenses en general.
- **Psicográfica:** Aplicaremos esta estrategia, con la finalidad en delimitar la población objetivo en un determinado bien o servicio en base a las razones más populares por la que los usuarios de Internet en los Estados Unidos adquieren productos a través de Amazon Prime. Según el anexo 12, tenemos: *Precio, Conveniencia, Beneficios principales, Envío rápido, Selección, Confiabilidad, Devolución fácil y Comentarios.*

Para ello, lo enfocaremos de dos formas:

- Con los clientes segmentados por edad, al tratarse de una relación “*Business to Consumer*” (B2C), el objetivo será conseguir una relación duradera y estable con ellos mediante la satisfacción a sus necesidades personales. Además, ofreceremos soluciones individuales con la entrega acordada, información simétrica y buenos precios.
- Con los consumidores segmentados por ingresos anuales, se brindarán bienes y servicios en base a su capacidad adquisitiva. Nos apoyaremos con la *big data* para realizar publicidad en medios masivos tradicionales (TV, radio y medios gráficos) y *online* (sitios web, *email marketing* y redes sociales).

4. Marketing mix

4.1 Estrategia de producto

Mediante la estrategia de producto, vamos a considerar una mayor promoción de aquellos que han tenido mayor circulación por parte de nuestros usuarios (según el anexo 10): zapatos, ropa y accesorios. Esto servirá para desplegar la estrategia de penetración en los segmentos de mayor edad y con menores ingresos de Estados Unidos.

- **Tipo de producto:** bienes de conveniencia. No exigen de un mayor esfuerzo para influir en la decisión de compra por ser productos conocidos y con frecuencia de uso cotidiana.
- **Ciclo de vida:** crecimiento. La demanda de productos a través de canales virtuales sigue en ascenso y la estrategia busca motivar el incremento de clientes de distintos segmentos (económicos y demográficos) a través de esos canales.

4.2 Estrategia de precio

Mediante la estrategia de precio vamos a considerar dos: la penetración y la selección. Para ambos casos, tendremos algunos márgenes que utilizarán como límites inferiores los costos y la rentabilidad mínima del producto Amazon Prime. Asimismo, maximizando la demanda de suscriptores que hemos proyectado que seguirá creciendo por economía de escala hasta el 2022, podríamos mantener los costos de las membresías o incrementar por año un porcentaje mínimo de su valor. Esto considerando que algunos de nuestros proveedores como FedEx y UPS podrían incrementar sus tarifas.

En base a nuestras estrategias de posicionamiento y segmentación, se tendrían precios dinámicos definidos por el perfil del cliente, su edad e ingresos económicos. Asimismo, reforzaríamos una estrategia de precios psicológicos en donde predominaría la imagen y el prestigio de Amazon Prime en un servicio exclusivo, más personalizado. También se piensa ingresar a nichos como las personas de mayor edad y personas con bajos recursos. Según nuestras estrategias, podríamos optar en esta parte con una estrategia de precios de penetración, y obtener rápidamente cuota de mercado y una economía de escala en esos nichos.

4.3 Estrategia de plaza

Mediante la estrategia de plaza vamos a considerar fortalecer la oferta de nuestros productos por internet. La innovación constante, siempre pensando en el cliente, ha sido la filosofía de Amazon. Para eso también pensamos en agilizar las modalidades de ventas postpago en determinados sectores, es decir, el cobro sería contra entrega. También, diseñaríamos boletines semanales en base a nuestras estrategias de segmentación para que sean difundidas vía correo electrónico.

Utilizando la estrategia de contrato exclusivo y a largo plazo con nuestros proveedores, podremos diseñar una mayor cobertura de nuestra red de distribución para los pedidos. Incluso pueden ser desarrollados como franquicias en determinados estados en donde el costo operativo es muy

elevado. Con esto, ganaríamos una cadena de distribución intensiva y los clientes podrían tener un servicio adicional de post venta para sus productos (devoluciones, cambios, etc.).

Asimismo, podríamos realizar alianzas con las principales cadenas de *retail* en Estados Unidos para utilizar sus puntos de venta como lugares donde los clientes de Amazon Prime puedan recoger sus productos. Esto sería una estrategia de distribución selectiva. Finalmente, consideremos tener un punto de venta que nuestros clientes de Amazon Prime puedan visitar y escoger sus productos. Esto sería una estrategia de distribución exclusiva.

4.4 Estrategia de promoción

Mediante la estrategia de promoción, se busca incrementar las ventas de Amazon Prime a partir de cada suscripción y así tener una mayor cuota de mercado para Amazon en Estados Unidos. Esta estrategia de promoción se realizará de la siguiente manera:


Explotaremos el sistema de marketing digital. Actualmente Amazon cuenta con una red de afiliados que ayudan a atraer usuarios o clientes potenciales mediante enlaces web, a cambio de una comisión por cada servicio o bien adquirido. Para ello, Amazon realizará un acuerdo con los afiliados para utilizar un menú dentro de sus páginas web. A cambio, recibirán una comisión del 12% en caso de concretarse la compra. Dentro de esta sección, se incluirá publicidad y promociones de ventas en determinados productos y determinadas fechas, según el nicho del afiliado.

Empezaremos a aplicar esta estrategia centrándonos en cuatro categorías: comestibles, ropa/accesorios, ayudas de salud/belleza y zapatos. Utilizaremos las bases de datos de usuarios afiliados y así realizaremos llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos y, a los clientes potenciales identificados, visitas a domicilio. Esto se acompañará también con descuentos por pronto pago, por volumen y por temporada. De igual forma, en este menú, tendremos encuestas a los usuarios para que puedan ayudarnos a mejorar los servicios/beneficios complementarios y así agregarles nuevas características, atributos y mejoras.

5. Presupuesto de marketing

Para realizar este presupuesto, nos apoyamos en el anexo 3.

Tabla 25. Presupuesto de marketing y venta

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operativos (Norteamérica)	105.741	136.277	176.383	229.617	302.244	400.871
MARKETING EXISTENTES	5.347	7.340	10.092	13.846	19.167	26.683
ACCIONES ESTRATEGICAS						
RRHH	594	726	878	1.123	1.443	1.855
PPTO Marketing - SUB ÁREA.						
Retención de la base <i>Prime</i> (30%):	178	218	263	337	433	556
Programa <i>Senior</i> (35%):						
Estudio de necesidades	30	36	44	56	72	93
Despliegue del programa						
Publicidad tradicional	59	73	88	112	144	185
Programa <i>Easy Access</i> (35%):						
Estudio de necesidades	59	73	88	112	144	185
Despliegue del programa	149	181	219	281	361	464
Total Marketing	5.941	8.066	10.969	14.968	20.610	28.538
% para estrategias	10,00%	9,00%	8,00%	7,50%	7,00%	6,50%
% destinado del ingreso para marketing	5,62%	5,92%	6,22%	6,52%	6,82%	7,12%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Plan Funcional de Operaciones

1. Introducción

El Plan Funcional de Operaciones busca resolver las debilidades identificadas en el análisis interno del capítulo II, a través de modelos alternativos de *delivery* de los pedidos. De esta manera, mejorar la experiencia del cliente con Amazon, además de reafirmar la misión y la propuesta de valor *fast life*.

2. Objetivo de operaciones

Objetivo general: Tener una cadena de distribución flexible con la capacidad de atender a nuestros clientes en menor tiempo, optimizando servicio, costo y calidad.

Tabla 26. Objetivos de operaciones 2018-2022

Objetivo	Corto plazo		Mediano plazo	Largo plazo		Indicador
	2018	2019	2020	2021	2022	
1. Incrementar el nivel de servicio	96%	97%	98%	98%	99%	% entregas a tiempo
2. Reducir el costo por pedido	\$1.14	\$1.11	\$1.08	\$1.07	\$1.08	Costo por pedido

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ronald Coase (2012) plantea que, ante un análisis de los costos de transacción, la empresa reasigna sus recursos para lograr una solución óptima a nivel económico y financiero. Si esto lo aplicamos a este escenario, Amazon optaría por la fabricación de los drones debido a que los costos de transacción asociados son menores en comparación de comprarlos a un proveedor. Para esta investigación se descarta, ya que no contribuye a los objetivos que estamos planteando de reducir costos. Asimismo, se tiene una brecha legal y una limitación tecnológica (durabilidad de la fuente de energía en cada drone).

Premisas

- Envíos diarios por drone: 20
- Costo unitario en la construcción de un drone: \$2,000
- Precio unitario en compra de un drone: \$4,319
- Se asume que no hay descuento por volumen
- Es igual el comparativo entre el mantenimiento compra con la construcción

Tabla 27. Costo relativo de drones

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad de envíos (anual)	8,512,712	11,356,140	15,254,955	20,410,185	27,116,822	36,003,704
% de Envíos con Drones	6%	9%	15%	19%	26%	29%
Cantidad de Envíos con Drones	510,763	1,022,053	2,288,243	3,877,935	7,050,374	10,441,074
Cantidad de drones	71	142	318	539	979	1,450

Costo de construcción Drones	\$ 141,879	\$ 142,025	\$ 351,720	\$ 441,581	\$ 881,233	\$ 941,861
VAN Construcción Drones	\$ 1,846,554					

Compra de Drones	\$ 306,387	\$ 306,703	\$ 759,539	\$ 953,594	\$ 1,903,023	\$ 2,033,949
VAN Compra Drones	\$ 3,987,633					

Costo Relativo 0.46 -> Conviene construir los drones en lugar de comprarlos
(VAN Construcción vs VAN Compra)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Es por ello que en las acciones estratégicas de operaciones, buscamos medios alternativos de distribución que ayuden a reducir el *shipping costs*:

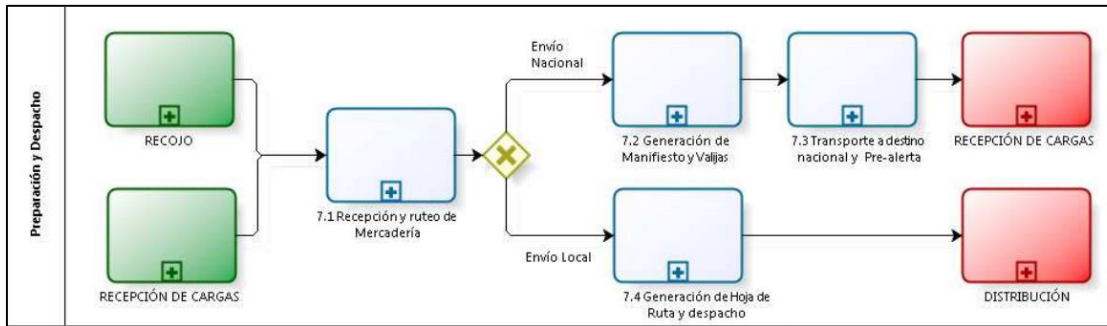
3. Acciones estratégicas de operaciones

A continuación, se detallan las estrategias para cada problema identificado:

- Realizar una alianza estratégica con la cadena de estaciones Citgo mediante sus tiendas Food Mart. Esto para hacer una expansión del sistema Amazon Locker, donde el cliente tendría mayor flexibilidad para recoger sus pedidos de acuerdo con su disponibilidad de tiempo en 24 horas. En la primera fase, implementaremos un piloto en los estados donde se han identificado la población con menores ingresos; según el anexo 14, son Mississippi, Idaho, West Virginia, Arkansas y South Carolina. Luego, replicaremos en el segmento de demografía antigua con los consumidores estándar de Amazon.

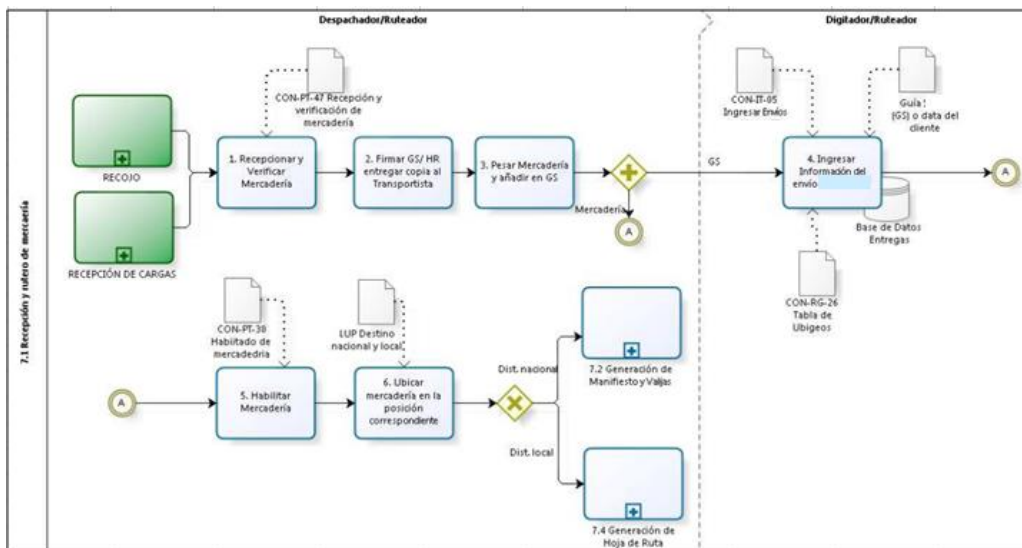
Actualmente, Amazon utiliza este modelo con las tiendas de conveniencia 7-Eleven. El objetivo es ampliar la red con dos referentes del consumo masivo en los Estados Unidos y reforzar la propuesta de nuestro *lead time* tanto para los servicios de Amazon y Amazon Prime. En ese sentido, se fortalecería el flujo de preparación y despacho del sistema Amazon Locker ya que tendríamos mayores puntos para abastecer:

Gráfico 10. Flujograma proceso de preparación y despacho



Fuente: Elaboración propia, 2018.

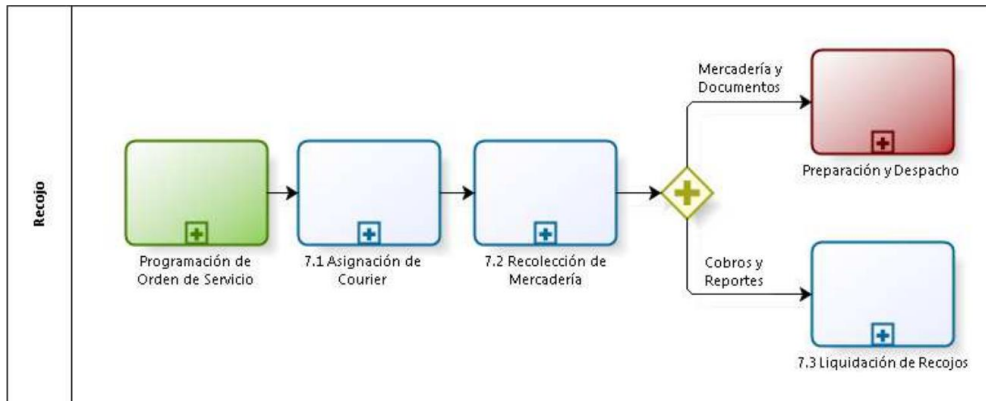
Gráfico 11. Flujograma subproceso de recepción y ruteo



Fuente: Elaboración propia, 2018.

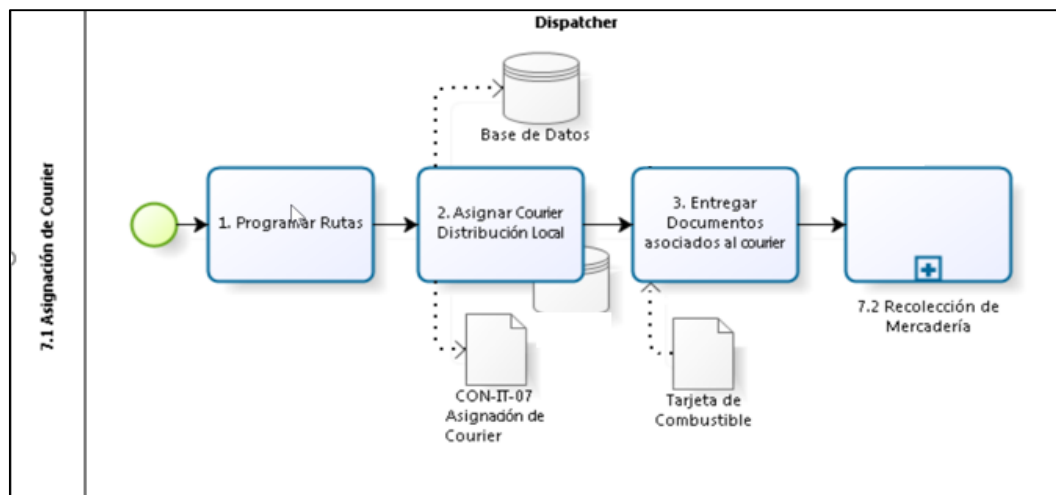
- Desarrollar un modelo de distribución mediante la economía colaborativa para las ciudades más contaminadas de Estados Unidos: Ohio, Kentucky, Texas, Indiana, Pennsylvania y Georgia, según el anexo 15. El modelo consiste en que personas naturales puedan afiliarse como *pickers* de Amazon puedan realizar el servicio de *courier* según su ubicación física en el momento cuando se tiene que entregar una solicitud realizada en la web. En este aplicativo, el repartidor se registraría y tendría acceso a la geolocalización de los pedidos hechos en la página web de Amazon. Bajo esta modalidad, se atenderían los pedidos con un tope de 7 kilos utilizando bicicletas o caminando. El nuevo flujo que implementaríamos sería en el proceso de recojo:

Gráfico 12. Flujograma proceso de recojo



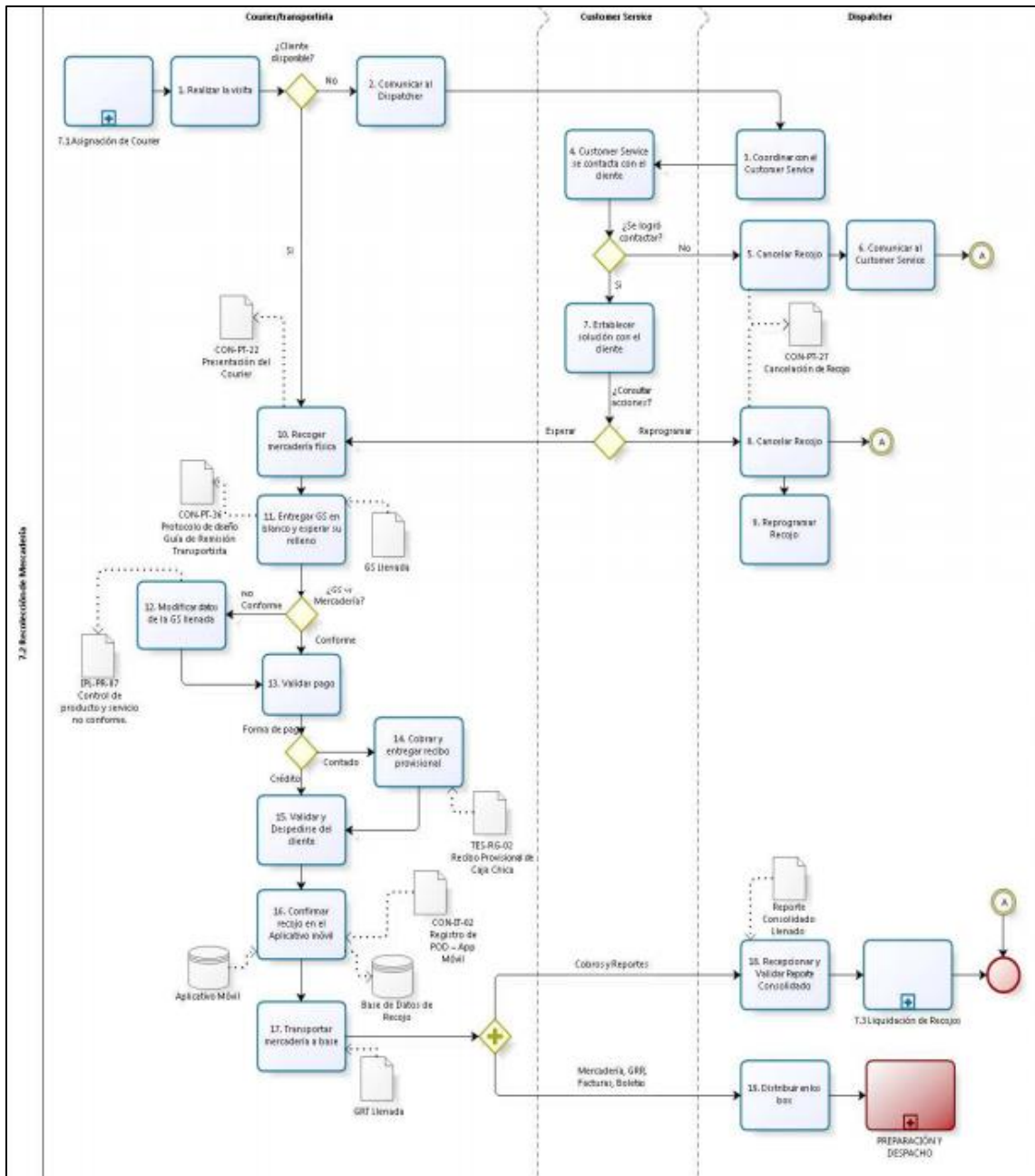
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 13. Flujograma subproceso de asignación de *courier*



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 14. Flujoograma subproceso de recolección



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- En las ciudades con mayor tráfico vehicular como Los Ángeles, San Francisco, Vancouver y New York, según el anexo 16, es necesario desarrollar el sistema Amazon Locker en las estaciones de tren. En estas ciudades, más del 50% de la población usa este medio de transporte masivo, por lo que la frecuencia de visita lo convierte en un muy importante punto de entrega para pedidos menores de 7 kilos. El producto sería abastecido desde el centro de


distribución más cercano de Amazon. El proceso por fortalecer sería preparación y despacho (ver gráficos 21 y 22).

- Finalmente, utilizaremos como medio de distribución el canal tradicional de reparto de periódicos de Estados Unidos. En los últimos años, la tendencia del consumo de papel se ha reducido, ya que los gigantes de distribución como Walmart (que ha reducido el 39% de su publicidad para impresos) empezaron a utilizar cadenas de suministros digitales, el objetivo es atomizar la distribución de paquetes menores a 7 kilos utilizando el mismo esquema de la repartición de diarios mediante geolocalización de los repartidores por zonas. Estos serían abastecidos desde el centro más cercano. Nuestro piloto será en los estados que cuentan con una mayor demografía antigua como Maine, Vermont, New Hampshire, West Virginia y Florida según el anexo 17. En ese sentido, el nuevo flujo que implementaríamos sería el en el proceso de recojo (ver gráficos 23, 24 y 25).

4. Presupuesto de operaciones

Para realizar este presupuesto, nos apoyamos en el anexo 3:

Tabla 28. Presupuesto de operaciones

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operativos (Norteamérica)	105.741	136.277	176.383	229.617	302.244	400.871
COSTO DE VENTAS	68.203	87.899	113.414	146.036	190.112	251.346
<i>Shipping costs</i>	10.045	12.946	16.933	22.043	29.015	38.884
<i>Shipping costs tradicional</i>	9.443	11.781	14.393	17.855	21.471	27.608
<i>Shipping costs alternativo</i>	603	1.165	2.540	4.188	7.544	11.276
Costo de producto	51.813	66.776	85.898	110.216	142.962	188.409
Mantenimiento y reparación	1.057	1.363	1.764	2.296	3.022	4.009
Otros costos	5.287	6.814	8.819	11.481	15.112	20.044
FULFILLMENT	14.804	18.806	23.812	30.309	38.385	48.906
Total operaciones	83.007	106.705	137.226	176.346	228.497	300.252
Ratio costo venta / venta	65%	65%	64%	64%	63%	63%
Ratio SC tradicional / SC total	94%	91%	85%	81%	74%	71%
Ratio SC alternativo / SC total	6%	9%	15%	19%	26%	29%
Costo unitario \$	1,18	1,14	1,11	1,08	1,07	1,08

Valores expresados en millones de dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Plan Funcional de Recursos Humanos

1. Introducción

El presente Plan de Recursos Humanos busca alinearse a los objetivos de los otros planes funcionales: Marketing y Operaciones. Esto, para encontrar la manera de mejorar el rendimiento del trabajo, mientras se brinda bienestar a los colaboradores de la empresa Amazon. Esto ayudará a mejorar la percepción de muchos empleados de la compañía Amazon. Apoyándonos en el anexo 18, tenemos lo siguiente:

2. Objetivo de Recursos Humanos

Objetivo general: Mejorar el ecosistema laboral y el desempeño del talento, equilibrando los altos niveles de estrés en los colaboradores con miras al año 2022.

Tabla 29. Objetivos de Recursos Humanos 2018-2022

Objetivo	Corto plazo		Mediano plazo	Largo plazo		Indicador
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Mejorar el desempeño del talento humano	+80%	+81%	+82,5%	+84%	+85%	% de evaluaciones del desempeño
2 Mejorar el clima laboral	80%	82.5%	85%	87.5%	90%	% de encuestas de medición utilizando “Amazon Connections”

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Acciones estratégicas de Recursos Humanos

Las vamos a clasificar de la siguiente manera para poder lograr los objetivos:

- **Atracción**
 - Realizar unos planes de motivación no solos económicos sino también incentivos que garanticen la satisfacción del personal (regalos, viajes, etc.).
 - Fomentar la participación de los colaboradores en el plan del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Así se les da la oportunidad de brindar alternativas para mejorar el control de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo,
 - Aplicar *outplacement* para los trabajadores que se acojan al programa “*Pay to Quit*”. Esta estrategia la aplica Amazon ofreciendo US\$ 5.000 a los empleados desertores, con el objetivo de mantener la motivación de los colaboradores.

- **Retención**

- Implementar un plan de sucesión para asegurar la continuidad del negocio en base a la misión que tiene Amazon. Así se crean las condiciones suficientes para futuras promociones internas.
- A partir de un programa de *mentoring*, se mejorará la compensación no salarial para aquellos colaboradores que califiquen de consejeros y guíen a las personas que tienen menos experiencia y conocimiento.
- Revisión anual de bandas salariales y bonificaciones mediante evaluaciones de desempeño. Para ello, se tendrá un consenso con el trabajador y se definirán los objetivos individuales esperados.
- Dentro del presupuesto de salud ocupacional, se implementará un sistema digital de denuncia para el personal. De esta manera, se satisfacen los requisitos internacionales para las notificaciones de forma anónima de las infracciones cometidas dentro de Amazon.

- **Desarrollo**

- Redefinir el ADN de la cultura organizacional de Amazon mediante el desarrollo de distintas actividades que fortalezcan competencias como la empatía, el relacionamiento, el liderazgo y enfoque al cliente tanto interno como externo.
- Desarrollar un plan de capacitación a corto, mediano y largo plazo que esté alienado a planes de desarrollo profesional mediante líneas de carrera dentro de la organización.
- Planes de inducción para los trabajadores a través de la construcción de la escuela de formación corporativa de Amazon: una plataforma virtual de entrenamiento *e-learning*.

4. Presupuesto de Recursos Humanos

Apoyándonos del anexo 3, se desprende lo siguiente:

Tabla 30. Presupuesto de Recursos Humanos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operativos (Norteamérica)	105.741	136.277	176.383	229.617	302.244	400.871
GASTOS ADMINISTRATIVOS EXISTENTES	1.997	2.704	3.667	4.992	6.858	9.477
ACCIONES ESTRATEGICAS RRHH	105,13	142	193	263	361	499
Beneficios (15%):						
Beneficios sociales espontáneos	16	21	29	39	54	75
Capacitación y desarrollo (50%):						
Cursos para capacitación para empleados	26	36	48	66	90	125
<i>Coaching</i> a empleados que van a ascender a mando medio y a alta dirección	26	36	48	66	90	125
Clima laboral (20%):						
Actividades recreativas	11	14	19	26	36	50
Jornadas de integración	11	14	19	26	36	50
Salud Ocupacional (15%):						
Programa aplicado a la prevención de riesgos laborales	16	21	29	39	54	75
Total gastos administrativos	2.103	2.846	3.860	5.255	7.219	9.975
Ratio (promedio 2012 - 2016)	1,99%	2,09%	2,19%	2,29%	2,39%	2,49%
% destinado a estrategias de RRHH	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Valores expresados en millones de dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan Funcional de Responsabilidad Social

1. Introducción

El presente Plan de Responsabilidad Social busca alinearse a los objetivos de los planes funcionales de Recursos Humanos y Operaciones. De modo que se puedan identificar mejores prácticas para incrementar el bienestar en los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa Amazon. Esto ayudara a cambiar el paradigma de que Amazon es una gran empresa que solo vela para sus clientes, mas no por el resto de los grupos de interés.

2. Objetivo de Responsabilidad Social

Objetivo general: Fortalecer la relación con la comunidad para incrementar el valor de la marca de Amazon a 85% al 2022 e incrementar canales de distribución alternativos que tengan menor impacto en la contaminación de CO2 en un 90% al 2022.

Tabla 31. Objetivos de Responsabilidad Social 2018-2022

Objetivo	Corto plazo		Mediano plazo	Largo plazo		Indicador
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Satisfacción de expectativas y necesidades (clientes y no clientes)	+40%	+42%	+65%	+84%	+85%	Valor de la marca Amazon
2 Reducir la huella de carbono vehicular en la distribución	80%	90%	95%	87.5%	90%	% participación de canales de distribución alternativo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Acciones estratégicas de Responsabilidad Social

- Fortalecimiento de la cultura de Amazon a través de programas sociales que permitan la interacción de los empleados con la sociedad. De esta manera, se pueden promover los valores de la empresa como responsabilidad, compromiso, incentivo del aprendizaje y la iniciativa que imparte la cultura de Amazon.
- Para los estados con menos ingresos como Mississippi, Idaho, West Virginia, Arkansas y South Carolina, según el anexo 14, se desarrollará un programa para las escuelas primarias:


“Leer es estar adelante”. El objetivo es ayudar a estudiantes con dificultades de aprendizaje y otras capacidades.

- Se continuará con el programa “*Green Logistic*” promovido por la ONU. Con *Distribución Verde*, mediante el sistema de economía colaborativa en las ciudades más contaminadas de Estados Unidos (ver anexo 15), personas naturales a pie o en bicicleta pueden entregar los pedidos de Amazon. Así se disminuye el gasto de combustible y la emisión de CO₂. Asimismo, expandiremos *Distribución Verde* en las ciudades con mayor tráfico vehicular (ver anexo 16) a través del sistema Amazon Locker en las estaciones de tren. Así se aliviaría la carga de vehículos de transporte que se utilizan en el reparto de pedidos.
- Implementación de una política de reciclaje y empaquetamiento verde. Se trata de utilizar la menor cantidad posible de material para empacar o utilizar materiales biodegradables que no afecten al ciclo biológico de las cajas donde son enviados los pedidos. El objetivo es reducir la emisión de CO₂, uno de los principales causantes del cambio climático.

4. Presupuesto de Responsabilidad Social

Tabla 32. Presupuesto de Responsabilidad Social

Apoyándonos del anexo 3:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operativos (Norteamérica)	105.741	136.277	176.383	229.617	302.244	400.871
Programas sociales no económicos	9	12	15	21	26	31
Imagen Institucional (Canales de distribución alternativa)	5	8	10	12	16	19
Total actividades estratégicas RSE	14	20	25	33	42	50
Ratio RSE / Ventas Norteamérica	0,013%	0,015%	0,014%	0,014%	0,014%	0,012%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IX. Plan Funcional de Finanzas

1. Introducción

El Plan Financiero se ha realizado en base al análisis de los estados financieros de Amazon entre los años 2008 y 2016. Con dicha información se han realizado las proyecciones para el periodo del 2017 al 2022.

Basado en la planificación estratégica de la empresa, se han planteado los objetivos de crecimiento y mejora de la rentabilidad acorde al desarrollo de los planes operativos necesarios para asegurar que dichos objetivos estén soportados en un adecuado plan de marketing.

2. Objetivo de finanzas

Objetivo general: Evaluar la contribución de las estrategias de crecimiento en la mejora de la rentabilidad para que finalmente se asegure un mayor valor de la empresa en el año 2022.

Tabla 33. Objetivo financiero 2018 – 2022

Objetivo	Corto plazo		Mediano plazo	Largo plazo		Indicador
	2018	2019	2020	2021	2022	
1 Incrementar la utilidad operativa	\$2,2B	\$1,7B	\$1,5B	\$4,0B	\$5,0B	Utilidad operativa en billones
2 Incrementar el ROE	5,5%	3,2%	4,4%	7,3%	7,3%	% utilidad operativa / patrimonio

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Consideraciones de la evaluación financiera

- Estabilizar el *shipping cost* en el 10% promedio de la venta total en Norteamérica. Esto basado en el estado de resultados de FedEx Perú del año 2016 respecto a su estructura de costos estándar a nivel global; la hemos considerado en el proceso actual como proveedor de Amazon en Norteamérica.
- El presupuesto de los planes funcionales ha sido calculado en función a ratios de Amazon Global y/o empresas referentes del sector de logística, recursos humanos y marketing.
- Reducir el costo por pedido en 8,5% de US\$ 1,18 a US\$ 1,08 en el 2022.
- Estabilizar el costo del producto al 48%, en promedio, de la venta en Norteamérica.

- Mejorar la efectividad de entregas pasando de 96% en el 2018 a 99% en el 2022 para reducir de esta manera los costos de logística inversa por devoluciones.
- Mejorar la rentabilidad de Amazon Norteamérica: pasar de una utilidad operativa de US\$ 1.576 millones en el 2017 a US\$ 4.487 millones en el 2022 para incrementar de esta manera el valor de la empresa como resultado de las nuevas inversiones.
- Generar una mayor tasa de rentabilidad de la que se presentó en el 2016, medida a través del ROE de Amazon es de 12,29% (ver anexo 21).
- Se realizaron flujos de caja por cada escenario: esperado, optimista y pesimista (ver anexo 28, 29, 30 y 31).

4. Estimación del estado de pérdidas y ganancias

4.1 Supuestos

- El precio de venta y el costo de venta sufren variaciones por la inflación, pero mantienen una estabilidad en base al comportamiento analizado desde los años 2011 al 2016.
- El costo de venta representa en promedio el 63% de la venta total en Norteamérica.
- El incremento es debido a la tendencia creciente de un 20% anual en pedidos y suscriptores de Amazon. Esto genera mayor suavización en nuestros costos unitarios.
- En la proyección de la demanda se identificó una fuerte correlación entre el comportamiento del ingreso de Amazon Global *versus* los suscriptores de Amazon Prime en Norteamérica.
- La participación del mercado de Amazon y el *mix* de ventas han sido establecidos con base al servicio de Amazon Prime desde el 2011 hasta el 2016.
- El presupuesto de cada plan funcional ha sido calculado en función a la tendencia de la proyección de la demanda y al impacto esperado de las acciones estratégicas propuestas (ver el comparativo anexo 19 y 24).
- La estructura de capital es la misma de la matriz y se mantiene constante entre los años 2018 y 2022 con un nivel de endeudamiento conservador.
- El tipo de cambio se mantiene constante. No existe un ingreso o pérdida por este concepto.

Apoyándonos del anexo 3, se obtiene el *forecast* para Norteamérica (2017-2022):

Tabla 34. Proyección del estado de pérdidas y ganancias con estrategia – escenario esperado

Montos en US\$ millones	Fcst 2017	Fcst 2018	Fcst 2019	Fcst 2020	Fcst 2021	Fcst 2022
Total de ventas	105.741	136.277	176.383	229.617	302.244	400.871
Costo de ventas	68.203	87.899	113.414	146.036	190.112	251.346
<i>Shipping costs</i>	10.045	12.946	16.933	22.043	29.015	38.884
<i>Fulfillment</i>	14.804	18.806	23.812	30.309	38.385	48.906
Marketing	5.941	8.066	10.969	14.968	20.610	28.538
Tecnología y contenido	12.507	16.937	22.874	30.880	41.916	57.037
Gastos administrativos	2.103	2.846	3.860	5.255	7.219	9.975
Otros gastos	0	0	0	0	0	0
Total gastos operativos	103.558	134.554	174.929	227.449	298.242	395.802
Utilidad operativa	2.183	1.723	1.454	2.168	4.003	5.068
Gastos financieros	194	193	191	189	188	186
Otros gastos no financieros	413	409	406	402	399	395
Utilidad neta	1.576	1.121	857	1.577	3.416	4.487

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Utilidad Operativa

La Utilidad Operativa es una de las principales líneas del estado de resultados y es usada para la determinación de los flujos de caja incrementales. Ayuda a estimar el VAN y la TIR en función de los resultados de las cuentas previas. Llega a presentar flujos incrementales nominales de US\$21,6B, US\$31,0B y US\$42,5B entre los años 2020 y 2022. En términos relativos, estos incrementos entre un flujo y otros son de 223%, 363% y 533% respecto al periodo 2016. Esta última línea es la que explica los resultados del VAN y la TIR que se han mostrado y analizado en párrafos previos.

4.3 Tasa para la evaluación

A fin de evaluar la bondad económica de cada estrategia, aislándola del efecto de la gestión financiera, se evaluarán solo los flujos económicos. La tasa usada para descontar los escenarios es el WACC con base en la información proporcionada por Bloomberg. Se calculó en 10,62% bajo las siguientes consideraciones:

- Cálculo del costo de capital a través del método de CAPM
- Cálculo del promedio ponderado del costo de la deuda a corto y a largo plazo

Tabla 35. Tasas económicas

Costo de capital propio - Ke		Costo de la deuda - Kd		WACC	
	11,0%		3,58%	Ke	11,0%
Tasa libre de riesgo	2,86%	Deuda CP/Deuda total	0,18	P/V	0,95
Beta Amazon	1,61	Deuda LP/Deuda total	0,82	Kd	3,58%
Retorno esperado del mercado	5,08%			D/V	0,05
				Tasa impositiva efectiva	35,0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Resultados

Tabla 36. Resultados de escenarios

	VAN	Incremento VAN	ROE al 2022	Ebitda al 2022	VAN E0 (sin estrategia)	Tasa de descuento (WACC)
E1- Pesimista	US\$ 3,24B	US\$ 0,41B	1,43%	US\$ 1,5B	US\$ 2,83B	10,6%
E2- Esperado	US\$ 9,44B	US\$ 6,61B	7,32%	US\$ 5,0B		
E3- Optimista	US\$ 12,97B	US\$ 10,14B	9,27%	US\$ 6,2B		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El VAN marginal en los tres escenarios se muestra positivo. Por tanto, se concluye que la implementación de las estrategias resulta conveniente, aún en el escenario pesimista, ya que genera 1,4% más de VAN que el escenario sin estrategia. Estos escenarios resultan de hacer el análisis de sensibilidad del costo unitario de ventas. Esta es una de las principales variables críticas de la problemática de la empresa para lograr mayor rentabilidad y sostenibilidad dentro del horizonte proyectado.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Para brindar mayor sostenibilidad al negocio, se encontró que se pueden optimizar costos y tiempos de entrega mediante nuevas estrategias de distribución. Estas fortalecerían las ventajas competitivas de Amazon en la calidad de la prestación de su servicio y permitirían maximizar la rentabilidad del negocio.
- La demanda proyectada de Amazon seguirá creciendo en base a la tendencia de los últimos años, particularmente en los Estados Unidos, con el servicio de Amazon Prime bajo la estrategia de penetración de mercado. La mayor oportunidad está en los hogares de menores ingresos y la demografía más antigua. En ese sentido, es un factor clave asegurar la cadena de abastecimiento con los fabricantes.
- Dentro de nuestro plan de operaciones, se exploraron nuevas estrategias, combinando diferentes modalidades de distribución, que reducen el costo de envío y los tiempos de entrega. Sobre la estrategia de distribución por drones, se encontraron restricciones legales que limitan su implementación en un corto y/o mediano plazo en los Estados Unidos.
- Al proyectar la utilidad a seis años, aplicando las estrategias sugeridas, Amazon obtendrá un mayor ingreso económico financiero en Norteamérica. Se esperaba que sea cinco veces mayor al valor de la utilidad que se obtendría sin aplicar las estrategias.
- La dependencia del factor humano se ha mantenido en las distintas modalidades de distribución en la industria del comercio electrónico. En la actualidad, aún no se ha logrado automatizar en su totalidad, principalmente por políticas regulatorias.

2. Recomendaciones

- Con la finalidad de asegurar la rentabilidad de Amazon, principalmente del programa Amazon Prime, se recomienda revisar de manera periódica el valor de la membresía comparándolo con los costos operativos asociados a las cuentas de los usuarios.
- Se recomienda seguir impulsando el programa “*Green Logistic*” con *Distribución Verde*. De tal manera que se fortalezca la imagen de Amazon como una empresa socialmente responsable con el medio ambiente. Esto ayudaría a tener una mejor aceptación por parte de los usuarios actuales y potenciales.

- Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de Amazon, se recomienda tener una política interna de equidad en los salarios. Así pueda mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo, asegurando una productividad sostenible.
- Se recomienda fortalecer la presencia en los segmentos de mercado aún no desarrollados: demografía antigua y de menores ingresos. Esto con el propósito de agilizar el crecimiento de ventas y asegurando el cumplimiento de los objetivos en un plazo menor.

Bibliografía

Business Insider (2013). “Amazon Prime Accounts Are Exploding in Popularity, Now Up To 16.7 Million”. En: Business Insider. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<http://www.businessinsider.com/amazon-prime-accounts-are-exploding-in-popularity-now-up-to-167-million-2013-12>>.

Business Insider (2017). “The number of Amazon Prime members has reportedly doubled in the past two years”. En: Business Insider. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<http://www.businessinsider.com/how-many-amazon-prime-subscribers-estimates-chart-2017-4>>.

Chopra, Sunil (2013). *Administración de la cadena de suministro*. 5ª Ed. Pearson: México D.F.

CompTIA (2018). “IT Industry Outlook 2017”. En: CompTIA. Fecha de consulta: 12/02/2018. <<https://www.comptia.org/resources/it-industry-trends-analysis-2017>>.

Consumer Intelligence Research Partners (2017). “The financial and technology media cites and quotes CIRP frequently”. En: Consumer Intelligence Research Partners. Fecha de consulta: 12/11/2017. Disponible en: <<https://www.cirpllc.com/news-media/>>.

Dessler, Gary (2015). *Administración de recursos humanos*. 14ª Ed. Pearson: México D.F.

El martes (2017) “La inspiradora historia de Jeff Bezos”. En: El Marte. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<http://www.elmartes.net/la-inspiradora-historia-jeff-bezos-creador-amazon-com/>>.

Gestiopolis (2017). “Planes de beneficios sociales”. En: Gestiopolis. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://www.gestiopolis.com/planes-de-beneficios-sociales/>>.

Luc de Brabandere (2016). *The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity Through Changes in Perception*. 1ª Ed. Francia.

Kotler Keller (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª Ed. Pearson: México D.F.

Huffpost (2014). “Amazon Just Figured Out A Genius Way to Make You Spend More Money”. En: Huffpost. Fecha de consulta: 12/11/2017. <https://www.huffingtonpost.com/2014/03/13/amazon-prime-price-increase_n_4957093.html>.

Huffpost (2016). “Amazon Adds 19 Million US Prime Members Since Prime Day 2015 En: Huffpost. Fecha de consulta: 12/11/2017. <https://www.huffingtonpost.com/michael-r-levin/amazon-adds-19-million-us_b_11551334.html>.

Mandel, Michael (2017). *How Ecommerce Creates Jobs and Reduces Income inequality*. Progressive Policy Institute.

Marketing Land (2017). “Report: Prime members now represent 63 percent of Amazon’s US customers”. En: Marketing Land. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://marketingland.com/report-prime-members-now-represent-63-percent-amazons-us-customers-226573>>.

Osborne Clarke (2017). “Artificial Intelligence: the real legal issues”. En: Osborne Clarke. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<http://www.osborneclarke.com/insights/artificial-intelligence-the-real-legal-issues-an-article-by-john-c-buyers-osborne-clarke-llp/>>.

Parkin, Michael (2013). *Microeconomía*. 9ª Ed. México D.F.

Rupprecht Law (2018). “Drone delivery: 3 big legal problems”. En: Rupprecht Law. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://jrupprechtlaw.com/amazon-drone-delivery-3-major-legal-problems-amazon-prime-air>>.

Russell, Walker y Rafique, Jiwani (2016). *Caso “Reinventando el comercio electrónico” (KEL931)*. Northwestern Kellogg School of Management.

Statista (2016). “Projected retail e-commerce GMV share of Amazon in the United States from 2016 to 2021”. En: Statista. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://www.statista.com/statistics/788109/amazon-retail-market-share-usa/>>.

Statista (2016). “Amazon's shipping revenue and outbound shipping costs from 2006 to 2016 (in million U.S. dollars)”. En: Statista. Fecha de consulta: 12/11/2017.

<<https://www.statista.com/statistics/236503/amazons-annual-shipping-revenue-and-outbound-shipping-costs/>>.

Strategy& (2016). “2017 Technology Trends”. En: Strategy&. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-technology-trends>>.

The New York Times (2017). “Business day market”. En: The New York Times. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<http://markets.on.nytimes.com/research/markets/usmarkets/sectors.asp?sector=57>>.

The Progressive Policy Institute (2017) “An Analysis of Job and Wage Growth in the Tech/Telecom Sector”. En: The Progressive Policy Institute. Fecha de consulta: 12/11/2017. <http://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2017/09/PPI_TechTelecomJobs_V4.pdf>.

Wikipedia (2017). “Amazon”. En: Wikipedia. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://es.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>>.

Fred R, David (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª Ed. México D.F.

Mintzberg, Henry (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Chase, R. y Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. 13ª Edición. Mac. Graw Hill, México.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2018). *Negocios Internacionales*. 15ª Edición. Thompson. México.

Porter, Michael E. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38ª Ed. México D. F.: Grupo Editorial Patria.

H. Rowe, R. Mason y K. Dickel (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Addison-Wesley Publishing Co. Inc.

H. I. Ansoff (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.

Fernando Estrada (2012). *Ronald Coase and the transaction costs*. Universidad Externado de Colombia.

Thomas L. Wheelen (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10ª Edición. Pearson. México.

Anexos

Anexo 1. Matriz Pestel

Indicador	Tendencia	Nivel de impacto	Calificación
1. Análisis político			
Índice de desaprobación política Donald Trump	Desaprobación creciente por los cambios radicales que realiza el gobierno	Alto	Amenaza
Índice de turbulencia política	Concentración en el poder ejecutivo y una debilidad en el poder legislativo	Medio	Amenaza
Política de aranceles procrecimiento	Efectos positivos en la economía, pero no de la magnitud que se prometió	Alta	Oportunidad
2. Análisis económico			
Tasa de crecimiento de EE. UU.	Estable pero positivo. Promedio anual de +2,2% con miras al alza	Alto	Oportunidad
PBI per cápita	Estable pero positivo. Promedio anual de +3,0% con miras al alza	Alto	Oportunidad
Sector comercio (% del PIB)	Fluctuante. Con tendencia a la baja	Medio	Amenaza
Precio del petróleo	Fluctuante. Con miras a estabilizarse (desv.est. \$27 anual, 50% del precio actual)	Alto	Amenaza
3. Análisis social			
Cantidad de turistas que ha llegado a Estados Unidos	Fluctuante, debido a la política migratoria que prometió aplicar el gobierno	Medio	Oportunidad
Índice de subsidios por desempleo	Decreciente, debido a una posible alza de la tasa FED	Alta	Oportunidad
Índice de compradores <i>online</i>	Creciente. Se proyecta que en el 2020, el 35% de usuarios de internet usarán <i>tablets</i> .	Alta	Oportunidad
4. Análisis tecnológico			
Inteligencia artificial (algoritmos, automatización)	Del 2018 al 2025, el mercado superará los US\$100 mil millones en esta tecnología.	Alto	Oportunidad
Gastos I+D en el mercado tecnológico asiático	Planes de los gobiernos de China y Corea, a mediano plazo, de tener la mayor cuota de mercado en el sector tecnológico mundial.	Alto	Amenaza
5. Análisis ecológico			
Energía renovable.	Amazon planea tener funcionando 50 instalaciones solares de gran escala en tejados alrededor del mundo para el 2021 para sí disminuir el impacto medioambiental y reducir costes.	Alto	Oportunidad
Mandato de Donald Trump hasta 2020.	Donald Trump prometió más oportunidades de negocio para las petroleras, ignorando las duras secuelas concretas que se registran a consecuencia del cambio climático.	Alto	Amenaza
6. Análisis legal			
Índice de competitividad institucional	Estable, con una mejora considerable en el último año	Alto	Oportunidad
Carga de la regulación estatal	Tendencia positiva	Alto	Oportunidad
Transparencia en la formulación de políticas	Tendencia positiva	Alto	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Posicionamiento generalizado en el mercado global.	O1	Tasa de crecimiento y tasa de PBI per cápita positivos de Estados Unidos.
F2	Experiencia logística a nivel local y global.	O2	Índice de compradores online en crecimiento.
F3	Liderazgo de Jeff Bezos brindando entusiasmo a los miembros de la empresa y seguidores.	O3	Al 2025, mercado de inteligencia artificial superara los US\$100 mil millones en compras y ventas.
F4	Eficiencia de costos por economías de escala.	O4	Energía renovable para disminuir el impacto medioambiental y reducir costes.
F5	Enfoque hacia los clientes: sistema CRM.	O5	Concentración de mercado donde se requieren de tecnologías avanzadas.
F6	Exitosas compras estratégicas de empresas <i>e-commerce</i> .	O6	Lealtad a las marcas importantes que se encuentran en el mercado.
F7	Crecimiento sostenible a nivel financiero debido a los flujos de caja positivos.	O7	Alta competencia entre proveedores. Gran cantidad de insumos a bajos costes.
F8	Diversificación que permite ser una fuente de búsqueda de productos y servicios altamente posicionada.	O8	Muchas dificultades y riesgos de integración hacia adelante por parte de los proveedores.
F9	Red de distribución integrada a nivel global.	O9	Incentivar las compras de preventa para dosificar el proceso de distribución.
F10	Plataforma confiable para la compra por internet.	O10	Aprovechar el canal de distribución y plataforma para brindar servicios a otras empresas como Toys R US.
F11	Cumplimientos de los <i>leads time</i> de entregas.	O11	Incursionar en otros mercados, por ejemplo, Perú, y/o profundizar su participación en los países donde está actualmente.
Debilidades		Amenazas	
D1	Envíos gratuitos a los clientes que perjudican los márgenes financieros.	A1	Planes de los gobiernos de China y Corea del Sur para apoderarse, a mediano plazo, de la mayor cuota de mercado en el sector tecnológico mundial.
D2	Alta diversificación dificulta la estrategia de posicionamiento.	A2	Gobierno actual de Estados Unidos prometió más oportunidades de negocio a las petroleras. Esto genera un escenario complicado para el uso de energías renovables.
D3	A pesar de los volúmenes de ventas, los márgenes ajustados ponen presión a la estabilidad de la empresa.	A3	Industria atractiva para nuevos competidores potenciales con igual acceso a los canales de distribución en el mercado.
D4	Amplitud de productos y zonas de influencia incrementan la complejidad para el crecimiento y la sostenibilidad.	A4	Alta cantidad de sustitutos en el mercado en línea y tiendas físicas con bajos costos.
D5	Dificultad para soportar los sobrecostos por estacionalidad.	A5	Bajos costos de conmutación para el cliente que va a preferir el servicio brindado en el idioma nativo.
D6	Alta dependencia de los transportistas de última milla.	A6	Priorización de los tiempos de entrega por parte del cliente, en base a los términos y condiciones de venta.
D7	Complejidad de la cadena de suministro al tener un portafolio muy diversificado.	A7	Constante crecimiento de la competencia como Walmart, Alibaba, etc.
D8	Poco control de la trazabilidad en línea de los pedidos.	A8	Altos niveles de inventario para poder cubrir la velocidad de la demanda del Amazon Prime.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. EE. CC. de Amazon Global Real 2008-2016

Estados financieros Global Real (2008-2016)

Montos en US\$ millones	Real 2008	Real 2009	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Real 2014	Real 2015	Real 2016
Ventas de productos	19.166	24.509	30.792	42.000	51.733	60.903	70.080	79.268	94.665
Ventas de servicios	0	0	3.412	6.077	9.360	13.549	18.908	27.738	41.322
Total de ventas	19.166	24.509	34.204	48.077	61.093	74.452	88.988	107.006	135.987
Costo de ventas	14.896	18.978	26.561	37.288	45.971	54.181	62.752	71.651	88.265
<i>Shipping costs</i>	1.465	1.773	2.579	3.989	5.134	6.635	8.709	11.539	16.167
<i>Fulfillment</i>	1.658	2.052	2.898	4.576	6.419	8.585	10.766	13.410	17.619
Marketing	482	680	1.029	1.630	2.408	3.133	4.332	5.254	7.233
Tecnología y contenido	1.033	1.240	1.734	2.909	4.564	6.565	9.275	12.540	16.085
Gastos administrativos	279	328	470	658	896	1.129	1.552	1.747	2.432
Otros gastos	-24	102	106	154	159	114	133	171	167
Total gastos operativos	18.324	23.380	32.798	47.215	60.417	73.707	88.810	104.773	131.801
Utilidad operativa	842	1.129	1.406	862	676	745	178	2.233	4.186
Gastos financieros	-59	-32	-91	-72	132	239	289	665	294
Otros gastos no financieros	256	259	345	303	506	178	456	1.184	1.783
Utilidad neta	645	902	1.152	631	38	328	-567	384	2.109

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. EE. CC. de Amazon Global Forecast (2017-2022)

Estados financieros Global Forecast (2017-2022)

Montos en US\$ millones	Fcst 2017	Fcst 2018	Fcst 2019	Fcst 2020	Fcst 2021	Fcst 2022
Ventas de productos	115.491	139.744	167.693	199.555	237.471	280.215
Ventas de servicios	60.743	89.293	131.260	192.953	283.640	416.951
Total de ventas	176.235	229.037	298.954	392.508	521.111	697.167
Costo de ventas	113.671	147.729	192.227	249.635	327.779	437.123
<i>Shipping costs</i>	16.742	21.759	28.700	37.681	50.027	67.625
<i>Fulfillment</i>	24.673	31.607	40.359	51.811	66.181	85.054
Marketing	9.902	13.556	18.592	25.587	35.534	49.631
Tecnología y contenido	20.846	28.466	38.769	52.786	72.269	99.195
Gastos administrativos	3.504	4.783	6.542	8.982	12.446	17.348
Otros gastos	149	149	149	149	149	149
Total gastos operativos	172.745	226.290	296.638	388.950	514.358	688.501
Utilidad operativa	3.489	2.747	2.316	3.558	6.753	8.666
Gastos financieros	324	324	324	324	324	324
Otros gastos no financieros	688	688	688	688	688	688
Utilidad neta	2.478	1.736	1.304	2.547	5.741	7.655

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Análisis financiero de FedEx



ANÁLISIS MARGEN BRUTO

	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Promedio 2016	% Ingreso
Envíos courier (GS)	19.976	20.953	24.106	27.202	50.343	36.953	26.727	31.632	35.901	30.421	
Envíos courier (Kgs)	75.884	111.042	118.120	115.947	133.123	115.542	89.613	77.856	93.347	103.386	
Envíos masivos (GS)	185.781	198.599	194.337	187.990	203.034	209.351	222.491	231.697	240.948	208.248	
INGRESOS OPERATIVOS	S/ 834.251,44	S/ 896.994,71	S/ 964.870,73	S/ 704.864,51	S/ 729.730,14	S/ 796.870,21	S/ 737.028,71	S/ 844.368,10	S/ 795.212,00	S/ 811.576,73	100%
COSTOS OPERATIVOS	S/ 708.194,28	S/ 826.943,16	S/ 911.387,97	S/ 791.494,92	S/ 843.709,79	S/ 731.223,88	S/ 789.165,15	S/ 697.346,42	S/ 783.017,46	S/ 786.942,56	97%
COSTOS DE PERSONAL	S/ 197.776,78	S/ 187.568,23	S/ 172.830,70	S/ 189.218,81	S/ 184.566,06	S/ 156.010,64	S/ 162.293,14	S/ 151.179,52	S/ 146.047,74	S/ 171.943,51	21%
COSTOS GENERALES	S/ 468.575,30	S/ 592.004,21	S/ 672.612,31	S/ 548.707,14	S/ 606.429,41	S/ 517.081,95	S/ 566.047,26	S/ 471.070,40	S/ 575.905,08	S/ 557.603,67	69%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	S/ 3.166,35	S/ 5.330,95	S/ 4.601,16	S/ 5.616,80	S/ 8.288,25	S/ 1.459,53	S/ 6.945,20	S/ 10.006,61	S/ 5.603,10	S/ 5.668,66	1%
OTROS COSTOS	S/ 38.675,85	S/ 42.039,77	S/ 61.343,80	S/ 47.952,17	S/ 44.426,07	S/ 56.671,76	S/ 53.879,55	S/ 65.089,89	S/ 55.461,54	S/ 51.726,71	6,37%
UTILIDAD BRUTA	S/ 126.057,16	S/ 70.051,55	S/ 53.482,76	S/ - 86.630,41	S/ - 113.979,65	S/ 65.646,33	S/ - 52.136,44	S/ 147.021,68	S/ 12.194,54	S/ 24.634,17	3,04%
% UB	15,11%	7,81%	5,54%	-12,29%	-15,62%	8,24%	-7,07%	17,41%	1,53%	2,30%	

Fuente: FedEx Perú – Scharff, 2017.

Anexo 6. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (desde estrategia 1 hasta estrategia 6)

Factores claves	Promedio	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades													
Tasas de crecimiento a nivel económico positivas en Estados Unidos con un promedio anual de +2,2% y un PBI per cápita positivo con un promedio anual de +3,0%.	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Índice de compradores online en crecimiento. Se proyecta que el 35% de usuarios de internet usan <i>tablets</i> .	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Del 2018 al 2025 el mercado de la inteligencia artificial superara los US\$ 100 mil millones.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Planes estratégicos a mediano plazo para utilizar energía renovable. Así se disminuiría el impacto medioambiental y se reducirían costes.	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Concentración de mercado donde se requieren tecnologías avanzadas.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Marcas preferidas e importantes para el consumidor (lealtad a los existentes). La diferenciación recae en el servicio postventa.	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Sector con una alta competencia entre proveedores. Gran cantidad de sustitutos en insumos con bajos costes de cambio por parte del distribuidor.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Mucha dificultad en una integración hacia adelante por parte de los proveedores.	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Amenazas													
Planes de los gobiernos de China y Corea del Sur para apoderarse, a mediano plazo, de la mayor cuota de mercado en el sector tecnológico mundial.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Donald Trump prometió más oportunidades de negocio para las petroleras, complicando el apoyo para el uso de las energías renovables.	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Industria atractiva para nuevos competidores potenciales con igual acceso a los canales de distribución del mercado y especialización en sectores.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	1	0,05	3	0,15
Alta cantidad de sustitutos en el mercado en línea y tiendas físicas con bajos costos (menor calidad).	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
Bajos costos de conmutación para el cliente que prefiere el servicio brindado en su idioma nativo.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Con claros términos y condiciones de venta, el cliente prioriza los tiempos de entrega mientras tiene muchas alternativas de productos y servicios en el mercado.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Total	1,00		-		-		-		-		-		-
Fortalezas													
Posicionamiento generalizado en el mercado global.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Experiencia comprobada de sus sistemas logísticos a nivel global y local.	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Liderazgo de Jeff Bezos que evoca eficiencia y entusiasmo a los miembros de la empresa y seguidores.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Eficiencia de costos por economías de escala.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Enfoque hacia los clientes: eficiencia en los sistemas de CRM y gestión de clientes.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Compras estratégicas exitosas de empresas de <i>e-commerce</i> han permitido un crecimiento sostenido.	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Crecimiento sostenible a nivel financiero debido a los flujos de caja positivos.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Diversificación de productos permite que sea una fuente de búsqueda altamente posicionada.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Debilidades													
La debilitación de su estrategia para ofrecer envío gratuito a los clientes deteriora los márgenes financieros.	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
La alta diversificación dificulta la generación de una adecuada estrategia de posicionamiento para la marca Amazon.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
A pesar del volumen de venta, los márgenes ajustados presionan la estabilidad de la empresa.	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06
La amplitud de productos y zonas de influencia incrementan la complejidad para el crecimiento y la sostenibilidad en el futuro.	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Dificultad de soportar los sobrecostos por estacionalidad en festividades.	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	1	0,08
Alta dependencia con los transportistas de última milla que presionan a la baja los márgenes de la empresa.	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Total	1,00		4,88		4,93		5,10		4,33		5,04		4,58

Fuente: Elaboración propia, 2017.

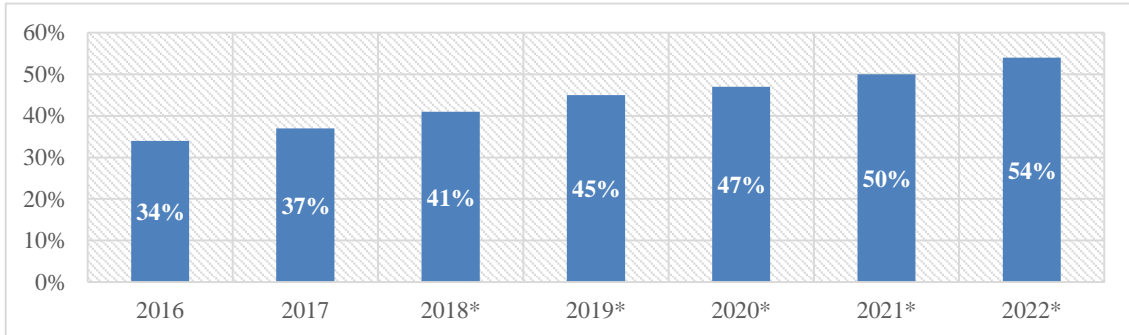
Anexo 7. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (desde estrategia 7 hasta estrategia 11)

Factores claves	Promedio	Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades											
Tasas de crecimiento a nivel económico positivas en Estados Unidos con un promedio anual de +2.2% y un PBI per cápita positivo con un promedio anual de +3.0%.	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Índice de compradores online en crecimiento. Se proyecta que el 35% de usuarios de internet usan <i>tablets</i> .	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Del 2018 al 2025 el mercado de la inteligencia artificial superara los \$100 mil millones.	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Planes estratégicos a mediano plazo para utilizar energía renovable. Así se disminuiría el impacto medioambiental y se reducirían costes.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Concentración de mercado donde se requieren tecnologías avanzadas.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Marcas preferidas e importantes para el consumidor (lealtad a los existentes). La diferenciación recae en el servicio postventa.	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Sector con una alta competencia entre proveedores. Gran cantidad de sustitutos en insumos con bajos costes de cambio por parte del distribuidor.	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Mucha dificultad en una integración hacia adelante por parte de los proveedores.	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Amenazas											
Planes de los gobiernos de China y Corea del Sur para apoderarse, a mediano plazo, de la mayor cuota de mercado en el sector tecnológico mundial.	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Donald Trump prometió más oportunidades de negocio para las petroleras, complicando el apoyo para el uso de las energías renovables.	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Industria atractiva para nuevos competidores potenciales con igual acceso a los canales de distribución del mercado y especialización en sectores.	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Alta cantidad de sustitutos en el mercado en línea y tiendas físicas con bajos costos (menor calidad).	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Bajos costos de conmutación para el cliente que prefiere el servicio brindado en su idioma nativo.	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Con claros términos y condiciones de venta, el cliente prioriza los tiempos de entrega mientras tiene muchas alternativas de productos y servicios en el mercado.	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Total	1,00		-		-		-		-		-
Fortalezas											
Posicionamiento generalizado en el mercado global.	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Experiencia comprobada de sus sistemas logísticos a nivel global y local.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Liderazgo de Jeff Bezos que evoca eficiencia y entusiasmo a los miembros de la empresa y seguidores.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Eficiencia de costos por economías de escala.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Enfoque hacia los clientes: eficiencia en los sistemas de CRM y gestión de clientes.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Compras estratégicas exitosas de empresas de <i>e-commerce</i> han permitido un crecimiento sostenido.	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Crecimiento sostenible a nivel financiero debido a los flujos de caja positivos.	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06
Diversificación de productos permite que sea una fuente de búsqueda altamente posicionada.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Debilidades											
La debilitación de su estrategia para ofrecer envío gratuito a los clientes deteriora los márgenes financieros.	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12
La alta diversificación dificulta la generación de una adecuada estrategia de posicionamiento para la marca Amazon.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
A pesar del volumen de venta, los márgenes ajustados presionan la estabilidad de la empresa.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
La amplitud de productos y zonas de influencia incrementan la complejidad para el crecimiento y la sostenibilidad en el futuro.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Dificultad de soportar los sobrecostos por estacionalidad en festividades.	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Alta dependencia con los transportistas de última milla que presionan a la baja los márgenes de la empresa.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Total	1,00		4,11		4,20		3,99		4,46		4,48

Fuente: Elaboración propia, 2017.

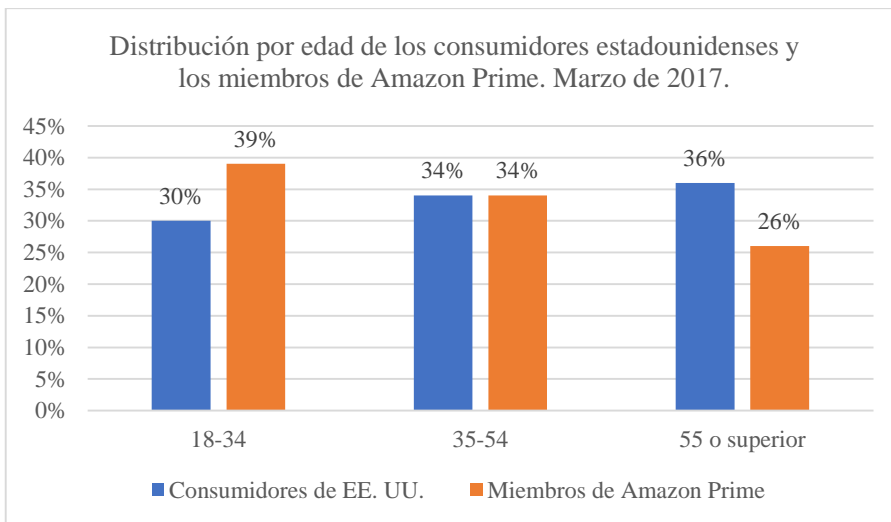
Anexo 8. Cuota de mercado 2016-2022

Proyección de la cuota de mercado minorista de Amazon en los Estados Unidos desde 2016 hasta 2022, basada en GMV (Gross-Merchandise Value)



Fuente: Needham & Company, 2016.

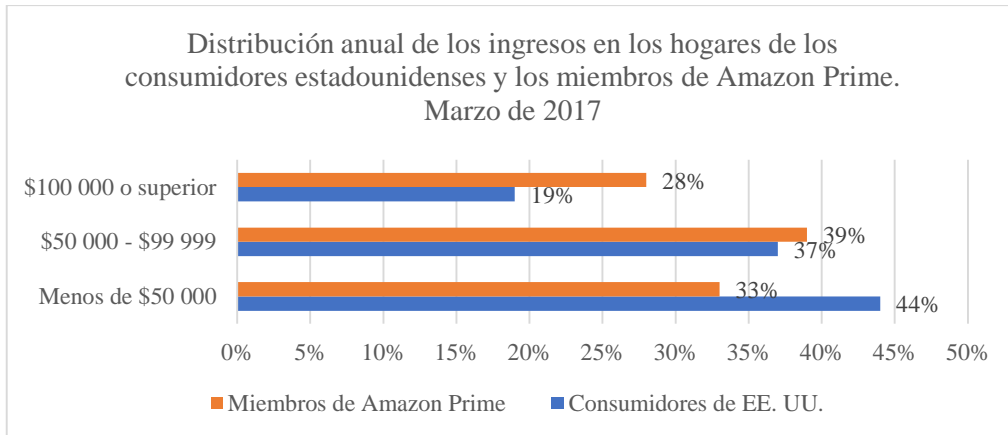
Anexo 9. Distribución por edad de miembros de Amazon Prime



Fuente: Prosper Insights & Analytics, 2017.

Tamaño de la muestra: N = 7,411 (adultos mayores de 18 años); N = 2,684 (miembros de Amazon Prime, excluyendo solo suscriptores de video).

Anexo 10. Distribución según ingresos de los miembros de Amazon Prime

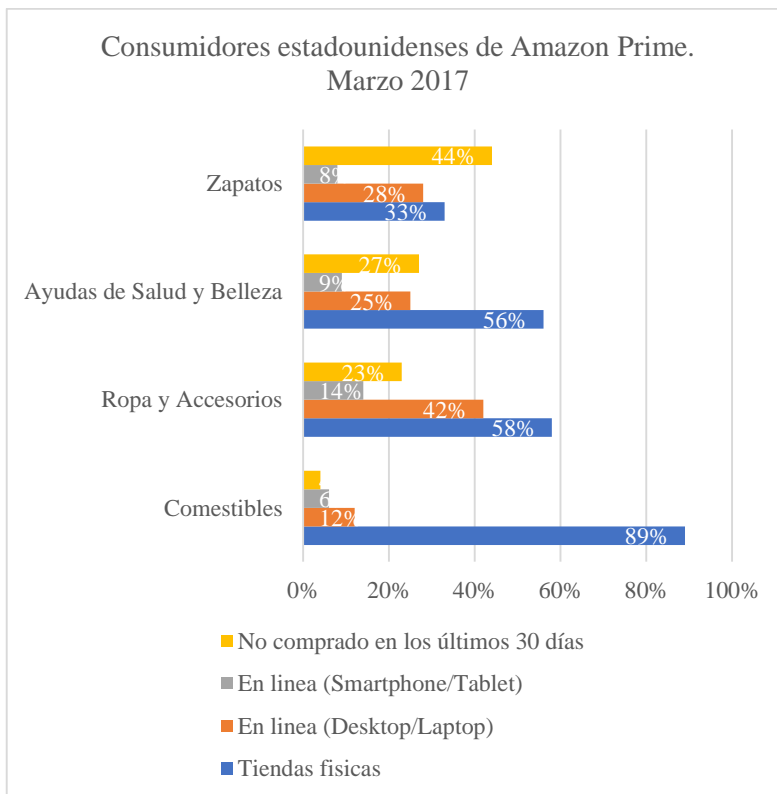


Fuente: Prosper Insights & Analytics, 2017.

Tamaño de la muestra: N = 7411 (adultos mayores de 18 años); N = 2684 (miembros de Amazon Prime, excluyendo solo suscriptores de video).

Anexo 11. Distribución según canales de venta minorista por categorías

Canales minoristas utilizados para la compra de productos respectivos en los últimos 30 días. Marzo de 2017



Fuente: Prosper Insights & Analytics, 2017

Tamaño de la muestra: N = 7.411 (adultos mayores de 18 años); N = 2.684 (miembros de Amazon Prime, excluyendo solo suscriptores de video).

Anexo 12. Razones más populares para adquirir productos a través de Amazon

Las razones más populares por las que los usuarios de Internet en los Estados Unidos adquieran productos a través de Amazon Prime. Marzo de 2017 (por grupo de edad). Cantidad de encuestados fueron 1000 personas.

Razones	18-21 años	22-37 años	38-52 años	53-71 años	Total
Precio	71%	76%	78%	77%	74%
Conveniencia	53%	49%	63%	70%	60%
Beneficios principales	53%	55%	49%	47%	51%
Envío rápido	42%	46%	45%	37%	42%
Selección	29%	32%	42%	59%	42%
Confiabilidad	25%	22%	28%	34%	31%
Devolución fácil	22%	22%	28%	18%	21%
Comentarios	23%	18%	17%	21%	20%

Fuente: eMarketer, 2017.

Anexo 13. Valores de Amazon

Pasión por el cliente

Los líderes piensan primero en el cliente y trabajan de acuerdo con este principio. Ponen todo su empeño en ganarse su confianza y mantenerla. Aunque prestan atención a la competencia, lo que realmente les apasiona son los clientes.

Responsables y comprometidos

Los líderes son dueños. Tienen visión de futuro y no sacrifican los valores a largo plazo por resultados inmediatos. Actúan en nombre de toda la compañía, sin limitarse a su propio equipo. Los líderes nunca dicen "ese no es mi trabajo".

Inventan y simplifican

Los líderes esperan y demandan innovación e invención por parte de sus equipos. Siempre encuentran maneras de simplificar. Se mantienen informados de lo que ocurre a su alrededor, buscan nuevas ideas en todas partes y no están limitados por el "no lo hemos inventado aquí". Al ser innovadores, aceptan que pueden ser incomprendidos durante mucho tiempo.

Tienen razón, casi siempre

Los líderes, casi siempre tienen razón. Tienen buen criterio e intuición. Están abiertos a escuchar opiniones distintas y cuestionan sus propias creencias.

Aprenden y son curiosos

Los líderes nunca lo dan todo por aprendido y siempre tratan de mejorar. Muestran curiosidad por conocer y explorar nuevas posibilidades.

Contratan y hacen crecer a los mejores

Los líderes elevan el nivel de la empresa con cada contratación y promoción. Reconocen el talento excepcional y fomentan su movilidad dentro de la organización. Los líderes desarrollan nuevos líderes y actúan como mentores de los demás. Trabajamos en nombre de nuestros equipos para crear mecanismos que les permitan desarrollarse profesionalmente como "Career Choice".

Insisten en los estándares más altos

Los líderes mantienen siempre los estándares más altos, aunque puedan parecer exagerados o imposibles. Suben el nivel continuamente y llevan a sus equipos a obtener productos, servicios y procesos de alta calidad. Los líderes se aseguran de que los defectos no se extiendan y de que los problemas se resuelvan de forma definitiva.

Piensan en grande

Pensar en pequeño se traduce en resultados pequeños. Los líderes crean y transmiten retos audaces que inspiran resultados. Piensan diferente y se anticipan a las necesidades de los clientes para encontrar nuevas maneras de darles un mejor servicio.

Tienen iniciativa

En los negocios, la velocidad importa. Muchas decisiones y acciones son reversibles y no necesitan un análisis exhaustivo. Se valora la toma calculada de riesgos.

Frugalidad

Los líderes logran más con menos. Las limitaciones fomentan el ingenio, la innovación y la autonomía. No se acumulan puntos extras por incrementar el tamaño de los equipos, del presupuesto o del gasto fijo.

Se ganan la confianza de los demás

Los líderes escuchan atentamente, hablan con franqueza y tratan a los demás con respeto. Son abiertamente autocríticos, incluso si esto los pone en una situación difícil o incómoda. Los líderes son conscientes de que ni ellos ni su equipo huelen a rosas. Los líderes se comparan a ellos mismos y a su equipo con los mejores.

Profundizan

Los líderes operan en todos los niveles, están informados de todos los detalles, auditan frecuentemente y se muestran escépticos cuando las métricas y los hechos difieren. Ninguna tarea les resulta menos importante para ellos.

Tienen determinación, discrepan y se comprometen

Los líderes están obligados a cuestionar las decisiones de forma respetuosa cuando no están de acuerdo, aunque sea incómodo o agotador. Los líderes muestran determinación y tenacidad. No ceden ante la presión del grupo solo para lograr la armonía en su equipo. Cuando se toma una decisión, la apoyan totalmente.

Obtienen resultados

Los líderes se centran en los elementos clave para su negocio y obtienen resultados de calidad a tiempo. A pesar de las dificultades, están a la altura de las circunstancias y nunca se conforman.

Anexo 14. PBI *per cápita* de las ciudades de Estados Unidos (2016)

PBI *per cápita* por estado (año 2016).

Promedio:	50.897	
Área	2016	Porcentaje
Mississippi	32.102	-37%
Idaho	36.056	-29%
West Virginia	36.244	-29%
Arkansas	36.524	-28%
South Carolina	37.075	-27%
Alabama	37.402	-27%
Kentucky	38.950	-23%
Maine	38.956	-23%
Arizona	38.985	-23%
Florida	39.506	-22%
Montana	39.763	-22%
New Mexico	41.559	-18%
Southeast	41.895	-18%
Missouri	43.004	-16%
Nevada	43.557	-14%
Michigan	43.665	-14%
Tennessee	43.688	-14%
Vermont	43.984	-14%
Oklahoma	44.356	-13%
Louisiana	44.451	-13%
North Carolina	44.511	-13%
Utah	44.893	-12%
Georgia	45.140	-11%
Indiana	45.977	-10%
Kansas	46.217	-9%
Rocky Mountain	47.481	-7%
Ohio	47.633	-6%
Rhode Island	47.739	-6%
South Dakota	47.808	-6%
Wisconsin	47.833	-6%
Great Lakes	48.431	-5%
Southwest	49.342	-3%
Plains	49.706	-2%
Pennsylvania	50.665	0%
United States	50.708	0%
Oregon	51.066	0%
New Hampshire	51.411	1%
Virginia	51.643	1%
Hawaii	51.819	2%
Iowa	51.912	2%
Colorado	52.567	3%
Texas	53.129	4%
Nebraska	53.949	6%
Illinois	54.404	7%
Minnesota	54.414	7%
Maryland	56.070	10%

Área	2016	Porcentaje
New Jersey	56.565	11%
Far West	57.398	13%
Washington	57.727	13%
New England	59.079	16%
California	59.117	16%
Mideast	59.870	18%
Wyoming	60.004	18%
Alaska	63.317	24%
Connecticut	63.636	25%
Delaware	64.054	26%
North Dakota	64.136	26%
New York	64.810	27%
Massachusetts	65.281	28%
District of Columbia	160.643	216%

Fuente: Bureau of Economic Analysis, 2016.

Anexo 15. Estados mayormente contaminados en Estados Unidos (2012)

Estados de Estados Unidos más afectados por la polución industrial en el año 2010	Emisiones, (En millones de libras)
Ohio	58,66
Kentucky	51,87
Texas	41,58
Indiana	40,37
Pennsylvania	40,27
Georgia	37,28
North Carolina	30,77
Florida	29,32
Tennessee	26,38
South Carolina	26,23
Alabama	25,84
Michigan	25,64
Illinois	23,81
Virginia	23,63
West Virginia	22,36
Mississippi	16,11
Wisconsin	12,51
Missouri	9,5
Maryland	5,57
Delaware	3,4

Fuentes: Toxic Power, 2012

Anexo 16. Ciudades más congestionadas en América del Norte (2018)

Ciudades más propensas a los atascos de tráfico en América del Norte	Tiempos de viajes más largos en comparación con el tráfico no congestionado.
Mexico City	66%
Los Angeles	45%
San Francisco	39%
Vancouver	39%
New York	35%
Seattle	34%
San José	32%
Miami	30%
Toronto	30%
Honolulu	29%
Portland	29%
Montreal	29%
Washington	29%

Fuente: TomTom Traffic Index, 2017

Anexo 17. Edad media, por estado de la población de Estados Unidos (2016)

Edad media de la población por estado	Age in years
Maine	44,5
Vermont	43,1
New Hampshire	42,7
West Virginia	42,3
Florida	42,1
Connecticut	40,9
Delaware	40,6
Pennsylvania	40,6
Rhode Island	40,2
Montana	40,1
Michigan	39,7
Massachusetts	39,5
New Jersey	39,5
Wisconsin	39,4
Ohio	39,3
Oregon	39,2
South Carolina	39,1
Alabama	39
Hawaii	38,9
North Carolina	38,7
Kentucky	38,7
Maryland	38,5
Missouri	38,4
New York	38,4
Virginia	38,2
Iowa	38
Arkansas	38
Nevada	37,9
Minnesota	37,9
Illinois	37,9
New Mexico	37,7
Washington	37,7
Indiana	37,6
Arizona	37,5
Mississippi	37,2
South Dakota	36,8
Colorado	36,7
Louisiana	36,5
Georgia	36,5
Kansas	36,5
California	36,4
Oklahoma	36,4
Nebraska	36,3
Idaho	36,1
North Dakota	35
Texas	34,5
District of Columbia	33,9
Alaska	33,5

Fuente: US Census Bureau, 2016.

Anexo 18. Trabajadores que manifestaron favorabilidad

Encuesta a los colaboradores Trust Index de las 50 mejores empresas del 2016. Cifras expresadas en porcentajes (%)

GREAT PLACE TO WORK®		Trust Index© 2017	50 mejores 2016
			Número de respuestas
Credibilidad	Comunicación	1 Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.	83
		2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.	86
		3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	88
		4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	88
	Habilidad gerencial	5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio.	90
		6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.	84
		7 Las personas que ingresan a la organización encajan bien con nuestra cultura.	88
		8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	88
		9 Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.	90
		10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	89
	Integridad	11 Los jefes cumplen sus promesas.	84
		12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	84
		13 Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.	80
		14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.	92
Credibilidad			87
Respeto	Apoyo profesional	15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	79
		16 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	88
		17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	82
		18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	83
	Colaboración	19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	84
		20 Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.	81
	Interés como persona	21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	92
		22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	88
		23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	88
		24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.	88
		25 Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	84
26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.		85	
27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).		87	
Respeto			85
Imparcialidad	Equidad en recompensas	28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	74
		29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	70
		30 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	80
		31 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.	92
	Ausencia favoritismo	32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.	77
		33 Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.	78
		34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.	78
	Trato justo	35 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.	92
		36 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.	93
		37 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su sexo.	94
		38 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.	95
39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.	86		
Imparcialidad			84
Orgullo	Trabajo individual	40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	90
		41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "solo un trabajo".	90
	Trabajo equipo	42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	95
		43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.	86
	Imagen corporativa	44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	87
		45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	93
		46 A las personas les gusta venir a trabajar.	89
47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	90		
Orgullo			90
Camaradería	Familiaridad	48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	92
		49 Aquí se celebran eventos especiales.	89
		50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.	87
	Hospitalidad	51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	90
		52 Este es un lugar entretenido donde trabajar.	90
		53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.	92
	Sentido de equipo	54 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	88
		55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	87
56 Estamos todos juntos en esto.	89		
57 Uno puede contar con la colaboración de las personas.	86		
Camaradería			89
		58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	91
Promedio General Trust Index©			87

Fuente: Great Place to Work, 2017.

Anexo 19. Estados financieros globales Forecast sin aplicar estrategia

Estados financieros global Forecast (2017 – 2022) sin aplicar la estrategia planteada en la tesis

Montos en US\$ millones	Fcst 2017	Fcst 2018	Fcst 2019	Fcst 2020	Fcst 2021	Fcst 2022
						264%
Ventas de productos	110.126	128.112	149.035	173.376	201.692	234.632
Ventas de servicios	59.915	86.873	125.962	182.638	264.816	383.969
Total de ventas	170.041	214.985	274.997	356.014	466.508	618.602
Costo de ventas	109.676	138.665	176.823	226.425	293.433	387.863
<i>Shipping costs</i>	16.154	20.424	26.400	34.177	44.785	60.004
<i>Fulfillment</i>	23.806	29.668	37.125	46.994	59.246	75.469
Marketing	9.554	12.725	17.102	23.208	31.811	44.038
Tecnología y contenido	20.113	26.719	35.663	47.878	64.697	88.017
Gastos administrativos	3.381	4.490	6.018	8.147	11.142	15.393
Otros gastos	149	149	149	149	149	149
Total gastos operativos	166.679	212.416	272.879	352.801	460.478	610.929
Utilidad operativa	3.361	2.569	2.118	3.213	6.029	7.673
Gastos financieros	324	324	324	324	324	324
Otros gastos no financieros	688	688	688	688	688	688
Utilidad neta	2.350	1.558	1.107	2.202	5.018	6.661

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Estados financieros de Norteamérica Forecast sin aplicar estrategia

Estados financieros de Norteamérica Forecast (2017 – 2022) sin aplicar la estrategia planteada en la tesis

Montos en US\$ millones	Fcst 2017	Fcst 2018	Fcst 2019	Fcst 2020	Fcst 2021	Fcst 2022
Total de ventas	102.024	127.916	162.248	208.268	270.574	355.696
Costo de ventas	65.806	82.506	104.326	132.459	170.191	223.021
<i>Shipping costs</i>	9.692	12.152	15.576	19.994	25.975	34.503
<i>Fulfillment</i>	14.283	17.652	21.904	27.491	34.363	43.395
Marketing	5.941	8.066	10.969	14.968	20.610	28.538
Tecnología y contenido	12.068	15.898	21.041	28.009	37.524	50.610
Gastos administrativos	2.029	2.671	3.551	4.766	6.462	8.851
Otros gastos	0	0	0	0	0	0
Total gastos operativos	100.127	126.794	161.790	207.693	269.151	354.415
Utilidad operativa	1.897	1.122	459	575	1.424	1.281
Gastos financieros	187	181	176	172	168	165
Otros gastos no financieros	398	384	373	365	357	351
Utilidad neta	1.312	558	-90	38	899	765

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 21. ROE Amazon Global (2006 – 2016)

	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Real 2009	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Real 2014	Real 2015	Real 2016
Utilidad neta (1)	US\$ 0,19	US\$ 0,48	US\$ 0,65	US\$ 0,90	US\$ 1,15	US\$ 0,63	-US\$ 0,04	US\$ 0,27	-US\$ 0,24	US\$ 0,60	US\$ 2,37
Patrimonio (1)	US\$ 0,43	US\$ 1,20	US\$ 2,67	US\$ 5,26	US\$ 6,86	US\$ 7,76	US\$ 8,19	US\$ 9,75	US\$ 10,74	US\$ 13,38	US\$ 19,29
%ROE	44,19%	40,00%	24,34%	17,11%	16,76%	8,12%	-0,49%	2,77%	-2,23%	4,48%	12,29%

Nota (1): Valores en miles de millones de dólares

Prom ROE (2011-2016) 4,16%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 22. ROE Amazon Global proyectado (2017 – 2022)

	Proyectado 2017	Proyectado 2018	Proyectado 2019	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022
Utilidad neta (1)	US\$ 2,48	US\$ 1,74	US\$ 1,30	US\$ 2,55	US\$ 5,74	US\$ 7,65
Patrimonio (1)	US\$ 25,46	US\$ 34,12	US\$ 46,06	US\$ 61,26	US\$ 80,87	US\$ 106,74
%ROE	9,73%	5,09%	2,83%	4,16%	7,10%	7,17%

Nota (1): Valores en miles de millones de dólares

Prom ROE (2017-2022) 6,01%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 23. ROE Amazon Norteamérica proyectado (2017 – 2022)

	Proyectado 2017	Proyectado 2018	Proyectado 2019	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022
Utilidad neta (1)	US\$ 1,58	US\$ 1,12	US\$ 0,86	US\$ 1,58	US\$ 3,42	US\$ 4,49
Patrimonio (1)	US\$ 15,28	US\$ 20,30	US\$ 27,18	US\$ 35,84	US\$ 46,90	US\$ 61,38
%ROE	10,32%	5,52%	3,15%	4,40%	7,28%	7,31%

Nota (1): Valores en miles de millones de dólares

Prom ROE (2017-2022) 6,33%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 24. Utilidad Amazon Global con estrategia

Comparativo global con estrategia

Con estrategia	Real 2008	Real 2009	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Real 2014	Real 2015	Real 2016	Proyectado 2017	Proyectado 2018	Proyectado 2019	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022
Ventas	US\$ 19.166	US\$ 24.509	US\$ 34.204	US\$ 48.077	US\$ 61.093	US\$ 74.452	US\$ 88.988	US\$ 107.006	US\$ 135.987	US\$ 176.235	US\$ 229.037	US\$ 298.954	US\$ 392.508	US\$ 521.111	US\$ 697.167
Costos	US\$ 18.521	US\$ 23.607	US\$ 33.052	US\$ 47.446	US\$ 61.132	US\$ 74.178	US\$ 89.229	US\$ 106.410	US\$ 133.616	US\$ 173.757	US\$ 227.302	US\$ 297.649	US\$ 389.961	US\$ 515.370	US\$ 689.512
Utilidad	US\$ 645	US\$ 902	US\$ 1.152	US\$ 631	-US\$ 39	US\$ 274	-US\$ 241	US\$ 596	US\$ 2.371	US\$ 2.478	US\$ 1.736	US\$ 1.304	US\$ 2.547	US\$ 5.741	US\$ 7.655

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 25. Utilidad Amazon Global sin estrategia

Comparativo global sin estrategia

Sin estrategia	Real 2008	Real 2009	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Real 2014	Real 2015	Real 2016	Proyectado 2017	Proyectado 2018	Proyectado 2019	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022
Ventas	US\$ 19.166	US\$ 24.509	US\$ 34.204	US\$ 48.077	US\$ 61.093	US\$ 74.452	US\$ 88.988	US\$ 107.006	US\$ 135.987	US\$ 170.041	US\$ 214.985	US\$ 274.997	US\$ 356.014	US\$ 466.508	US\$ 618.602
Costos	US\$ 18.521	US\$ 23.607	US\$ 33.052	US\$ 47.446	US\$ 61.132	US\$ 74.178	US\$ 89.229	US\$ 106.410	US\$ 133.616	US\$ 167.691	US\$ 213.427	US\$ 273.890	US\$ 353.812	US\$ 461.490	US\$ 611.940
Utilidad	US\$ 645	US\$ 902	US\$ 1.152	US\$ 631	-US\$ 39	US\$ 274	-US\$ 241	US\$ 596	US\$ 2.371	US\$ 2.350	US\$ 1.558	US\$ 1.107	US\$ 2.202	US\$ 5.018	US\$ 6.661

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 26. Utilidad Amazon Norteamérica con estrategia

Comparativo Norteamérica con estrategia

Con estrategia	Proyectado 2017	Proyectado 2018	Proyectado 2019	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022
Ventas	US\$ 105.741	US\$ 136.277	US\$ 176.383	US\$ 229.617	US\$ 302.244	US\$ 400.871
Costos	US\$ 104.165	US\$ 135.156	US\$ 175.525	US\$ 228.040	US\$ 298.828	US\$ 396.384
Utilidad	US\$ 1.576	US\$ 1.121	US\$ 857	US\$ 1.577	US\$ 3.416	US\$ 4.487

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 27. Utilidad Amazon Norteamérica sin estrategia

Comparativo Norteamérica sin estrategia

Sin estrategia	Proyectado 2017	Proyectado 2018	Proyectado 2019	Proyectado 2020	Proyectado 2021	Proyectado 2022
Ventas	US\$ 102.024	US\$ 127.916	US\$ 162.248	US\$ 208.268	US\$ 270.574	US\$ 355.696
Costos	US\$ 100.713	US\$ 127.359	US\$ 162.339	US\$ 208.230	US\$ 269.676	US\$ 354.931
Utilidad	US\$ 1.312	US\$ 558	-US\$ 90	US\$ 38	US\$ 899	US\$ 765

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 28. Flujo de caja sin estrategia

(Millones de US\$)	Real	Real	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	596	2,371	1,576	1,121	857	1,577	3,416	4,487
Depreciación (+)	6,281	8,116	11,478	15,532	21,018	28,441	38,487	52,080
Capital de trabajo (+)	375	140	258	258	258	258	258	258
Capex (-)	2,557	3,916	3,237	3,237	3,237	3,237	3,237	3,237
Flujo económico	4,695	6,711	10,075	13,674	18,896	27,039	38,924	53,588

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 29. Flujo de caja con estrategia para el escenario esperado

(Millones de US\$)	Real	Real	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	596	2,371	1,312	558	- 90	38	899	765
Depreciación (+)	6,281	8,116	9,756	13,202	17,865	24,175	32,714	44,268
Capital de trabajo (+)	375	140	219	219	219	219	219	219
Capex (-)	2,557	3,916	2,751	2,751	2,751	2,751	2,751	2,751
Flujo económico	4,695	6,711	8,536	11,228	15,243	21,681	31,080	42,501

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 30. Flujo de caja con estrategia para el escenario optimista

(Millones de US\$)	Real	Real	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	596	2,371	1,893	1,939	2,092	2,036	4,021	5,690
Depreciación (+)	6,281	8,116	13,774	18,638	25,221	34,130	46,184	62,496
Capital de trabajo (+)	375	140	309	309	309	309	309	309
Capex (-)	2,557	3,916	3,884	3,884	3,884	3,884	3,884	3,884
Flujo económico	4,695	6,711	12,092	17,003	23,739	32,591	46,630	64,611

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 31. Flujo de caja con estrategia para el escenario pesimista

(Millones de US\$)	Real	Real	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	596	2,371	519	644	681	658	847	879
Depreciación (+)	6,281	8,116	10,330	13,979	18,916	25,597	34,638	46,872
Capital de trabajo (+)	375	140	232	232	232	232	232	232
Capex (-)	2,557	3,916	2,913	2,913	2,913	2,913	2,913	2,913
Flujo económico	4,695	6,711	8,168	11,942	16,916	23,574	32,804	45,070

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Notas biográficas

Jorge Emerson Peláez Torres

Nació en Lima el 26 de febrero de 1983. Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en *Supply Chain Management*.

Ejecutivo senior con más de 10 años de experiencia en la implementación y administración de cadenas de suministro para consumo masivo tanto para los mercados B2B y B2C.

Juan Carlos Brancacho

Nació en Huánuco, el 02 de mayo de 1987. Titulado en Ingeniería de Sistemas e Informática por la Universidad de Huánuco.

Tiene más de ocho años de experiencia en el sector privado, específicamente, en las áreas comerciales desarrollando negocios y preventa; y en las áreas de operaciones, coordinando proyectos, gestionando proyectos informáticos y analizando sistemas. También, ha trabajado en el sector de educación como catedrático y coordinador académico. Actualmente, desempeña el cargo de *Business Development* en el grupo Iafis.

Juan Domingo Pizarro Flores

Nació en Lima, el 06 de mayo de 1986. Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Marketing y Ventas.

Cuenta con nueve años de experiencia en las áreas de planeamiento y control de gestión. Actualmente, dicta talleres, cursos de emprendimiento y finanzas.