



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO AMAZON.COM. INC. 2019 -
2023”**

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

Presentado por:

**Sr. Joel Egúsquiza Herrera
Sr. Sergio Gonzales Mendivil
Sr. Orlando Oyardo Manrique**

Asesor: Profesor José Díaz

2019

A mis padres, porque me enseñaron el valor de la disciplina y perseverancia, y por el apoyo que siempre me brindaron en cada etapa de mi carrera académica y profesional; a la Universidad del Pacífico por la calidad de su plana docente; a mis amigos Sergio y Orlando, por su perseverancia y confianza brindada; y a Dios por guiar cada etapa de mi vida siempre.

Joel Egúsquiza Herrera

A mis padres y mi abuela por las grandes lecciones de vida, a la Universidad del Pacífico por la calidad de su plana docente y a mis amigos Joel y Orlando, por su perseverancia para concretar nuestros sueños.

Sergio Gonzales Mendivil

A mi familia por su inmenso apoyo, especialmente a mi esposa e hijo por toda la comprensión para el logro de este objetivo; a mi madre en el cielo porque desde allí me está cuidando; a mi padre y todas las personas que contribuyeron en mi crecimiento personal y profesional, el más profundo y sincero agradecimiento.

Orlando Oyardo Manrique

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y nuestro asesor José Díaz por todo su apoyo a lo largo de esta investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad garantizar la sostenibilidad de la empresa Amazon.com. Inc. a través de un planeamiento estratégico para para el período 2019-2023. Para esto, se han considerado las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales contemporáneas. La intención es aprovechar la ventaja competitiva construida al 2018 y mantener la visión y misión que su fundador, Jeff Bezos, ha sabido inyectar. El análisis realizado se enfoca en las operaciones a nivel mundial.

Amazon.com. Inc. fue fundada por Bezos F. en 1995. Se dedicó en sus inicios a la reventa de libros usados y, luego, a la venta de millones de productos diferentes a nivel mundial, ofreciendo variedad y alcance global. Con un enfoque comercial y una cultura corporativa centrada en el cliente, Amazon.com. Inc. ha ganado confianza y lealtad. Ha alcanzado tal velocidad de crecimiento que sus acciones desde su salida a bolsa (23 de mayo de 1997) que estas se han incrementado en más de un 57.000% al 2017. A pesar de operar con márgenes netos de utilidad cercanos a cero, la visión de Bezos ha logrado edificar una de las compañías más valiosas y ambiciosas del mundo. El escenario global es muy fértil para el futuro del comercio electrónico, con regiones del planeta aún sin cobertura de Internet o países en desarrollo sin una cultura de compra en línea. Esto brinda una oportunidad sin precedentes para la expansión del modelo de negocio.

Palabras clave: planeamiento estratégico, Amazon.com. Inc., proyección de la empresa, escenarios de negocios

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. El comercio electrónico	1
1. Guerra mundial del comercio electrónico.....	1
2. El ascenso de Amazon	4
Capítulo II. Análisis externo de Amazon.com. Inc.....	7
1. Análisis Pestal.....	7
1.1 Factores políticos	7
1.1.1 Estabilidad y posición política frente al comercio electrónico (oportunidad y amenaza) ...	7
1.1.2 Aumento de las falsificaciones (amenaza y oportunidad)	8
1.2 Factores económicos.....	8
1.2.1 Consumo <i>online</i> en incremento a nivel mundial.....	8
1.2.2 Efecto negativo de los precios bajos en la inflación (amenaza)	9
1.3 Factores sociales	9
1.3.1 Tendencias de consumo <i>online</i> (oportunidad).....	9
1.3.2 Destrucción de empleo	9
1.4 Factores tecnológicos.....	10
1.4.1 El Internet de las cosas (oportunidad).....	10
1.4.2 Evolución de los métodos de pago (oportunidad).....	10
1.4.3 Cibercrimen (amenaza).....	10
1.4.4 Nuevas experiencias de compra física (oportunidad)	11
1.4.5 Eficiencia IT (oportunidad)	11
1.4.6 Experiencia personalizada mediante el uso de <i>big data</i> (oportunidad)	12
1.5 Factores ambientales.....	12

1.5.1 Creciente interés en programas de cuidado del medio ambiente	12
1.5.2 Baja huella de carbón en las operaciones de comercio electrónico	12
1.6 Factores legales.....	13
1.6.1 Regulación del comercio electrónico.....	13
Capítulo III. Análisis interno de Amazon.com. Inc.	14
1. Historia y evolución de Amazon.com Inc.....	14
2. Modelo de negocio.....	14
2.1 Fuentes de ingreso.....	15
2.2 Estructura de costos	16
2.3 Socios clave	16
2.4 Actividades clave	17
2.5 Recursos clave	17
2.6 Propuesta de valor.....	18
2.7 Relación con el cliente	18
2.8 Canales	18
2.9 Clientes	19
3. Cinco fuerzas de Porter.....	19
3.1 El poder de negociación de los proveedores.....	20
3.2 El poder de negociación de los clientes	20
3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	20
3.4 Amenaza de competidores potenciales	21
3.5 La intensidad de la rivalidad competitiva	21
3.5.1 Estructura competitiva.....	21
3.5.2 Demanda.....	21
3.5.3 Diferenciación.....	22
3.5.4 Costo de servicio.....	22

3.5.5 Costo de cambio	22
4. Estrategia comercial actual	22
5. Internacionalización.....	23
6. Integración vertical	23
7. Estructura y cultura organizacional de Amazon	24
8. Recursos humanos	26
9. Ratios económico financieros	26
10. Estado de situación financiera	26
11. Análisis de ratios.....	26
Capítulo IV. Análisis de la cadena de valor	27
1. Actividades primarias	27
1.1 Logística de entrada	27
1.2 Operaciones	27
1.3 Logística de salida.....	27
1.4 <i>Marketing</i> y ventas.....	28
1.5 Servicio y soporte	28
2. Actividades de soporte.....	28
2.1 Infraestructura.....	28
2.2 Gestión de recursos humanos.....	29
2.3 Tecnología	29
2.4 Compras	29
Capítulo V. Formulación de estrategias.....	30
1. Visión y misión	30
1.1 Visión de Amazon.com. Inc.....	30
1.2 Misión de Amazon.com. Inc.....	30

2. Estrategias genéricas y de crecimiento intensivo.....	31
2.1 Estrategia genérica.....	32
2.2 Estrategias de crecimiento intensivo.....	32
2.2.1 Desarrollo de mercado.....	32
2.2.2 Penetración de mercado.....	33
2.2.3 Desarrollo de producto	33
2.2.4 Diversificación.....	33
3. Estrategia de negocio y fuentes de ventaja competitiva.....	34
4. Análisis VRIO.....	34
5. Análisis FODA	35
5.1 Fortalezas	35
5.2 Debilidades	36
5.3 Oportunidades.....	37
5.4 Amenazas	37
6. Determinación de estrategias a partir del análisis FODA	38
6.1 La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	38
6.2 Matriz para formulación de estrategias de las amenazas-oportunidades y debilidades- fortalezas (FODA cruzado).....	39
7. Estrategia genérica	40
8. Estrategia de crecimiento.....	40
9. Selección de estrategias: matriz Rumelt	40
Capítulo VI. Planes funcionales	42
1. Plan de <i>marketing</i>	42
1.1 Objetivos estratégicos	42
1.2 Ingreso a Colombia.....	42
1.2.1 Descripción del producto seleccionado para el ingreso de Amazon en Colombia	43

1.2.2 Segmentación y definición del público objetivo.....	43
1.2.3 Estrategias funcionales en Colombia.....	44
1.3 Acercamiento al mundo físico para tener mayor presencia al consumidor en Estados Unidos	44
1.3.1 Objetivo	44
1.3.2 Justificación	45
1.3.1 Descripción del producto o servicio	45
1.3.2 Estrategia de segmentación y definición del público objetivo.....	46
1.3.3 Estrategias funcionales en Estados Unidos.....	46
1.4 Presupuesto de las estrategias de <i>marketing</i>	46
1.4.1 Presupuesto de <i>marketing</i> de la implementación de Amazon Go en Denver, Colorado ...	47
2. Plan de recursos humanos.....	47
2.1 Objetivos e indicadores del plan de RR. HH.	48
2.1.1 Objetivo general.....	48
2.1.2 Objetivos específicos	48
2.2 Estrategias de administración de recursos humanos	48
2.2.1 Selección.....	48
2.2.2 Capacitación	49
2.2.3 Línea de carrera	49
2.2.4 Políticas de remuneración.....	49
2.3 Presupuesto de administración y recursos humanos	50
3. Plan de operaciones.....	50
3.1 Objetivos	50
3.2 Modelo de operaciones	51
3.2.1 Ingreso a Colombia.....	52
3.2.2 Implementación de Amazon Go en Denver.....	52
4. Plan financiero	53

4.1 Plan de finanzas	53
7.1 Objetivos financieros	53
7.2 Niveles adecuados de liquidez	54
7.3 Valoración en Colombia	54
7.4 Valoración en Estados Unidos	54
7.5 Riesgos y mitigantes	54
7.6 Horizonte del análisis.....	55
7.6.1 Capex	55
7.6.2 Ingresos	55
7.6.3 Valoración de la empresa en Colombia	55
7.6.4 Valoración de la empresa en Denver	56
7.6.5 Valoración de la empresa.....	56
5. Plan de responsabilidad social empresarial.....	56
6. Cuadro de mando para las estrategias seleccionadas	56
7. Plan de contingencia Amazon.....	57
7.1 Objetivo	57
7.2 Mercado objetivo	57
7.3 Productos	57
7.4 <i>Marketing</i>	57
7.5 Objetivos de <i>marketing</i>	57
7.6 Operaciones	58
7.7 Objetivos operativos	58
7.8 Conclusión del plan de contingencia	58
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	59

Bibliografía	61
Anexos	64
Notas biográficas	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Crecimiento de mercado de <i>pure player</i> vs Brick & Mortar	3
Tabla 2.	Estado de resultado de Amazon	5
Tabla 3.	Canvas de Amazon.com. Inc	15
Tabla 4.	Matriz evaluación de factores internos (MEFI)	38
Tabla 5.	Matriz FODA.....	39
Tabla 6.	Matriz de Rumelt	41
Tabla 7.	Segmentación de mercado	44
Tabla 8.	Presupuesto de <i>marketing</i> de ingreso a Colombia	46
Tabla 9.	Presupuesto de <i>marketing</i> de la implementación de Amazon Go en Denver, Colorado.....	47
Tabla 10.	Presupuesto de administración y RR. HH.....	50
Tabla 11.	Estructura salarial para la plana de operarios.....	50
Tabla 12.	Capex Colombia.....	55
Tabla 13.	Capex Denver.....	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Penetración de ventas en comercio electrónico 2017	65
Anexo 2.	Porcentaje de ventas en Estados Unidos / ventas a nivel global.....	65
Anexo 3.	Categoría de productos comprados por los consumidores	65
Anexo 4.	Valor de mercado <i>pure player vs brick & mortar</i> al 2006.....	66
Anexo 5.	Valor de mercado <i>pure player vs brick & mortar</i> al 2016	66
Anexo 6.	Datos financieros comparativos entre Alibaba y Amazon	66
Anexo 7.	Participación de mercado en los Estados Unidos	67
Anexo 8.	Organigrama de Amazon.....	67
Anexo 9.	Flujo de caja económico-financiero de Amazon.com. Inc.	68
Anexo 10.	Estado de situación financiera	68
Anexo 11.	Comparación de ratios económicos de Amazon.com. Inc.....	70
Anexo 12.	Resources and capabilities from Amazon.....	71
Anexo 13.	Estrategias genéricas.....	71
Anexo 14.	Estrategia de crecimiento.....	71
Anexo 15.	PIB 2018 primer trimestre	72
Anexo 16.	Mercados potenciales en América Latina.....	72
Anexo 17.	Población actual de Denver	73
Anexo 18.	Ingreso	73
Anexo 19.	Ingresos.....	73
Anexo 20.	Valorización de la empresa en Colombia	74
Anexo 21.	Valorización de la empresa en Denver	74
Anexo 22.	Valorización de la empresa.....	74
Anexo 23.	Flujo total de la empresa.....	76
Anexo 24.	Cuadro de mando para la estrategia de ingreso a Denver.....	76
Anexo 25.	Cuadro de mando para la estrategia de ingreso a Colombia.....	77

Introducción

El presente trabajo empieza explicando las formas en las que hacen negocios las compañías dedicadas al comercio electrónico; luego, realiza un análisis interno y externo de Amazon.com. Inc. formulando y seleccionando estrategias con sus respectivos planes funcionales. Estos tienen como objetivo asegurar la sostenibilidad de la empresa en los próximos años.

En el capítulo I, se describen tendencias y datos globales del comercio electrónico, y se definen los dos grandes bandos de empresas del rubro. Además, se muestra el importante crecimiento que ha mantenido Amazon.com. Inc. en los últimos años.

En el capítulo II, se realiza el análisis de los factores externos (políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y legales utilizando la herramienta Pestal desde una perspectiva global). El objetivo es identificar las oportunidades y amenazas a las que el plan estratégico deberá hacer frente.

En el capítulo III, se realiza el análisis de los factores internos de Amazon.com. Inc. y se revisa su historia, el modelo de negocio (utilizando la herramienta Canvas), actuales estrategias, estructura organizacional, cultura corporativa y las fuerzas competitivas (utilizando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter).

En el capítulo IV, se realiza el análisis de los procesos internos de Amazon.com. Inc., utilizando la herramienta de cadena de valor de Porter.

En el capítulo V, se realiza la formulación de las estrategias funcionales de Amazon.com. Inc. A partir de la revisión de la visión y misión, se analizan las estrategias genéricas y de crecimiento intensivo que ha estado realizando Amazon.com. Inc., las cuales servirán de insumo para la formulación de las estrategias que se proponen en el presente trabajo. Asimismo, se realiza un análisis FODA, tomando en consideración el análisis externo realizado en el capítulo II y el análisis interno realizado en los capítulos III y IV. A partir del FODA, se crean las estrategias propuestas para los próximos años y finalmente se seleccionan aquellas a implementar utilizando la herramienta de la matriz de Rumelt.

En el capítulo VI, se proponen los planes funcionales que corresponden a las estrategias seleccionadas en el capítulo V. Aquí se presentan los planes de *marketing*, de recursos humanos,

de operaciones, financiero, de responsabilidad social empresarial y, finalmente, el plan de contingencia.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que culminan el trabajo. Para ello, se recoge el resumen de los análisis realizados en los capítulos precedentes.

Capítulo I. El comercio electrónico

1. Guerra mundial del comercio electrónico

El mundo globalizado, la vertiginosa competitividad y la rapidez para concretar negocios han favorecido el desarrollo del comercio electrónico modificando la forma de vender y comprar productos o servicios. El comercio electrónico se puede entender de manera similar al intercambio de productos de la época antigua, pero con un cambio de variables de espacio y tiempo, sin intermediarios físicos. Así, es posible adquirir productos de cualquier lugar del mundo sin salir de casa y a un bajo precio.

Según el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública - Cesop (2018), en su estudio “E-commerce”, el comercio electrónico ha crecido en los últimos años debido al acercamiento de la población a Internet y al desarrollo de dispositivos electrónicos móviles. Esto se verá demostrado en el análisis externo a realizar en el capítulo III. Además, el estudio indica que estas transacciones de compra y venta *online* representan una nueva forma de hacer negocios que no tiene fronteras y donde el espacio geográfico es determinado por el público al que se dirige. Además, señala que a medida que crece el volumen de ventas del comercio electrónico, se han desarrollado y mejorado políticas de devolución y atención al cliente. Estados Unidos, los países europeos y asiáticos han sido los pioneros en adoptar esta tendencia comercial. No obstante, hoy Estados Unidos y Europa parecen estancados en su evolución. América Latina se ve prometedora.

El “Global B2C E-commerce” señaló en el 2014 que Europa (US\$ 482,3 billones) y Norteamérica (US\$ 452,4 billones) se encuentran entre las primeras regiones de mayor facturación. Sin embargo, quien tiene un mayor crecimiento es la región Asia-Pacífico (44,5%) con una facturación en el 2013 de \$567.3 billones. De igual forma, América Latina muestra una gran evolución con un crecimiento del 21,5% y una facturación de US\$ 33,2 billones. Los países de esta región que más compran por Internet son Brasil, Venezuela, Argentina, Colombia, México, Perú y Chile.

La cultura del comercio electrónico cada día está tomando mayor fuerza en todo el mundo, debido a los diferentes atributos de valor que ofrece al cliente, tales como comodidad, agilidad, seguridad, facilidad de pago, horarios de atención, sin necesidad de filas o aglomeraciones que suelen ser incómodas y estresantes, entre otras.

Respecto al crecimiento del comercio electrónico, comprar *online* se está convirtiendo en una práctica habitual y con mayor penetración en la población. Se habla de 1.600 millones de usuarios en todo el mundo (Statista 2018) que han hecho compras por Internet, y que han gastado casi US\$ 2 billones, cifra que, se estima, podría duplicarse para el 2020.

Según Statista (2017), podemos observar que entre los diez países con mayor penetración de ventas a mediados de 2017 se encuentra China, seguida de Corea del Sur y el Reino Unido. Estados Unidos aparece en el séptimo lugar (ver anexo 1). Las ventas en Estados Unidos han disminuido. En el 2015 representaron el 22,2% del mercado global y en el 2018 han caído al 18,3%. Las proyecciones muestran que van a seguir en descenso (ver anexo 2). Respecto a lo que se compra, según Statista, el crecimiento del comercio electrónico no aplica a todas las categorías de productos. La diferencia en porcentajes entre la compra convencional y las compras en Internet todavía marcan una diferencia considerable.

La categoría de entretenimiento (libros, música, etc.) supera por el doble a la compra tradicional, seguida por la categoría de juguetes con una mínima diferencia entre compras en línea y compras convencionales. En la figura a continuación se aprecia como las categorías que se compran *online* son muy parecidas a las que se compran físicamente (ver anexo 3).

Forbes realizó una lista de tres tendencias del comercio electrónico mundial a partir del 2018. En ella destaca:

- En primer lugar, el crecimiento del comercio electrónico administrado por profesionales independientes. Hoy en día es muy fácil abrir un negocio en Internet.
- En segundo lugar, encontramos un aumento en el uso de la I.A. (inteligencia artificial). El poder de los *chatbots* parece aumentar. Su inteligencia, combinada con oportunidades como la tecnología *blockchain*, les permitirá ser cada vez más precisos y útiles para interactuar con el cliente.
- En tercer lugar, el aumento de la tecnología de recomendación personalizada. El futuro del mercado parece estar centrado en la búsqueda de una experiencia del cliente individualizada. Este enfoque hacia la personalización, probablemente, eliminará el poder de productos genéricos recomendado, lo que dará espacio a una proporción directa entre el consumidor y sus hábitos de compra. En este aspecto, se sugieren productos hechos a medida y en tiempo real. Cada comprador tendrá acceso a contenido único durante la compra seleccionados según preferencias personales, ubicación, edad y generación. También contará con una selección

basada en compras pasadas y tipos de interacción con la marca. En resumen, una experiencia de usuario cada vez más automatizada y eficiente.

En los últimos años hemos podido presenciar lo que llamamos una guerra mundial del comercio electrónico. En ella existen dos grandes bandos: los *pure player* y los *brick & mortar*.

- Los *pure player* son compañías que se dedican al comercio electrónico. No tienen tienda física donde adquirir sus productos. Es necesaria una conexión a Internet y un dispositivo para adquirir sus productos.
- Los *brick & mortar* son compañías que tienen tienda física para ofrecer sus productos y servicios.

Es importante destacar que esta guerra mundial involucra a todos los sectores minoristas, no solo el de abarrotes, y llegará a todos los rincones del planeta. Las principales compañías que toman parte de esta guerra mundial son las siguientes:

- *Pure player*: Amazon.com. Inc., Ali Baba.
- *Brick & mortar*: Walmart, Target, Best Buy, Kohl's, Macys, Nordstrom, JCPenney y Sears.

En esta guerra, una de las compañías *pure player* más sorprendentes ha sido Amazon.com. Inc., debido al crecimiento en su valor de mercado entre los períodos 2006 y 2016. Este crecimiento ha sido del 1.934% acorde a los datos mostrados en la tabla 1. Asimismo, es de relevancia indicar que en el 2006, Walmart, como *brick & mortar*, tenía mayor valor de mercado (ver anexo 4), pero en el 2016, Amazon.com. Inc. logró superarlo (ver anexo 6). Esto nos lleva a concluir que el modelo de negocio de los *pure player* ha tenido una mayor efectividad sobre el modelo de negocio de los *brick & mortar*.

Tabla 1. Crecimiento de mercado de *pure player* vs Brick & Mortar

Compañía	Valor de mercado 2006	Valor de mercado 2016	% de cambio	Tipo
Amazon.com Inc.	17,5	355,9	1934%	Pure Player
Walmart	214,0	212,4	-1%	Brick & Mortar
Target	51,3	40,6	-21%	Brick & Mortar
Best Buy	28,4	13,2	-54%	Brick & Mortar
Macys	24,2	11,0	-55%	Brick & Mortar
Kohls	24,2	8,8	-64%	Brick & Mortar
Nordstrom	12,4	8,3	-33%	Brick & Mortar
JCPenney	18,1	2,6	-86%	Brick & Mortar
Sears	27,8	1,1	-96%	Brick & Mortar

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En 2016, Amazon.com. Inc. llegó a un punto de inflexión en su valor de mercado gracias al lanzamiento y consolidación de sus servicios: Amazon Prime y Amazon Web Services. Le tomó dieciocho años a Amazon.com. Inc. alcanzar a Walmart en capitalización bursátil, pero solo dos años más para duplicarla (ver anexo 5).

Por otro lado, al comparar a los *pure player*, tenemos a los gigantes Amazon.com. Inc y Alibaba.com. Este último suele ser visto como el Amazon de China. Aunque cada año genera más ingresos, todavía se encuentra lejos de alcanzar a su homólogo estadounidense. Por ejemplo, tal y como se ve en el gráfico en el anexo 6, el volumen de mercado de Amazon.com. Inc rondó los US\$ 51.000 millones, una cifra más de cinco veces mayor que la de la empresa china. Por otro lado, la diferencia entre los beneficios netos es alrededor de US\$ 1.600 millones en el caso de Amazon frente a los aproximadamente US\$ 1.100 millones de Alibaba.com.

La guerra mundial del comercio electrónico involucra compañías de todos los continentes (alcance global) y así como tenemos un Amazon.com. Inc en América, Europa y desembarcando en Asia y América Latina, tenemos a Alibaba.com ganando poder en Asia y desembarcando en América, Europa y América Latina. Por ello, se tiene a América Latina como un mercado emergente atractivo para estos gigantes del comercio electrónico. Existen otros *pure player* de menor relevancia como Zalando.com en Europa, Mercadolibre.com en América Latina o Flipkart.com en India que también están involucrados.

2. El ascenso de Amazon

El 15 de mayo de 1997, Amazon.com. Inc. se presentó en el Nasdaq como una librería en línea con pérdidas de dinero. Una oferta pública inicial lo valoró en US\$ 438 millones. En 2017, Amazon.com llegó a valer cerca de US\$ 460 mil millones. Para lograr dicho ascenso, inyectó casi todo el efectivo que generaba en nuevas áreas de inversión como Amazon Prime, Amazon Web Services y en la plataforma de computación de voz “Alexa”. Con un enfoque en el crecimiento del ingreso neto, Amazon.com. Inc. ha penetrado industria tras industria. Para explicar mejor el crecimiento sobre el ingreso neto, se muestra la siguiente tabla. Se puede apreciar que la utilidad neta versus los ingresos netos representa el 0,6%, 0,6% y 0,7% respectivamente a los años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 2. Estado de resultado de Amazon

GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2015		2016		2017	
	Mill. USD	%	Mill. USD	%	Mill. USD	%
	Ingresos netos	107.006	100,0%	135.987	100,0%	177.866
Otros ingresos operacionales	0		0			
TOTAL INGRESOS BRUTOS	107.006	100,0%	135.987	100,0%	177.866	100,0%
Costo de ventas	65.370	61,1%	80.149	58,9%	100.456	56,5%
Depreciación	-6.281	-5,9%	-8.116	-6,0%	-11.478	-6,5%
UTILIDAD BRUTA	47.917	44,8%	63.954	47,0%	88.888	50,0%
Gastos ventas	33.122	31,0%	43.536	32,0%	61.826	34,8%
Gastos administrativos	0		0		0	
UTILIDAD OPERATIVA	14.795	13,8%	20.418	15,0%	27.062	15,2%
Diferencia en cambio	0					
Ingresos financieros						
Gastos financieros	-1.660	-1,6%	-2.880	-2,1%	-2.578	-1,4%
Ingresos extraordinarios	2.190	2,0%	3.227	2,4%	5.933	3,3%
Egresos extraordinarios						
Otros ingresos y egresos	-5	0,0%	-8	0,0%	-6	0,0%
REI						
UTILIDAD ANTES DE P.Y D. E IMP.RENTA	15.320	14,3%	20.757	15,3%	30.411	17,1%
Participaciones y Dist legal de la renta	618	0,6%	2.467	1,8%	3.037	1,7%
Impuesto a la Renta	147	0,1%	239	0,18%	309	0,2%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	590	0,6%	957	0,7%	1.236	0,7%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Amazon.com. Inc. ha asegurado que no caiga demasiada cantidad de dinero en la cuenta de resultados, dándole el estigma de ser un perdedor de dinero permanente. Pero gracias a esta estrategia, Amazon.com. Inc. puede capturar una mayor cuota de mercado frente a competidores que están más enfocados en las ganancias (utilidad) que en el crecimiento (ingresos). Se debe

agregar que una de las métricas más importantes para los inversionistas tecnológicos del mercado público es el crecimiento de los ingresos netos.

El hecho de que Amazon.com. Inc. utilice ese enfoque de incrementar sus ingresos y así capturar mercado, se evidencia con el siguiente histórico de participación de mercado en los Estados Unidos de Norteamérica. Se puede apreciar que del 2011 al 2016 la compañía creció de 20,8% a 33% (según investigación de mercado de Euromonitor Internacional). Además, los analistas proyectan una participación del 50% al 2021 (ver anexo 7).

Capítulo II. Análisis externo de Amazon.com. Inc.

En esta sección se realiza un análisis externo de Amazon.com. Inc. con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas que van a alimentar el análisis FODA a realizarse en capítulo V. Así, posteriormente, formular las estrategias que tomen en cuenta estas variables.

1. Análisis Pestal

Las compañías como Amazon.com. Inc. que operan en un ambiente internacional están sujetas a muchas presiones que pueden ser de naturaleza política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal. Estas fuerzas son conocidas como fuerzas Pestal.

1.1 Factores políticos

1.1.1 Estabilidad y posición política frente al comercio electrónico (oportunidad y amenaza)

Cuando hablamos de estabilidad política, según el Banco Mundial (2014), el concepto incluye el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, entre otros. Es muy importante que un país atractivo para incursionar en comercio electrónico, no solo sea políticamente estable sino también que transmita esa imagen al resto del mundo. Aquí, por ejemplo, podemos descartar opciones como Venezuela, Argentina, países del medio oriente, entre otros. Amazon.com. Inc. se beneficia de la estabilidad política. Esta condición crea una oportunidad para expandir o diversificar sus negocios. Por ejemplo, Amazon.com. Inc. tiene la oportunidad de expandir sus operaciones en Estados Unidos mediante tiendas físicas (*Brick & Mortar*), complementando sus operaciones de comercio electrónico. Asimismo, las políticas que tome un país frente al comercio electrónico pueden tener implicancias directas en las utilidades. Por ejemplo, en junio 2018, la Corte Suprema de los Estados Unidos autorizó el impuesto al comercio electrónico en Dakota del Sur, revocando un fallo de 1992 que prohibía a los estados exigir el cobro de impuestos a las empresas sin presencia física en su territorio. Otro ejemplo son las medidas de prohibición de adquisiciones de empresas estadounidenses por empresas chinas. El presidente Donald Trump argumenta con frecuencia que China no juega limpio en el comercio mundial. Analizando esto, es de esperarse políticas similares en China para con empresas estadounidenses.

1.1.2 Aumento de las falsificaciones (amenaza y oportunidad)

Un informe del 2018 de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha puesto de manifiesto que el comercio internacional de productos falsificados representa hasta el 2,5% del comercio mundial y que el principal país de origen de estos productos falsificados es China y Hong Kong, seguidos de Turquía, Singapur y Tailandia. Como se sabe, el *marketplace* de Amazon ofrece a los inventores o marcas la posibilidad de acceder a millones de compradores sin el gasto de crear y promocionar un sitio web. Los comerciantes retribuyen a Amazon.com. Inc. una comisión sobre cada venta. Sin embargo, un producto exitoso lleva a los falsificadores a crear imitaciones con materiales baratos. Esto roba ventas y perjudica a la marca original.

Países como Estados Unidos (ACTA - Acuerdo Comercial Antifalsificación) o Colombia (Ley de Lleras) implementan medidas que buscan proteger el derecho de propiedad intelectual, pero estas aún tienen mucho por mejorar. Los gigantes del comercio electrónico tienen la oportunidad de implementar mecanismos que brinden seguridad a sus clientes-compradores con el fin de erradicar el temor a comprar un producto falsificado. En conclusión, la imitación o falsificación es una amenaza para el comercio electrónico. La posibilidad de implementar políticas y mecanismos de protección contra las falsificaciones representa una oportunidad para diferenciarse de la competencia generando confianza en los clientes.

1.2 Factores económicos

1.2.1 Consumo *online* en incremento a nivel mundial

Según el reporte de e-Marketer (2017), las ventas a nivel mundial de comercio electrónico alcanzaron los US\$ 2.304 billones, 24,8% más que el 2016. Asimismo, en el 2017, el 58,9% fueron compras hechas a través de teléfonos inteligentes.

El total de ventas minoristas a nivel mundial en el 2017 fue de US\$ 22.640 billones, las ventas mediante comercio electrónico solo representaron el 10,2%. Existe aún mucho por hacer para generar confianza en el cliente y trasladar las ventas del mundo físico al mundo *online*. Un dato importante por tomar en cuenta es que las tendencias de e-Marketer muestran que las ventas hechas a través de teléfonos inteligentes al 2021 serán el 58,9% de las ventas *online*.

1.2.2 Efecto negativo de los precios bajos en la inflación (amenaza)

Los gigantes del comercio electrónico ejercen presión en los precios, por lo que han obligado a sus competidores a tirar los precios hacia abajo. Esto está afectando negativamente a la inflación a pesar del crecimiento de la economía en los Estados Unidos. Un ejemplo de esto es que Amazon compró, en junio 2017, la cadena de supermercados Whole Foods. El primer día lanzó una agresiva batería de descuentos. Este efecto, que en principio sirve de arma para ganar participación de mercado al aplastar a la competencia, finalmente puede convertirse en un arma de doble filo debido a la intervención del gobierno. Se concluye entonces que este efecto es una amenaza.

1.3 Factores sociales

1.3.1 Tendencias de consumo *online* (oportunidad)

El comercio electrónico ha sido uno de los sectores comerciales de más crecimiento en los últimos años. En esto ha tenido mucho que ver la evolución de las estrategias de *marketing*, el uso de la tecnología (la nube, teléfonos inteligentes, mayor cobertura de Internet, etc.) o la mayor confianza del usuario por el entorno digital. Todavía con mucho margen de crecimiento, las compras de comercio electrónico en dispositivos móviles avanzan con fuerza. Las empresas ya concentran la mayoría de sus estrategias para que los usuarios puedan comprar desde cualquier lugar y en cualquier momento con sus teléfonos inteligentes o tabletas. Esta variable entonces ofrece una oportunidad para la expansión hacia más clientes.

1.3.2 Destrucción de empleo

El comercio es uno de los principales sectores de creación de empleo. Si con el auge de la venta *online* se reduce el número de establecimientos comerciales, se va a producir una fuerte caída del empleo. El sector del transporte y la logística se está viendo beneficiados por el auge de la venta *online*, pero no crea tantos empleos como los que se destruyen al desaparecer el comercio tradicional. En resumen, el hecho de que la expansión del comercio electrónico reduzca el empleo lo convierte en una amenaza para que pueda expandirse. Una estrategia de crecimiento de la mano con tiendas físicas (*brick & mortar*) es una estrategia que merece ser considerada.

1.4 Factores tecnológicos

1.4.1 El Internet de las cosas (oportunidad)

Además de los teléfonos inteligentes o tabletas, el comercio electrónico se irá extendiendo en los próximos años a todo tipo de dispositivos conectado al Internet de las cosas (IoT). De esta forma, los usuarios podrán comprar aplicativos y productos desde su reloj, realizar la compra desde la pantalla digital de su refrigerador o comprar una prenda de ropa desde su televisor inteligente o videoconsola. Sin duda, es una nueva alternativa para el comercio electrónico de adaptar sus ofertas, promociones, colecciones, productos y servicios a los consumidores por cada tipo de dispositivo, brindando la misma experiencia por cada canal (omnicanalidad). Por todo ello, se considera a esta variable una oportunidad.

1.4.2 Evolución de los métodos de pago (oportunidad)

La evolución de los modelos de pago será importante. Los métodos tradicionales como el efectivo y las transferencias bancarias darán paso a las tarjetas virtuales, los pagos mediante Paypal (o equivalentes) o las divisas electrónicas como el Bitcoin. Esto representa una oportunidad para el desarrollo de productos y servicios financieros de marca propia.

1.4.3 Cibercrimen (amenaza)

La construcción de una cultura de seguridad informática es necesaria para minimizar los riesgos tanto para el vendedor como para el comprador. Una de las debilidades de la conectividad es la seguridad informática. Esta deja a los usuarios, empresas y hasta gobiernos a merced de ciberdelincuentes que cometen suplantación de identidad, robo de información personal, claves bancarias y bancos de datos, entre otros. De acuerdo con la compañía de *software* especializada en seguridad informática McAfee (2018), en su informe llamado “Economic Impact of Cybercrime-No Slowing Down”, el cibercrimen se está incrementando y tiene un impacto global en la economía de US\$ 600 mil millones al año en 2018, *versus* los US\$ 445 mil millones que tenía en el 2014. Un ejemplo de ello es que McAfee en el 2017 terminó con cerca de 10 millones de nuevos tipos de programas maliciosos para Windows y más de 3,5 millones para Android. Entre los delitos que amenazan al comercio electrónico está, por ejemplo, la apropiación de la cuenta, conocida en inglés como *take over*. Esto consiste en la obtención de datos del comprador o del vendedor, para tomar el control de su cuenta. El cibercriminal puede cambiar la dirección o

los contactos telefónicos para ejecutar el fraude. Otro de los delitos es la triangulación nociva, que consiste en la compra de un producto a través de una tienda *online* ilegal que no dispone del artículo. Esta, a su vez, le compra el producto a un establecimiento legal, pero con una tarjeta de crédito robada o clonada. El robo de identidad también amenaza a las transacciones por Internet. Es una operación fraudulenta mediante la cual se hurtan los datos personales, las contraseñas o números de tarjetas de crédito de un usuario. La exposición a estos robos perjudica directamente la confianza del cliente, por tanto se clasifica como una amenaza.

1.4.4 Nuevas experiencias de compra física (oportunidad)

Existe una clara tendencia hacia la virtualización de la visita física. Tecnologías como la realidad virtual o la realidad aumentada cobran protagonismo en las tiendas presenciales. El uso de tiendas físicas con esquemas simplificados de compra simple (Amazon GO) representa una experiencia nueva y atractiva al cliente. Por lo descrito, es una oportunidad.

1.4.5 Eficiencia IT (oportunidad)

Respecto al envío de productos y seguimiento, la tendencia apunta al *fast delivery*. Los grandes comercios electrónicos tienen la capacidad de hacer llegar los productos de sus clientes el mismo día en el que los han pedido. El más claro ejemplo de ello es Amazon que, gracias a la implementación de la mejor tecnología en sus centros logísticos, ofrece servicios para recibir los productos en cuestión de horas. Junto a la rapidez del envío, el cliente exige cada vez más prestaciones a todo el proceso de compra como la posibilidad de monitorizar el lugar y estado de su producto desde que lo solicita hasta que lo recibe. Esto es algo que ya se puede disfrutar y se mantendrá.

Respecto al manejo de *stock* y predicción de envíos, la implementación de tecnología *big data* en los centros logísticos ha permitido predecir cuándo se va a producir un pedido, cuándo va a haber un pico de demanda de un tipo de producto y cruzar esto con los datos de los usuarios, sus hábitos de consumo o frecuencia de compra. Todo esto hace posible ajustar el *stock* y la producción antes de que se reciba la petición del cliente. Esto, de forma automática, significa una clara reducción en la cantidad de productos almacenados (rotación de inventario). Respecto a la reducción del tiempo de envío, el cual es un atributo de calidad del comercio electrónico, el uso de drones es ya una realidad y se consolidará en los próximos años. Amazon.com. Inc. tiene todo preparado para activar de forma masiva el envío con estos vehículos no tripulados para mejorar sus servicios de

entrega y la experiencia de sus clientes. Así buscará incrementar la fortaleza de marca y la fidelización de sus clientes. Junto a ellos, muchas otras empresas, desde pymes a grandes corporaciones, tienen sus proyectos de envíos con drones cerca de convertirse en realidad.

1.4.6 Experiencia personalizada mediante el uso de *big data* (oportunidad)

La tendencia hacia la personalización de productos, también en el comercio electrónico, se encuentra claramente relacionada *big data*. La oportunidad de las marcas y las empresas de tener y filtrar una gran cantidad de información de sus usuarios les permitirá también ofrecer productos casi a medida. Este valor añadido se verá también reflejado en una mayor tasa de conversión del usuario *online* que tomará una decisión de compra de forma más rápida que años anteriores. Por consiguiente, también la tasa de abandono del usuario en el comercio electrónico se reducirá. Esta variable representa una oportunidad para incrementar la fidelización del cliente.

1.5 Factores ambientales

1.5.1 Creciente interés en programas de cuidado del medio ambiente

Amazon tiene oportunidades de mejorar su impacto medioambiental en respuesta al creciente interés de público en el tema. Según diversos estudios, como el realizado por el Green Design Institute, cada vez se pone más énfasis en el respeto y la conservación del medio ambiente mediante la aplicación de diversas técnicas como el uso de paquetes naturales, ahorro en materias primas, etc. Cada vez son más las empresas de *packaging* y logística que prestan servicios a comercios electrónicos y se preocupan del impacto medioambiental ofreciendo productos biodegradables para empaquetar los artículos que van a enviarse al cliente, por ejemplo. El principal beneficio de efectuar nuestras compras a través de la red proviene de la transformación de productos sólidos en servicios, basados exclusivamente en información digital. Ello repercute en un considerable ahorro de energía y materias. Esto representa una clara oportunidad para incrementar las ventas *online* en base a un *marketing* basado en cuidado del medio ambiente.

1.5.2 Baja huella de carbón en las operaciones de comercio electrónico

El comercio electrónico, por su naturaleza, está modificando positivamente el impacto ambiental. Así lo dicta la Unión Europea, a través del Green Design Institute, que sostiene que esta tipología

de comercio reduce en hasta un 30% el consumo de energía y emisiones de dióxido de carbono en comparación con un *retail* normal.

1.6 Factores legales

1.6.1 Regulación del comercio electrónico

Políticas de importación y exportación bien definidas facilitan el ingreso a nuevos mercados para Amazon.com. Inc. Asimismo, se deben revisar estos criterios antes de ingresar a un nuevo país:

- Regulaciones especiales para acciones de *marketing online* o comercio electrónico.
- Si hay restricciones sobre las políticas de precios de los productos o servicios (competencia leal).
- Si los productos a ofrecer deben cumplir normas especiales (etiquetado, información, composición, etc.).
- Requisitos y obligaciones del tratamiento de datos personales de los consumidores de esos países.
- Si existe alguna normativa que impida vender en esos países si el servidor de la plataforma *online* está en otro país.
- Aspectos legales sobre el ofrecimiento de ofertas o descuentos a los consumidores.
- Si hay alguna restricción sobre los medios de pago por Internet y sobre la fiscalidad para recibir los pagos los Estados Unidos.
- En caso de conflictos legales, en qué tribunales se solucionarían (legislación aplicable y jurisdicción competente).
- Sobre las condiciones generales que se deben mostrar en las plataformas *online* (sitios web).
- Sobre las leyes de propiedad intelectual e industrial en los países destino, nombres comerciales, distintivos, etc.
- Sobre las normativas sobre la gestión de impuestos.

En conclusión, después del análisis Pestal realizado, se han identificado variables que recomiendan una expansión a mercados en desarrollo, los cuales presentan un rápido desarrollo económico y un alto potencial de crecimiento en hábitos de consumo *online*. Asimismo, Amazon.com. Inc debe superar las amenazas de seguridad para contrarrestar el cibercrimen y la falsificación, dado que estos afectan directamente la confianza del cliente.

Capítulo III. Análisis interno de Amazon.com. Inc.

1. Historia y evolución de Amazon.com Inc.

Amazon.com Inc. fue fundada en 1994 por Jeff Bezos, ingeniero eléctrico e informático estadounidense, quien abandonó su trabajo como vicepresidente de una exitosa empresa financiera. Inicialmente se llamó Cadabra.com y operaba como una librería exclusivamente en línea donde se podían pedir libros por correo electrónico. En mayo de 1997 salió a la bolsa de valores con un precio promedio de US\$ 18 por acción. En 1998, expande su portafolio con música, video y software, con lo que diversifica sus riesgos. En 2000, se convierte en Marketplace, lanzando una plataforma en la nube con la cual comienza a brindar servicios a otros vendedores de productos minoristas y a recopilar toda la información de las transacciones y hábitos de sus clientes (compradores y vendedores). En 2002, lanza Amazon Web Services (AWS). En 2005 lanza su programa de membresía para compradores llamado Amazon Prime, con lo que gana fidelización. En 2006, renta su infraestructura en la nube para brindar servicios B2B de procesamiento y almacenamiento (Storage), ese mismo año lanza Amazon Kindle, su primer producto físico para la lectura de libros digitales. En 2012, compra Kiva Systems para reducir costos al automatizar su gestión de inventarios con robots autónomos. En 2017, compra Amazon Whole Foods Market, con lo cual pretende incursionar en la comercialización de frutas y vegetales frescos para el comprador que aun prefiere las compras en tiendas Brick & Mortar. Finalmente, en 2018, Amazon.com Inc. alcanza un precio promedio DE US\$ 1,641 por acción, lo cual la convirtió en una de las compañías con mayor valor de mercado a nivel mundial.

2. Modelo de negocio

En esta sección realizaremos el análisis Canvas de Amazon.com. Inc. con el objetivo de comprender el modelo de negocio.

Tabla 3. Canvas de Amazon.com. Inc

CANVAS PARA AMAZON.COM INC				
SOCIOS CLAVE Vendedores minoristas Socios logísticos Autores, fabricantes.	ACTIVIDADES CLAVE Logística Plataforma de servicios I&D Soporte al cliente	PROPUESTA DE VALOR (B2C) Rapidez Variedad Garantía Precios bajos	RELACIÓN CON CLIENTE Compra/venta <i>online</i> . Membresía para servicios especiales. FBA Vitrina de venta de productos	SEGMENTO DE CLIENTES (Personas y empresas con acceso a Internet) B2C B2B
	RECURSOS CLAVE Patentes Fortaleza de marca Almacenes Red de distribución. Recursos de cómputo en la nube Jeff Bezos	(B2B) Volumen de compradores Gestión logística Reportes y retroalimentación	CANALES Internet Tiendas físicas Centros de almacenamiento y distribución	
ESTRUCTURA DE COSTOS Fijos y variables Impuestos, gastos de financiamiento Marketing, salarios Logística (Fletes) Mano de obra			FUENTES DE INGRESO (2016) Productos minoristas 67,20% Productos minoristas de terceros 16,90% Amazon Web Services AWS 9% Suscripciones 4,70% Otros 2,20%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación, se detalla el Canvas en cada uno de sus componentes:

2.1 Fuentes de ingreso

Al clasificar los ingresos de Amazon.com. Inc. por país y por grupo de productos, tenemos:

- Ventas por países:
 - Estados Unidos: US\$ 90,35 mil millones
 - Reino Unido: US\$ 9,55 mil millones
 - Alemania: US\$ 14,15 mil millones.
 - Japón: US\$ 0,80 mil millones.
 - Resto del mundo: US\$ 11,50 mil millones.
- Ventas por grupo de productos:
 - Grupo de productos minoristas: US\$ 91,40 mil millones.
 - Servicios de vendedores minoristas terceros: 23 mil millones
 - AWS: US\$ 12,20 mil millones.
 - Servicios de suscripción minorista: US\$ 6,40 mil millones
 - Otros: US\$ 3,00 mil millones

Algunos hechos relevantes acerca de las ventas son los siguientes:

- US\$ 80 es el precio de venta promedio por unidad vendida.
- En el tercer trimestre del 2017, el 50% de las unidades pagadas fue vendido por terceros en la plataforma de Amazon.com. Inc.
- Las cinco categorías *top* de Amazon en ventas son vestimenta y joyería, electrónica, hogar, deportes y libros.
- En octubre del 2017, el número de productos vendidos a nivel mundial por mes fue de 3.000 millones.
- Amazon.com. Inc. es la tercera compañía IT más grande en el mundo con ventas de US\$ 135,9 mil millones.
- 43,5% de participación de mercado en comercio electrónico de los Estados Unidos.
- Se espera vender 12,6 mil millones de productos en el 2020.
- Amazon es el más popular *marketplace* con un score de 6,12/10.

2.2 Estructura de costos

Los costos se encuentran respaldados por la logística, es decir, el almacenamiento, transporte y distribución de la mercancía. Sin embargo, los altos niveles de transporte han obstaculizado la calidad de entrega (tiempos de entrega), por este motivo se han considerado proyectos de distribución a través de drones. Según Bloomberg Intelligence (2018), este diseño de envío no es sustentable, debido a que la aplicación de todos los sistemas inteligentes no genera mayor penetración de mercado. Por ello, las alianzas estratégicas, con tiendas posicionadas, mejorarían la calidad de entrega tanto en tiempos como en costos. Cabe resaltar que el costo de envío por año es US\$ 7,19 mil millones

2.3 Socios clave

Vendedores, proveedores y logísticos son los más resaltantes para el negocio de Amazon.com. Inc. Algunos puntos a destacar acerca de los vendedores de Amazon.com. Inc. son los siguientes:

- Existen más de 2 millones de vendedores.
- Existen más de 70.000 vendedores que usan la plataforma de Amazon.com. Inc. con ventas mayores a US\$ 100 mil por año.
- El 47% de vendedores dijo usar Amazon.com. Inc. para adquirir nuevos clientes.
- El 65% de los vendedores dijo usar Amazon.com. Inc. para incrementar las ventas.

2.4 Actividades clave

Entre las actividades clave podemos identificar el servicio de logística para la adquisición, almacenamiento y distribución de productos; la gestión de la plataforma de servicios *online*; y la investigación, diseño, desarrollo y producción de productos y servicios de marca propia. Estas actividades se analizarán más adelante junto a la cadena de valor de Amazon.com. Inc.

2.5 Recursos clave

Entre los recursos clave podemos identificar las patentes de productos y servicios de marca Amazon.com. Inc., almacenes físicos, la red de distribución, los recursos de cómputo y nube y, por último, el liderazgo de Jeff Bezos. Amazon.com. Inc. ha perseguido la implementación de tecnología de punta para reducir los costos operativos y el tiempo de despacho para sus productos. Fruto de esto, se han implementado ideas como el uso de robots autómatas en los almacenes y el uso de drones para la distribución en algunos lugares de Estados Unidos.

Algunos hechos resaltantes acerca de los almacenes físicos de Amazon.com. Inc. son los siguientes:

- 45 mil robots son usados para atender los almacenes.
- Todos los almacenes en total cubren más de 77 millones de pies cuadrados.
- El más grande de los almacenes está ubicado en Schertz - Texas, con una extensión de 1,26 millones de pies cuadrados.
- Algunos almacenes envían alrededor de un millón de productos al día durante un feriado.
- Solo se requiere un minuto de labor humana para enviar un producto para su venta.

Algunos hechos resaltantes acerca de la red de distribución de Amazon.com. Inc. son los siguientes:

- El tiempo para el envío de paquetes vía dron es de 30 minutos o menos.
- Los drones tienen un máximo alcance de vuelo de 15 millas.
- La entrega más rápida fue registrada en Birmingham en el año 2017 (14 minutos y 8 segundos).
- El número de drones será uno por cada mil habitantes en 2019.
- Amazon.com. Inc. planea tener 450.000 drones en su flota al 2020.
- Amazon despacha 34,7 productos por segundo.

2.6 Propuesta de valor

Según Bloomberg Intelligence (2018), la empresa Amazon.com. Inc. compra, vende, transporta y distribuye productos a través de su robusta plataforma que corre vía Internet. Asimismo, ha desarrollado diversas herramientas y servicios que buscan como fin supremo la rapidez, variedad, precios bajos y garantía para sus clientes.

2.7 Relación con el cliente

Amazon.com. Inc. materializa su propuesta de valor hacia sus clientes a través de la compra y venta *online*, suscripciones a Amazon Prime y su *Fullfiment by Amazon (FBA)*. La compra y venta *online* la realiza a través de su plataforma electrónica que permite a los clientes acceder a una página *web*, revisar una extensa y clasificada relación de productos, comprar de una manera sencilla y segura y, finalmente, recibir sus productos en un corto tiempo.

Las suscripciones como el Amazon Prime permiten a los clientes acceder a menores precios y servicios agregados como videos gratis o tiempos de despacho menores. Esto tiene como objetivo fidelizar a sus clientes para que vuelvan recurrentemente a comprar con Amazon.com. Inc.

Finalmente, el *Fullfiment by Amazon* es un contrato que permite a Amazon.com. Inc. capturar nuevos vendedores (terceros) para aumentar su portafolio de productos y cobrar comisiones por venta realizada. Esto da mayor visibilidad a los productos del vendedor tercero y también da el acceso a clientes fidelizados por Amazon.com. Inc.

2.8 Canales

Internet, las tiendas físicas y los centros de distribución en los canales por los cuales se entregan los productos y servicios de Amazon.com. Inc. a sus clientes. A través de Internet, los clientes pueden ver los catálogos de productos propios y de sus vendedores terceros, así como el lugar donde se realiza la transacción de compra. Internet se convierte en el canal sobre el cual Amazon.com. Inc. monta su infraestructura tecnológica para hacer posible el comercio electrónico. Las tiendas físicas son aún dejadas de lado ya que la naturaleza de la compañía es *pure player*. Por ello, una estrategia de incursionar en el mundo físico del comercio minorista haciendo uso de su músculo tecnológico y logístico es una interesante propuesta por ser evaluada en el presente trabajo. Los centros de distribución representan el esfuerzo de Amazon.com. Inc.

para reducir el tiempo de despacho de sus productos. En los centros de distribución, los vendedores terceros, acorde al contrato FBA, dejan sus productos para almacenamiento y futuro despacho.

Algunos hechos resaltantes son los siguientes:

- Amazon.com. Inc. cuenta con once *marketplaces* a nivel mundial.
- En octubre del 2017, de los 3.000 millones de productos promedio mensual vendidos, los tres *marketplace* que más aportaron fueron Amazon.com (Estados Unidos) con 606 millones, Amazon.de (Alemania) con 399 millones, y Amazon.co.uk (Reino Unido) con 390 millones.

2.9 Clientes

Amazon.com. Inc. apunta sus productos y servicios al público de a pie, con acceso a Internet, dada su naturaleza de *pure player*. Asimismo, en este trabajo también se consideran clientes a los vendedores terceros (B2B) que firman el contrato FBA, colocan sus productos en el catálogo de la página web de Amazon.com. Inc. y pagan un porcentaje como comisión tras cada venta.

Algunos hechos resaltantes acerca de los clientes son los siguientes:

- El 80% de los clientes estadounidenses realiza compras usando la plataforma al menos una vez al mes.
- El 44% de compradores web va directamente a la página de Amazon.com. Inc para búsqueda de productos.
- El 67% de los clientes está muy satisfechos con el servicio al cliente de Amazon.com. Inc.
- El 90% de los clientes revisa la página de Amazon.com. Inc. incluso cuando ya han encontrado en otro lado el producto que buscaban.
- Un cliente gasta en promedio US\$ 700 al año.
- Hay alrededor de 304 millones de clientes.
- 30 millones de usuarios que usan la aplicación móvil (*app*) por mes.
- 1,3 millones de productos agregados por día al catálogo.

3. Cinco fuerzas de Porter

El marco analítico desarrollado por Porter (1979) representa cinco fuerzas individuales que dan forma al alcance general de la competencia en la industria del comercio minorista electrónico.

3.1 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, como es el caso con la mayoría de las grandes compañías de comercio minorista electrónico. Esto se debe a que estos proveedores son dispersos y de tamaño pequeño. Amazon.com. Inc. tiene un mayor poder de negociación debido a su gran tamaño e imagen. Su posición de ventaja le permite imponer sus propios términos. La gran presencia económica que tiene Amazon.com. Inc., al ser tan global y conocido, genera mayor confianza de los proveedores (vendedores), y hace que todos quieran trabajar con ellos.

3.2 El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es moderado. La atracción de nuevos clientes y la retención de los existentes es un enfoque importante, incluso si no realizan compras sustancialmente grandes. Además del *marketing* y el servicio al cliente, se invierte mucho en la retención y la fidelización de ellos. Estas estrategias son de suma importancia en esta era de competencia feroz, sobre todo, cuando se tiene en cuenta que el cliente promedio de hoy en día está muy bien informado y tiene muchas opciones que incluyen las compañías *brick & mortar*. El poder de negociación de los clientes se ve moderado hasta cierto punto por factores como la imagen de marca, la calidad de los productos y el servicio al cliente, la inversión en *marketing*, la investigación y desarrollo y, lo que es más importante, su presencia a nivel global.

3.3 Amenaza de productos sustitutos

El gran portafolio de productos, los cuales están divididos en diversas líneas de negocio, logran satisfacer las necesidades de distintos segmentos de clientes. Por ello, la amenaza de productos sustitutos es baja. Asimismo, en esta industria una empresa debe mantenerse alerta porque la figura puede cambiar, debido al gran número de comercios que están realizando ventas en línea. Un ejemplo son los supermercados y tiendas *brick & mortar*, los cuales incursionan a las ventas en línea.

3.4 Amenaza de competidores potenciales

La amenaza de nuevos participantes es baja debido tanto por la alta inversión que se requiere como por los accesos a los canales de distribución. Se necesita una gran inversión; desde la tecnología, recursos humanos y marketing para crear una gran marca y hacerla crecer a escala global. Además, existen riesgos financieros con altos ingresos y bajas utilidades, características que pueden conducir al fracaso en un entorno altamente competitivo. Los riesgos legales y regulatorios también pueden dificultar el proceso, lo que también impide que los nuevos participantes crezcan. Las compañías como Amazon.com. Inc. han podido gestionar un nivel muy alto de fidelización del cliente que también sirve de barrera para los nuevos competidores. En conclusión, la amenaza es baja por la alta presencia de barreras de entrada.

3.5 La intensidad de la rivalidad competitiva

La intensidad de la rivalidad competitiva del comercio minorista electrónico en el que opera Amazon se analizará conforme a las siguientes variables:

3.5.1 Estructura competitiva

La estructura competitiva de esta industria es consolidada, dado que está dominada por pocas marcas. Entre ellas, las principales son Amazon, Ebay y Ali Baba. Este tipo de estructura, junto a los factores que se mencionan a continuación, ocasiona que la rivalidad sea alta. Todas las marcas mencionadas se encuentran en el comercio minorista electrónico y brindan el mismo servicio, por lo que pelean entre ellas para ganar participación de mercado. Además, el nuevo ingreso de las compañías *brick & mortar* al mundo electrónico hace que haya una mayor guerra por acaparar mercado.

3.5.2 Demanda

La demanda de los productos vía comercio electrónico se encuentra en constante crecimiento debido a la creciente tendencia por las compras en línea y la expansión de la Internet. Cada vez las personas tienen menor tiempo para realizar las compras, por lo que prefieren hacer compras desde la comodidad de sus hogares. Además, el servicio les brinda un mejor portafolio de productos a mejores precios. Esto conlleva a que la rivalidad sea alta porque al tener una demanda creciente, es atractivo para posibles competidores ingresar.

3.5.3 Diferenciación

La diferenciación de los productos es baja, debido a que todas las páginas de comercio minorista electrónico brindan los mismos productos. En líneas generales, los productos de la industria en la que participa Amazon no ofrecen un atributo diferenciador significativo. La mayoría es igual a los que ofrece Ebay o Ali Baba. El único factor de diferenciación que puede manejar Amazon es la confianza y la experiencia que ha venido manejando para hacer las entregas. Esto hace que la rivalidad sea alta pues, al no haber muchas formas de diferenciación en el producto, los consumidores pueden reemplazarlo con facilidad.

3.5.4 Costo de servicio

Todas las empresas en el rubro de comercio minorista electrónico tienen un costo de servicio bajo. Amazon, Ali Baba o Ebay han podido manejar de una manera eficiente su logística y sus inventarios al realizar numerosas ventas. La rivalidad es alta en la industria, dado que todos los competidores tratan de minimizar costos, lo que les permite vender a mejores precios.

3.5.5 Costo de cambio

El costo de cambio es bajo, debido a que las personas que utilizan el comercio minorista electrónico no deben incurrir en un costo significativo asociado a elegir cambiarse a los productos de la competencia. Los beneficios que da la competencia son los mismos de Amazon. En consecuencia, la rivalidad es alta, ya que las empresas luchan por fidelizar y posicionarse en la mente de sus clientes para mantener sus niveles de venta y ganar participación en el mercado. En conclusión, la rivalidad de esta industria es alta y se volverá más competitiva con la presencia de nuevos actores como Walmart. Al ser una industria en crecimiento, habrá competidores que traten de ingresar al mercado, por más consolidado que este se encuentre.

4. Estrategia comercial actual

La estrategia comercial de Amazon puede describirse como un liderazgo de costos llevado al extremo. El minorista en línea global opera con un fino margen de ganancia y lo logra debido a una combinación de economías de escala, innovación en varios procesos comerciales y una constante diversificación comercial. También se beneficia de alentar la comunicación entre varios

elementos dentro de su ecosistema y de la promoción de sus principios de liderazgo. La combinación de estilos de liderazgo pragmático, visionario y autocrático se ejerce en varios niveles en Amazon.com. Inc.

5. Internacionalización

Siguiendo la visión de Amazon.com. Inc de ser globales, estudiada a detalle en el capítulo V, el objetivo es expandirse a todo el planeta. Mientras existan mercados atractivos donde expandirse, se seguirá creciendo en los mercados actuales, centrados en el cliente y con el mejor precio a costa de utilidades netas cercanas al 0,5%.

6. Integración vertical

Amazon.com. Inc, usualmente realiza integración vertical al desarrollar productos de marca propia que inserta a su catálogo de productos y al tomar el control de sus procesos de logística extremo a extremo. Por ejemplo, Amazon anunció, en el 2018, el lanzamiento de un servicio logístico en Los Ángeles llamado “Shipping with Amazon” que ofrece a otras compañías (B2B) el envío de paquetes a clientes. Este competirá directamente con compañías como UPS o Fedex. La noticia ha hecho descender las acciones de estas compañías en más de un 5%.

Desde sus inicios, la integración vertical ha sido una obsesión en Amazon.com. Inc. Como indica Dans (2018), la compañía sigue una estrategia clara: desarrollar productos en función de sus necesidades, optimizarlos hasta el límite y abrirlos a terceros con el fin de rentabilizar su inversión. Tomemos como ejemplo sus almacenes: Amazon.com. Inc los llevó a alcanzar muy altos niveles de eficiencia operativa. Luego abrió la posibilidad de que otras empresas vendiesen a través de sus canales ofreciendo el servicio de almacenar, recoger y empaquetar sus productos. Después de un tiempo, Amazon.com. Inc tomó control del envío de productos frescos en los que notaba un peor servicio así que desarrolló su propia flota de furgonetas para hacerlo de manera directa.

En resumen, dado un nivel de actividad determinado y un desarrollo de experiencia operativa suficiente, Amazon.com. Inc busca la integración vertical. Hace esto ofreciendo los mismos servicios a terceros para alcanzar un volumen adecuado que justifique la rentabilidad. Luego, Amazon.com. Inc innova a mayor velocidad que sus rivales. En logística, por ejemplo, lo hace a

través del reparto mediante drones, logística transoceánica o aérea, reparto en el interior de las casas, patentes registradas para la robotización del reparto, entre otras cosas.

7. Estructura y cultura organizacional de Amazon

El estilo de liderazgo del CEO fundador Jeff Bezos ha sido clasificado como pragmático. Los líderes pragmáticos establecen altos estándares y esperan sin complejos que esos estándares se cumplan por sí mismos y por sus empleados. Jeff Bezos es un líder excepcional y probado. Ejerce de manera eficiente el liderazgo visionario y de servicio. Coloca el servicio al cliente en el centro de la práctica comercial. Además, Bloomberg Intelligence (2018), ha señalado que «si bien es posible que otras empresas de Internet se centren en una atmósfera divertida y relajada para sus empleados, Bezos está demostrando la potencia de otro modelo: mimar a sus 164 millones de clientes, no a sus 56.000 empleados». Los principios de liderazgo de Amazon que se encuentran en el sitio de trabajo oficial de la empresa constan de los siguientes puntos: (i) obsesión por el cliente, (ii) propiedad, (iii) inventar y simplificar, (iv) los líderes tienen razón, mucho, (v) aprende y sé curioso, (vi) contrata y desarrolla lo mejor, (vii) insistir en los más altos estándares, (viii) piensa en grande, (ix) sesgo para la acción, (x) frugalidad, (xi) gana confianza, (xii) compromiso profundo, (xiii) tener columna vertebral, en desacuerdo y compromiso, y (xiv) entregar resultados.

El Consejo de Administración de Amazon está compuesto por diez líderes empresariales experimentados en una amplia gama de industrias. El liderazgo principal de la compañía cuenta con la asistencia de tres comités: el Comité de Auditoría, el Comité de Nominación y Gobierno Corporativo y el Comité de Desarrollo y Compensación de Liderazgo.

Los desafíos del liderazgo de Amazon incluyen mantener la rentabilidad del negocio a pesar del margen de utilidad neta alrededor del 0,5%. Hasta la fecha, la empresa ha sido capaz de enfrentar este desafío a través de innovaciones de procesos, obteniendo los máximos beneficios de los recursos humanos y entrando constantemente en nuevos segmentos de negocios.

La estructura organizativa de Amazon se puede clasificar como jerárquica. El equipo directivo superior incluye dos directores ejecutivos, tres vicepresidentes senior y un controlador mundial. Estos son responsables de varios aspectos vitales del informe de negocios directamente al CEO de Amazon, Jeff Bezos. Hay siete segmentos entre los que destacan tecnología de la información,

recursos humanos y operaciones legales. Los jefes de los segmentos también informan al CEO. La estructura jerárquica surgió debido al inmenso tamaño del negocio (ver anexo 8).

Es importante tener en cuenta que, a pesar del tamaño, a diferencia de otras empresas con una estructura organizacional jerárquica, Amazon.com. Inc. sigue siendo flexible para adaptarse a frecuentes cambios en el mercado externo. Lidera los cambios en el entorno comercial externo, ha propiciado una innovación disruptiva en el comercio electrónico y está a punto de causar otra en la industria de logística global. Esto se debe principalmente al liderazgo visionario y eficiente del fundador y CEO de Amazon, Jeff Bezos.

Según Bloomberg Intelligence (2017), la cultura organizacional de Amazon ha sido descrita como «trepidante, y notoriamente consciente de los costos», como corresponde a una compañía que solo ha obtenido una pequeña ganancia, o una pérdida, bajo principios de contabilidad generalmente aceptados durante la mayor parte de su vida como empresa pública. La cultura organizativa de Amazon ha sido duramente criticada en 2015 en el artículo de *The New York Times* titulado “Dentro de Amazon: grandes ideas de lucha en un lugar de trabajo contusionante”. Los defectos específicos mencionados en el artículo incluyen estándares de rendimiento poco realista (exagerados), la cultura del trabajo basada en el miedo y la falta de reconocimiento a la contribución del empleado. El artículo causó debate en los medios e incluso provocó una respuesta del CEO.

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

- Alto nivel de conciencia de acuerdo con la estrategia comercial de liderazgo de costos que persigue la compañía: por ejemplo, a diferencia de otras grandes empresas de comercio electrónico como Google y Facebook, Amazon no ofrece almuerzo gratis a los empleados.
- Reinención constante y mejora de la cultura organizacional: el fundador y CEO, Jeff Bezos, enfatiza en la importancia de evaluar y ajustar constantemente la cultura de Amazon para que nunca pierda la agilidad y el hambre de experimentación. En consecuencia, Bezos se opone constantemente a la cultura de toma de decisiones “universal”.
- Centrado en el cliente: Amazon se posiciona como una de las compañías más centradas en el cliente en el mundo. La visión de Amazon es ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, donde ellos pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea. El alto nivel de concentración en el cliente se ubica en el núcleo de la cultura corporativa de Amazon con implicaciones directas en un amplio rango de procesos y procedimientos organizacionales.

8. Recursos humanos

Amazon.com. Inc. empleó aproximadamente a 341.400 empleados a tiempo completo y parcial a partir del 31 de diciembre de 2016. Sin embargo, los niveles de empleo fluctúan debido a factores estacionales que afectan el negocio. Además, la compañía utiliza contratistas independientes y personal temporario para complementar su fuerza de trabajo.

Amazon tiene comités de empresa, obligaciones estatutarias de representación de empleados y acuerdos sindicales en ciertos países fuera de los Estados Unidos. La competencia por personal calificado en la industria minorista en línea ha sido históricamente intensa, particularmente para ingenieros de *software*, informáticos y otro personal técnico. Además, esta empresa se clasifica en el segundo puesto de la lista Global Top Companies List de Global Edition, donde el mundo quiere trabajar. Los recursos humanos son una de las principales fuentes de creación de valor para Amazon de forma que el gigante minorista en línea obtiene el máximo beneficio de sus empleados al asignar una carga de trabajo inmensa y extensa.

9. Ratios económico financieros

En esta etapa, se analiza los ratios financieros de la empresa Amazon.com. Inc. A través del balance comercial se observa que ha evolucionado en 58,24% del 2016 al 2017 (ver anexo 9).

10. Estado de situación financiera

Según Bloomberg Intelligence (2018), el estado de la situación financiera de la empresa Amazon.com. Inc. se encuentra sólida debido a que posee altos niveles de rotación de venta y de cuentas por cobrar. La amplia diversificación de los productos y servicios que brinda la empresa ha permitido desarrollar una cartera de clientes altamente rentables con una marca posicionada en el mercado tanto de Estados Unidos como de Europa (ver anexo 10).

11. Análisis de ratios

El análisis de ratios se encuentra basado en una cobertura de perfil por acción. Esto permite deducir que sus niveles de desarrollo económico se encuentran proyectados de manera positiva durante toda la evolución de indicadores, lo que corresponde a factores por parte de la demanda positiva (ver anexo 11).

Capítulo IV. Análisis de la cadena de valor

En esta sección utilizaremos la herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de la compañía a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Esta herramienta permite identificar mejor fortalezas y debilidades, especialmente respecto a fuentes potenciales de ventaja competitiva y costos asociados a cada actividad.

1. Actividades primarias

1.1 Logística de entrada

Fulfillment by Amazon (FBA) es un programa lanzado por Amazon.com. Inc. en el cual sus proveedores pueden enviar sus productos a un centro de distribución de Amazon.com en donde pueden ser almacenados para luego ser empaquetados y enviados a los clientes cuando son comprados en línea. Los beneficios para los proveedores son el incremento de sus ventas debido a una mayor visibilidad de sus productos y opciones de envío rápido a bajo costo. En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) recepción de productos desde los socios, (ii) enrutamiento de productos hasta su destino de despacho, (iii) reabastecimiento de productos y (iv) control de calidad. A los proveedores se les cobra por venta y por almacenamiento.

1.2 Operaciones

Amazon.com. Inc. tiene sus operaciones distribuidas a lo largo de muchos países a nivel mundial. Desde 2011, la compañía ha invertido US\$ 150 billones en sus capacidades de transporte, redes de almacenaje, distribución e infraestructura de tecnologías de la información. Amazon.com. Inc. ha dividido sus operaciones en tres segmentos que incluyen Norteamérica, Internacional y Amazon Web Services (AWS). Esta segmentación refleja cómo la compañía evalúa su negocio y su desempeño. En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) mantenimiento y empaquetamiento de productos, y (ii) ensamblaje y personalización de productos.

1.3 Logística de salida

Amazon.com. Inc. recibe productos de sus proveedores en su centro de almacenamiento y los despacha hacia sus clientes a nivel mundial. La compañía tiene muchos centros de

almacenamiento alrededor del mundo. Estos son parte crítica de su red de distribución y le permite enviar productos comprados en línea a sus clientes dentro de las siguientes 24 horas. En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) cumplimiento de órdenes de compra, (ii) manejo y control de órdenes de compra, (iii) despachos, (iv) envío de productos y (v) facturación.

1.4 Marketing y ventas

Amazon.com. Inc. mantiene un fuerte foco en las ventas y el *marketing*. Sus gastos se han incrementado rápidamente en los últimos años, debido al aumento en la competitividad de varias compañías rivales en la industria del comercio electrónico. Amazon.com. Inc. utiliza múltiples canales de comercialización para el *marketing* de su marca y productos, tales como canales de comercialización en línea, publicidad social y *online*, publicidad televisiva y otras iniciativas para dirigir a los clientes hacia sus sitios web incrementando las ventas y la retención. El aumento de gastos en los canales de comercialización en línea ha llevado a la compañía a una inversión en esfuerzos de *marketing* de US\$10 billones en 2017. En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) seguimiento de clientes, (ii) administración del perfil de los clientes, (iii) tomar pedidos, (iv) promociones, (v) investigación de mercado y (vi) análisis de ventas.

1.5 Servicio y soporte

En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) administración de garantías, (ii) mantenimiento y gestión de páginas web y recursos de red, (iii) mantenimiento del sistema de rastreo de despachos y (iv) entrenamiento.

2. Actividades de soporte

2.1 Infraestructura

Amazon.com. Inc. ha mantenido una infraestructura global a través de muchos países. El total de activos en 2017 rodea los US\$ 131 billones. En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) área legal y (ii) área de contabilidad y finanzas.

2.2 Gestión de recursos humanos

Amazon.com. Inc. cuenta, a diciembre del 2017, con una fuerza de trabajo de 566.000 empleados a medio y tiempo completo. Los niveles de empleo y número de empleados son afectados por la estacionalidad, entre otros factores. Existe un alto nivel de competencia en la industria del comercio electrónico por empleados talentosos en áreas como ingeniería de la computación y tecnologías de la información. Por ello, Amazon mantiene especial interés en la retención y contratación de empleados. El crecimiento de la marca es altamente dependiente de la disponibilidad de empleados talentosos. En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) reclutamiento, (ii) entrenamiento y (iii) despido y compensación.

2.3 Tecnología

Es un factor clave en el crecimiento de Amazon.com. Inc. La compañía realiza fuertes inversiones en tecnología con el fin de proveer una mejor experiencia de servicio a sus clientes. Esto se traduce en bajos costos, cortos tiempos de entrega, interfaz digital sencilla y amigable, entre otros. A su vez fortifica la imagen de la marca. Nos encontramos en una era de experiencias personalizadas así como de comodidad. Compañías como Amazon.com. Inc., que proveen el más alto nivel de comodidad a sus clientes, adquieren gran nivel de popularidad y fortalece la fidelización con la marca. Esto justifica el nivel de inversión en investigación y desarrollo que ha tenido Amazon.com. Inc. en 2017, el cual ascendió a US\$ 22,6 billones.

En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) compras a un solo *click*, (ii) recomendaciones de compra personalizadas y (iii) sistema de administración y operación de almacenes.

2.4 Compras

Aprovisionamiento y suministro son administrados a través de contratos con proveedores. Amazon.com. Inc. está comprometido con el éxito de sus millones de proveedores a nivel mundial y les provee herramientas y recursos para vender a través de su sitio web.

En esta actividad de la cadena de valor podemos encontrar (i) *hardware* y *software* de cómputo, (ii), compra de productos de materia prima y (iii) productos usados en la operación en general.

Capítulo V. Formulación de estrategias

1. Visión y misión

La misión y la visión de Amazon.com han llevado a la compañía a ser la más grande del comercio electrónico en el mundo. Su éxito ha sido atribuido a la aplicación de medidas estrictas para que su misión y visión sean cumplidas. La visión corporativa provee la dirección de la compañía hacia la futura condición del negocio, mientras que la misión corporativa presenta los objetivos de negocio y guía la formulación de estrategias para la compañía.

1.1 Visión de Amazon.com. Inc.

«Ser la compañía más centrada en el cliente de la Tierra, donde nuestros clientes pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea».

La visión muestra un futuro de dominio en la industria del comercio electrónico, donde se enfatizan tres componentes: el alcance global, el enfoque en el cliente y la más grande gama de productos.

El primer componente, alcance global, nos indica que se continuará la expansión buscando ser el líder internacional del comercio electrónico. Por ello, un correspondiente objetivo estratégico es la expansión global, especialmente a través de penetración de mercado y desarrollo de mercado. El segundo componente, enfoque en el cliente, nos indica que la compañía considera al cliente como el más importante *stakeholder* (parte interesada). Por ello, una incansable búsqueda de la satisfacción son piedras angulares para un correspondiente objetivo estratégico de ganar la fidelidad de sus clientes. Finalmente, el tercer componente, la más grande gama de productos, indica continuos esfuerzos por ampliar su cartera de productos. Por ello, un correspondiente objetivo estratégico es tener la más grande y variada gama de productos. La visión crea una poderosa fuerza motivacional que empuja a la compañía a ser la mejor del mundo en comercio electrónico.

1.2 Misión de Amazon.com. Inc.

«Nos esforzamos por ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la mayor comodidad».

La misión muestra la promesa de un atractivo servicio de comercio electrónico para satisfacer las necesidades de los clientes, donde se enfatiza en tres componentes: precios bajos, la mejor selección, la mayor comodidad.

El primer componente, precios bajos, nos indica la estrategia de precios que la compañía debe seguir. Esto hace atractivo el sitio web y servicio que se ofrece. El correspondiente objetivo estratégico que se desprende es reducir costos operativos. El segundo componente, la mejor selección, nos indica que la disponibilidad de una gran variedad de productos en el sitio web de la compañía es un factor que atrae a sus clientes y, por tanto, es un objetivo estratégico. Finalmente, el tercer componente, comodidad, es un criterio común que los clientes utilizan para evaluar la calidad del servicio de comercio electrónico. Siendo entonces la búsqueda continua de la comodidad de sus clientes un objetivo estratégico.

La misión se enfoca en un servicio efectivo y de alta calidad. Sirve de fuente de atracción para clientes y socios. La inclusión de precio, selección de productos y calidad de servicio ayudan a definir la dirección estratégica de la compañía.

En conclusión, en el presente trabajo se mantendrá la visión y misión que ha llevado a esta compañía a alcanzar el liderazgo mundial que ostenta. También se mantendrán los valores de Amazon.com Inc., los cuales principalmente son: Obsesión por el cliente, compromiso, innovación, excelencia operacional, frugalidad, determinación, orientación a resultados y pensamiento a largo plazo. Así, del análisis realizado entre visión, misión y valores, se resumen los *objetivos estratégicos* que servirán de guía para la formulación de nuestras estrategias: (i) expansión global, (ii) ganar la fidelidad de sus clientes, (iii) tener la más grande y variada gama de productos, (iv) reducir costos operativos, (v) gran variedad de productos y (vi) búsqueda continua de la comodidad de sus clientes.

2. Estrategias genéricas y de crecimiento intensivo

A continuación, revisaremos las estrategias genéricas y de crecimiento intensivo que ha utilizado Amazon.com. Inc. para llegar a convertirse en el gigante del comercio electrónico que es hoy. Este análisis nos servirá para la formulación posterior de las estrategias a implementar en los próximos años.

2.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica de Amazon.com. Inc. para el estudio de su ventaja competitiva, basada en el modelo de Michael Porter, muestra el enfoque que la compañía utiliza para desarrollar su negocio superando a la competencia en la industria del comercio electrónico minorista.

Amazon.com. Inc. usa el liderazgo de costos tipo (valor) como estrategia genérica para lograr ventaja competitiva. Reducir costos operativos es el objetivo en este tipo de estrategia. Por ello, Amazon.com. Inc. utiliza, por ejemplo, tecnologías de computación y redes avanzadas para alcanzar máxima eficiencia operativa y reducción de costos. Además, considerando la naturaleza del comercio electrónico, la compañía obtiene beneficios de la automatización de procesos. Esto es utilizado en las fases de compra, agendamiento y logística. Estos beneficios permiten que Amazon.com. Inc. reduzca los costos de sus productos y servicios.

Un primer objetivo estratégico que se desprende de la estrategia genérica de liderazgo de costos es construir una ventaja competitiva en el comercio electrónico a través de un continuo mejoramiento de la infraestructura de tecnologías de la información. Un segundo objetivo estratégico es invertir fuertemente en investigación y desarrollo (I&D) para optimizar el rendimiento de sus recursos. Finalmente, un tercer objetivo estratégico es minimizar sus niveles de precio. Los precios bajos son importantes para atraer clientes.

Es así como, a través de la estrategia genérica de liderazgo de costos, se gana ventaja competitiva para soportar el cumplimiento de la visión y misión de la compañía, especialmente, en lo que se refiere al liderazgo y expansión global en el comercio eléctrico.

2.2 Estrategias de crecimiento intensivo

2.2.1 Desarrollo de mercado

Es la estrategia de crecimiento principal de Amazon.com. Inc. Buscando ingresar y crecer en nuevos mercados, la compañía agrega nuevos países en los cuales ofrece sus servicios. Comenzó en los Estados Unidos y ahora opera en más de diez países incluyendo Canadá, Reino Unido, China, India, entre otros. Cada país es un nuevo mercado que ofrece oportunidades de crecimiento a la compañía. La estrategia genérica de Amazon.com. Inc. construye una ventaja competitiva que permite implementar esta estrategia en el desarrollo de mercados. Un objetivo estratégico

relacionado con esta estrategia de crecimiento intensivo es establecer nuevos sitios web de comercio electrónico para nuevos países agregados al mercado internacional de la compañía.

2.2.2 Penetración de mercado

Es la estrategia de crecimiento secundaria de Amazon.com. Inc. Buscando generar más ventas desde los mercados donde se tiene presencia, la compañía crece con el crecimiento del consumismo. Por ejemplo, en tanto los consumidores desarrollan un creciente interés en el comercio electrónico, la compañía se beneficia de mayores ventas considerando la popularidad que ya posee la marca Amazon.com. Inc. La penetración de mercado fue la estrategia que permitió a Amazon.com. Inc. crecer rápidamente en los Estados Unidos. La estrategia genérica de Amazon.com. Inc. construye ventaja competitiva necesaria para penetrar mercados basándose en bajos costos y bajos precios. Un objetivo estratégico relacionado con esta estrategia de crecimiento intensivo es implementar una campaña de *marketing* agresiva para atraer más clientes al sitio web de comercio electrónico.

2.2.3 Desarrollo de producto

Es la estrategia de crecimiento que sirve como soporte para el crecimiento del negocio. Buscando desarrollar y ofrecer nuevos productos para generar más ventas, la compañía crece parcialmente al desarrollar nuevos productos; por ejemplo, Amazon Basics y Amazon Web Services. La estrategia genérica de Amazon.com. Inc. soporta esta estrategia de crecimiento intensivo al proveer procesos de negocio de bajo costo para introducir nuevos productos. Un objetivo estratégico relacionado con esta estrategia de crecimiento intensivo es incrementar la inversión en investigación y desarrollo (I&D) para un rápido desarrollo y lanzamiento de productos para el mercado de comercio electrónico.

2.2.4 Diversificación

Es la estrategia menos significativa para Amazon.com. Inc. Buscando crecer basado en nuevos negocios, la compañía lo hizo a través de la adquisición de Audible, productor de audiolibros. Al respecto, Amazon.com. Inc. utiliza la adquisición para implementar esta estrategia de crecimiento intensiva. La estrategia genérica de Amazon.com. Inc. permite a la compañía crecer en diversificación al aplicar los mismos enfoques para minimizar costos operativos y precios de venta. Un objetivo estratégico relacionado a esta estrategia de crecimiento intensivo es expandir

el negocio del comercio electrónico de la compañía a través de una estrategia agresiva de adquisiciones. En conclusión, a través de la efectiva implementación de las estrategias genéricas y de crecimiento intensivo, Amazon.com. Inc. puede tener éxito en el comercio electrónico mundial.

3. Estrategia de negocio y fuentes de ventaja competitiva

Dentro de la industria altamente competitiva del comercio electrónico, las compañías no pueden ser exitosas sin una fuerte estrategia de negocio y más de una fuente de ventaja competitiva. En el centro de la estrategia de negocio de Amazon.com. Inc. está la comodidad del cliente, lo cual significa mantener un continuo foco en las preferencias y demandas de ellos, y, además, ser capaces de responder rápidamente a ellas. Accesibilidad y asequibilidad son también dos aspectos por resaltar de la estrategia de negocios de Amazon.com. Inc.

La tecnología es una parte importante de la estrategia de negocios en los segmentos de comercio electrónico y servicios de nube (AWS). La compañía usa muchos canales para atraer clientes, siendo Amazon Prime la piedra angular de su estrategia. Esta es altamente efectiva en términos de atracción y retención. En resumen, las más importantes fuentes de ventaja competitiva de Amazon.com. Inc. son tecnología, gran variedad de productos, servicio al cliente, precios bajos incluso con envío gratuito, popularidad de marca y fidelidad de clientes *prime*.

4. Análisis VRIO

A continuación, se analizarán los recursos y capacidades de la compañía. Se han identificado los siguientes (ver anexo 12):

- Imagen de marca: es una gran fuente de ventaja competitiva. La compañía ha creado un alto nivel de confianza basado en la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Gran base de datos de clientes: información sobre datos y comportamientos de sus clientes alrededor del mundo. Es una ventaja en la industria del comercio electrónico.
- Presencia global: en línea con la visión de expansión global de la compañía, esta es una fuente de ventaja para Amazon.com. Inc.
- Fidelidad de clientes: Amazon.com ha creado un ecosistema de servicios que ha desarrollado un gran nivel de fidelización de sus clientes.

- Innovación tecnológica: le permite a la compañía el desarrollo de productos, la reducción de costos operativos y la mejora de la atención al cliente. La compañía mantiene inversiones en investigación y desarrollo (I&D).
- Variedad de productos: facilitando la comodidad de sus clientes para comprar en un solo lugar.

5. Análisis FODA

En esta sección se analizarán las oportunidades y amenazas para Amazon.com. Inc. utilizando la herramienta FODA. El análisis FODA identifica los factores estratégicos internos (fortalezas y debilidades) y los factores estratégicos externos (oportunidades y amenazas) que tienen impacto en el negocio. Esta herramienta muestra las fortalezas que la compañía utiliza para sobrellevar sus debilidades y amenazas, así como para maximizar la explotación de las oportunidades en el mercado. Amazon.com. Inc. debe asegurarse que está gestionando bien los puntos indicados en el análisis FODA.

5.1 Fortalezas

Las siguientes fortalezas soportan el éxito y crecimiento actual de Amazon.com. Inc.:

- Imagen de marca: construida a través de los años y responsable del rápido crecimiento en años anteriores.
- Amplia variedad de productos: comodidad para que sus clientes encuentren lo que necesiten desde la página web. Esto está en línea con la misión de la compañía.
- Tener los más altos ingresos de la industria: lo cual hace posible la inversión en estrategias de desarrollo de producto y de diversificación a través de adquisiciones. En 2017 alcanzó el 44% de las ventas en línea en los Estados Unidos.
- Sinergia entre Amazon Marketplace, Amazon Prime y Amazon Web Services: los tres se soportan entre sí y crean ventajas sobre otros competidores que no podrían ser alcanzadas si funcionaran en forma separada.
- Atención al cliente: en Amazon.com es excelente, sobre todo para los que cuentan con Amazon Prime, quienes pueden recibir múltiples beneficios al pagar una cuota anual de US\$ 99. En general, la creciente popularidad de Amazon.com. Inc. se debe a un enfoque exitoso de trato al cliente.
- Infraestructura tecnológica y logística: utiliza su plataforma de comercio electrónico en la nube para tener escalabilidad a nivel mundial de manera veloz. De esta manera, se asegura

estar por delante de sus competidores. Mediante el uso de sistemas de logística y distribución de última generación, muchas veces disruptivos, Amazon.com. Inc tiene la capacidad de brindar comodidad y altos niveles de satisfacción a sus clientes. Esto es una ventaja frente a sus competidores.

Este análisis nos muestra que Amazon.com. Inc. tiene las fortalezas necesarias para mantener su posición en el mercado de comercio electrónico.

5.2 Debilidades

Las siguientes debilidades identificadas presentan retos que limitan el éxito y crecimiento de Amazon.com. Inc.:

- Bajos márgenes de utilidad: a pesar de tener una tendencia creciente en ingresos, Amazon.com. Inc no ha logrado obtener ganancias significativas. Por ejemplo, se reportan utilidades cercanas a 3,8% en el primer trimestre del 2018. Además de esto, el servicio de envío gratuito a sus clientes ha incrementado los costos operativos, reduciendo aún más la utilidad neta de Amazon.com. Inc.
- Modelo de negocio fácil de imitar: con relativamente poca inversión, otras compañías pueden crear fácilmente una página web dedicada al comercio electrónico y comenzar a vender de todo.
- Penetración limitada en mercados en desarrollo como América Latina: Amazon.com. Inc. genera gran parte de sus ventas en países desarrollados como los Estados Unidos y Europa. Cuando compañías competidoras comiencen a establecerse completamente en mercados emergentes, será muy difícil para Amazon.com. Inc. penetrar y competir en dichos mercados.
- Limitada presencia de tiendas físicas (*brick & mortar*). Esto reduce la posibilidad de atraer clientes que buscan productos más vendibles en tiendas físicas (tradicionales) que mediante la web.

Este análisis nos muestra que Amazon.com. Inc. debe estratégicamente mantener la ventaja competitiva tanto en el mundo físico como en el mundo electrónico para sobrellevar los efectos negativos de sus debilidades.

5.3 Oportunidades

Para Amazon.com. Inc. se pueden encontrar las siguientes oportunidades relacionadas con el mercado del comercio electrónico:

- Penetrar mercados en desarrollo como América Latina: así establecer su presencia antes que la competencia eche raíces y gane fidelidad de los clientes en dichos mercados.
- Desarrollo de productos con marca Amazon: para capturar las utilidades de los productores y fabricantes. Asimismo, abre la opción de incursionar en actividades que generen sinergia con el comercio electrónico. Por ejemplo, la incursión en la mensajería instantánea (Amazon Spark), la farmacia y telemedicina (Amazon 1492), y en la banca para implementar métodos de pago propietarios que potencien el ecosistema de Amazon.
- Expandir el negocio de tiendas físicas: para mejorar la competitividad frente a competidores del mundo de las tiendas físicas (*brick & mortar*). Tiendas con gran variedad de productos resultan una fuente de atracción para los consumidores.
- Aumentar medidas para reducir la venta de falsificaciones: atacando la venta de productos falsos que va en contra de las expectativas del cliente. Esto presenta la oportunidad de implementar medidas tecnológicas y políticas organizacionales para eliminar esta actividad.
- Adquisiciones: haciendo uso de estas para adquirir nuevas líneas de negocio que hagan sinergia con sus actividades relacionadas con el comercio electrónico o que sirvan de facilitador para ingresar a nuevos mercados donde se requiere un enfoque más específico de las necesidades locales de sus clientes.
- Tendencias tecnológicas emergentes: tales como el Internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial (IA) y *big data*.

Este análisis nos muestra que Amazon.com. Inc. tiene mayores oportunidades de crecimiento a nivel mundial.

5.4 Amenazas

Para Amazon.com. Inc. se pueden encontrar las siguientes amenazas relacionadas al mercado del comercio electrónico:

- Delito informático: amenaza que, actualmente, acecha a cualquier compañía de comercio electrónico. Amazon.com. Inc. debe mantener medidas estrictas para impedir que los delincuentes informáticos ataquen sus operaciones en línea. Esto supone una fuerte inversión para reforzar la seguridad de su red informática.

- Imitación: teniendo en cuenta que el modelo de negocio de Amazon.com. Inc. es fácilmente imitable, la materialización de esta amenaza reduce la participación de mercado de la compañía.
- Agresiva competencia con grandes compañías: por ejemplo Walmart, que continúa sus esfuerzos por reforzar su presencia en el comercio electrónico. Alibaba, Flipkart y e-Bay son ejemplos adicionales.

Este análisis nos muestra que Amazon.com. Inc. debe potenciar sus esfuerzos en seguridad informática y competitividad. En conclusión, el análisis FODA de Amazon.com. Inc. nos muestra la necesidad de fortalecer la imagen de la marca. También, es necesario tomar acción frente a temas como el delito informático y la imitación.

6. Determinación de estrategias a partir del análisis FODA

Comenzaremos analizando la matriz MEFI para luego generar las estrategias cruzando los componentes del FODA.

6.1 La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Tabla 4. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Imagen de marca	0,12	4	0,48
Amplia variedad de productos	0,10	3	0,30
Tener los más altos ingresos de la industria	0,07	3	0,21
Sinergia entre Amazon Marketplace, Amazon Web Services y Amazon Prime	0,17	4	0,68
Atención al cliente	0,16	4	0,64
Infraestructura tecnológica y logística	0,11	3	0,33
Sub Total	0,73		2,64
Debilidades			
Bajos márgenes de utilidad	0,08	2	0,16
Modelo de negocio fácilmente imitable	0,10	1	0,10
Limitada penetración en mercados en desarrollo	0,09	1	0,09
Sub Total	0,27		0,35
Total	1,00		2,99

Fuente: D'Alessio, 2008.

El peso puede estar entre 0,0 (no importante) y 1,0 (absolutamente importante) para cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una

debilidad interna, los factores que se consideren más importantes en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1,0. La calificación del valor va entre 1 y 4 para cada uno de los factores. Esto indica si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). De esta manera, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones internamente débiles, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. Para el caso de Amazon.com. Inc. se obtuvo una ponderación de 2,99. Esto indica una fuerte posición interna.

6.2 Matriz para formulación de estrategias de las amenazas-oportunidades y debilidades-fortalezas (FODA cruzado)

Tabla 5. Matriz FODA

	FORTALEZAS F1. Imagen de marca. F2. Amplia variedad de productos. F3. Tener los más altos ingresos de la industria. F4. Sinergia entre Amazon Marketplace, Amazon Web Services y Amazon Prime. F5. Atención al cliente. F6. Infraestructura tecnológica y logística.	DEBILIDADES D1. Bajos márgenes de utilidad. D2. Modelo de negocio fácilmente imitable. D3. Limitada penetración en mercados en desarrollo. D4. Limitada presencia de tiendas físicas (<i>brick & mortar</i>).
OPORTUNIDADES O1. Penetrar mercados en desarrollo. O2. Desarrollo de productos con marca Amazon. O3. Expandir el negocio de tiendas físicas. O4. Aumentar medidas para reducir la venta de falsificaciones. O5. Adquisiciones. O6. Tendencias tecnológicas emergentes.	Estrategias FO Penetrar en mercados emergentes como Sudamérica y China. Incursionar en telemedicina. Implementar medios de pago de marca propia. Desarrollar contenidos propios de entretenimiento. Ampliar los servicios B2B que se ofrecen utilizando la poderosa infraestructura logística. Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de última generación para comodidad de los usuarios.	Estrategias DO Adquirir empresas de logística local para incursionar en mercados emergentes. Adquirir tiendas físicas locales para incursionar en mercados emergentes. Fortalecer la imagen de marca y fidelidad de cliente en mercados emergente aun no explotados.
AMENAZAS A1. Delito informático. A2. Imitación. A3. Agresiva competencia con grandes compañías.	Estrategias FA Invertir en I&D para asegurar la seguridad de red con tecnología de última generación. Establecer canales de retroalimentación en tiempo real para la detección y castigo de proveedores con ofertas de falsificaciones.	Estrategias DA Evitar la competencia de igual a igual con tiendas físicas. Utilizar el musculo logístico y la tecnología como fuentes de ventaja. Estudiar las políticas y leyes contra el crimen cibernético que aplican a los nuevos mercados donde se piensa ingresar.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Estrategia genérica

La estrategia genérica es una herramienta desarrollada por Michael Porter, mediante la cual la empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. Estas estrategias son (i) liderazgo global de costos, en la cual la empresa debe tener la capacidad de poder reducir los costos dentro de su cadena de valor de tal manera consiga menores costos que permitan tener mejores precios para el consumidor y esto genere ganar más participación de mercado; (ii) diferenciación, que consiste en generar productos o servicios que el consumidor los perciba como exclusivos por lo cual estarían dispuestos a pagar más por tenerlos; y (iii) enfoque o diferenciación, en la cual la empresa se dedica a satisfacer ciertos segmentos. La estrategia utilizada por Amazon Inc. es el liderazgo de costos. Esta se basa en ofrecer una mejor atención al cliente y vender la mayor cantidad de productos. Con esta estrategia se busca copar el mercado y marcar el liderazgo.

Amazon revisa todos los eslabones de su cadena de valor buscando reducir costos de tal manera que redunde en un mejor precio para el consumidor y, en consecuencia, en una mayor participación de mercado. Amazon es considerado el mayor minorista de productos comercializados mediante Internet. A la vez ha desarrollado productos complementarios que permiten brindar un mejor servicio a los clientes, fidelizándolos y generando ingresos adicionales (ver anexo 13).

8. Estrategia de crecimiento

El esquema para las estrategias de crecimiento fue desarrollado por Igor Ansoff y se le llama “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”. Esta clasifica, en cuatro modalidades, las estrategias en función del producto ofertado y del mercado sobre el cual actúa (ver anexo 14).

9. Selección de estrategias: matriz Rumelt

Luego de definir las estrategias del FODA cruzado, se necesita realizar el método de selección. Para esto se eligieron los criterios de Richard Rumelt (1986) y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen estrategias. Esta herramienta está compuesta de cuatro criterios:

- **Consistencia:** la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes. Esto quiere decir que no podríamos escoger una estrategia que esté en contra de una de nuestras políticas ni objetivos estratégicos (conflictos).

- Consonancia: la estrategia debe interactuar entre sí y tener el mismo fin. Debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja: la estrategia debe prever la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de la actividad.
- Factibilidad: la estrategia, de ser posible, debe realizarse sin exigir demasiados recursos ni crear subproblemas de solución. En la siguiente tabla, se presenta la matriz de Rumelt propuesta.

Tabla 6. Matriz de Rumelt

Matriz de Rumelt						
	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Sí acepta
1	Penetrar mercados emergentes como Sudamérica y China	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Implementar medios de pago de marca propia	Sí	Sí	Sí	Sí	No
3	Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de última generación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Invertir en I&D para asegurar la seguridad de la red con tecnología de última generación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Establecer canales de retroalimentación en tiempo real, para detección y castigo de proveedores con ofertas falsas	Sí	Sí	No	Sí	No
6	Adquirir empresas de logística local para incursionar en mercados emergentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Fortalecer la imagen de marca y fidelidad de cliente en mercados emergentes aun no explotados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Evitar la competencia con tiendas físicas utilizando musculo logístico y tecnológico como fuente de ventaja competitiva	Sí	Sí	No	No	No

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dentro de la estrategia de crecimiento se decidió tomar como opción el ingreso a mercados emergentes. Colombia como primera opción. A la vez, se decidió afianzar el vínculo con el consumidor a través de tiendas inteligentes abiertas en algunos estados de los Estados Unidos como plan piloto. Se descartó impulsar la imagen de marca por considerarlo no viable de acuerdo con la estrategia elegida. En el caso de la estrategia 1, se tomó la decisión de ingresar a Colombia, debido a que es un mercado que presenta mayor penetración del *e-commerce* en Sudamérica y porque actualmente Amazon está en conversaciones con el gobierno para el ingreso con su producto Amazon Web service. Adicionalmente, Amazon ya ingresó a un mercado similar al colombiano bajo la misma estrategia.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de *marketing*

El plan de *marketing* nos permitirá definir los objetivos y diversas estrategias para el posicionamiento de Amazon.com. Inc. en el mercado objetivo que corresponde. Se trabajará en el ingreso de mercados emergentes, en este caso Colombia, además del fortalecimiento y acercamiento al consumidor mediante tiendas inteligentes en diversos estados de Estados Unidos.

1.1 Objetivos estratégicos

En el presente capítulo, se tiene definido (i) consolidar las cuotas y participación de venta, (ii), posicionar la imagen de la marca como agradable y rápida, (iii) posicionar a Amazon más cercana al consumidor, (iv) promover e incrementar la tasa de transacciones del mercado electrónico, (v) ampliar el panorama de la compañía en cuanto a variedad de mercados, (vi) tener más socios comerciales y (vii) formalizar actividades de comercio electrónico.

1.2 Ingreso a Colombia

El objetivo de ingreso a Colombia es lograr consolidar la estrategia horizontal de internacionalización a países emergentes, en especial en Sudamérica. Se busca concretar el ingreso a mercados emergentes y lograr la consolidación en esta parte del continente, a la vez de lograr conocer la idiosincrasia y cultura del consumidor sudamericano. A continuación, se detalla la justificación del ingreso a Colombia:

- Colombia es un país de 49 millones de personas. El informe reveló que en el 2017 se realizaron más de 87 millones de transacciones, por lo que se presentó un incremento del 36% en comparación con el 2016. Además, estas transacciones representaron un total de US\$ 17.000 millones, un 24% más que el año anterior.
- En 2017, el comercio electrónico representó aproximadamente el 3% del consumo en Colombia, e incrementó la conectividad en el 2017. Dos de cada tres ciudadanos colombianos accedieron con frecuencia a una conexión de Internet. Este número aumenta aproximadamente cinco puntos por año.
- Se debe tener en cuenta que la característica principal del *e-commerce* es la virtualidad de la operación comercial. No hay un almacén físico donde los interesados puedan revisar las

calidades físicas de un producto determinado. En el *e-commerce* la visualización del producto y el manejo de inquietudes se realiza en forma netamente virtual. De allí la gran importancia de tener un contenido muy específico y detallado. Este incluye descripciones técnicas, imágenes en alta definición que permitan efectuar acercamientos y un soporte técnico especializado *online* de fácil acceso (ver anexo 15).

- El objetivo de ingreso a Colombia es lograr consolidar la estrategia horizontal de internacionalización a países emergentes, en especial en Sudamérica. Esto debido a los avances tecnológicos y el desarrollo del *e-commerce* en la cultura del consumidor sudamericano (ver anexo 16).

1.2.1 Descripción del producto seleccionado para el ingreso de Amazon en Colombia

Teniendo en cuenta el crecimiento del comercio electrónico en Colombia y el éxito de Amazon Web Services en el mercado colombiano, se plantea incorporar Amazon Marketplace. Esto permitirá integrar ambas líneas de negocio y ampliar el mercado vigente.

Las ventajas para el inversionista colombiano son (i) ahorro de costos, (ii) el poder beneficiarse de la “fama” o “buen nombre” de Amazon, (iii) el posicionamiento en buscadores, ya que a la propia plataforma le interesa estar bien posicionada por los proveedores, por lo que se puede llegar a muchos más clientes potenciales, (iv) establecer sinergias entre vendedores del mismo sector y (v) la logística de Amazon.

1.2.2 Segmentación y definición del público objetivo

El mercado objetivo se encuentra dirigido a todos los residentes entre los 18 y los 56 años, que suelen acceder, comprar y vender productos *online* de manera ágil y segura. De esta manera se amplía el mercado y se consolida la marca. Asimismo, las variables consideradas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 7. Segmentación de mercado

Geográfico	Dirigido a los países donde actualmente opera Amazon y América Latina, especialmente Chile.
Demográfico	NSE: A,B,C y D
	Género: hombres y mujeres entre 18 a 56 años de edad
	Ocupación: personas estudiantes, profesionales dependientes e independientes
Conductual	Ocasión de compra: realizada a necesidad o buscando variedad
	Frecuencia de compra consumo masivo y campañas
	Consumo: para uso propio o regalo
	Preferencia: valora la comodidad y practicidad en la compra y no dispone de mucho tiempo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2.3 Estrategias funcionales en Colombia

El ingreso a Colombia es un paso importante para la expansión de Amazon a Sudamérica. Buscando consolidar la estrategia de expansión para lograr el liderazgo de costos, muchas de las empresas *retail* en Sudamérica se preparan actualmente para el posible ingreso de un competidor fuerte como Amazon. Actualmente nuestras estrategias funcionales para el ingreso de Amazon a Colombia son las siguientes:

- Realizar campaña de ingreso de Amazon.inc a Colombia
- Buscar socios estratégicos para consolidar el servicio para el reparto de los productos
- Realizar campaña de seguridad de compras por Internet
- Red de afiliación a servicios Amazon.inc con promociones y descuentos
- Estrategia comercial para introducción de productos con marca Amazon

1.3 Acercamiento al mundo físico para tener mayor presencia al consumidor en Estados Unidos

1.3.1 Objetivo

Actualmente, y dentro de la línea de negocio de Amazon Prime que se encuentra en los Estados Unidos, la compañía ofrece servicios de *marketplace* con tiendas físicas mediante Amazon GO (supermercado inteligente). Estas se encuentran instaladas únicamente en el estado de Seattle.

Dentro de nuestras estrategias se plantea ingresar al estado de Denver con Amazon GO e incrementar la participación en el mercado *retail* de Amazon mediante tiendas físicas inteligentes. Actualmente se realizaron más de 5 millones de transacciones en el mercado en el cual se

encuentran, por lo que presenta un incremento del 24% en comparación con el 2016. Además, estas representaron un total de US\$ 50 millones, un 32% más que el año anterior.

1.3.2 Justificación

- Población actual en el estado de Denver
 - Área donde el crecimiento del *e-commerce* es fuerte: Amazon sugiere que dará prioridad a los lugares que podría ayudar a revitalizar la industria.
 - Mano de obra adecuada: el segmento de la mano de obra en el que Amazon está particularmente interesado (programadores y diseñadores de *software*) está creciendo rápidamente en Denver (www.brookings.edu).
 - Tráfico adecuado: una prioridad de Amazon es el transporte masivo, de ágil movilización y fácil acceso. De acuerdo con la Encuesta de la Comunidad Estadounidense, Denver se encuentra dentro de las quince mejores áreas metropolitanas libres de congestión de transporte.
 - Espacio demográfico: Amazon necesita realizar instalaciones de por lo menos ocho millones de pies cuadrados de espacio (El Pentágono tiene 6,6 millones, por ejemplo). El estado de Denver cuenta con más de 20,8 millones de pies cuadrados libres.

Es importante mencionar que, de acuerdo con lo descrito líneas arriba, la asequibilidad de la ciudad y el desarrollo tecnológico en la ciudad ha hecho que las grandes empresas en tecnología (Google, Twitter, Oracle e IBM) ya se encuentran instaladas en Denver.

1.3.1 Descripción del producto o servicio

Amazon Go es un supermercado inteligente en el cual se plasma la visión del futuro del comercio de barrio. Basta con tomar un producto y salir de la tienda con él, no hay necesidad de hacer largas colas en las cajas para realizar el pago. Para poder comprar es necesario bajar una aplicación, que ya está disponible tanto en Android como en iPhone. Además de tener una cuenta en Amazon, es el único requisito para comprar.

1.3.2 Estrategia de segmentación y definición del público objetivo

Público entre 16 a 60 años, que esté en edad de trabajar o cursando estudios superiores, que conozcan o tengan nociones de tecnología, hombres y mujeres trabajadores dependientes e independientes económicamente.

1.3.3 Estrategias funcionales en Estados Unidos

- Buscar la cercanía física con el cliente: mediante este formato, Amazon busca tener presencia en el mercado *brick & mortar* para hacerle frente a los competidores de una manera más moderna e innovadora.
- Impulsar la marca como innovadora: generar el impacto de que Amazon siempre está innovando o está a la vanguardia de los adelantos tecnológicos y de una muy buena gestión.
- Privacidad del cliente: Amazon busca que el cliente tenga privacidad en sus compras y que esta experiencia sea una experiencia única e individual. Aunque inicialmente sea un poco fuera de lo común.

1.4 Presupuesto de las estrategias de *marketing*

A continuación, se detalla el presupuesto de *marketing* para el diseño del negocio. Estas estrategias se basan en posicionar a la empresa de una manera más amigable para el público en el que pueda tener mayor facturación, bien sea a través de la formalización (entrega de boletas y facturas electrónicas), o dando preferencia a clientes de mayor facturación o de tener más socios comerciales que permitan ampliar la cartera de clientes y competir contra Walmart (ver tabla 8).

Tabla 8. Presupuesto de *marketing* de ingreso a Colombia

Estrategias de <i>marketing</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Realizar campaña de ingreso a Colombia					
Publicidad en medios de comunicación	360	360	420	480	480
Estrategias de <i>marketing</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Concursos interactivos de acuerdo con mercado objetivo	44		44		44
Realizar campaña de seguridad de compras por Internet					
Campañas publicitarias para compras seguras por Internet	35	35	35	35	35
Firma de alianzas con Visa, MasterCard	54	59	65	72	79
Campañas de educación para compra electrónica	144	144	72		
Campaña en institutos y universidades para compras <i>online</i>			84	84	84
Red de afiliación a servicios Amazon. Inc. con promociones y descuentos					

Estrategias de marketing	2019	2020	2021	2022	2023
Campaña, cliente frecuente Amazon	36,00	39,60	43,56	47,92	52,71
Membresía anual para servicios Amazon	113	124	95	150	165
Estrategia comercial para introducción de productos con marca Amazon					
Promoción Amazon es la voz	50	50	70	70	70
Descuentos del 20% por el segundo producto marca Amazon	45	49,5	54,45	59,895	65,8845
Búsqueda de socio comercial y estrategia compartida.					
Sociedad con cadenas de cines y grifos para descuentos mediante Web Amazon	23	25	27	30	33
Total	1.053	1.036	1.236	1.328	1.483

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4.1 Presupuesto de *marketing* de la implementación de Amazon Go en Denver, Colorado

El presupuesto de *marketing* del 2019 asignado para el ingreso a Colombia es de US\$ 1.053 millones y para Denver es de US\$ 70 millones. Con lo cual se introducen inicialmente las dos estrategias.

Tabla 9. Presupuesto de *marketing* de la implementación de Amazon Go en Denver, Colorado

Estrategias de marketing	2019	2020	2021	2022	2023
Realizar campaña de ingreso a Denver					
Publicidad en medios de comunicación	12	12	12	12	12
Concursos interactivos de acuerdo con mercado objetivo	24		24		12
Realizar campaña de compras en supermercados inteligentes					
Campañas publicitarias para compras en Amazon Go	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Campaña en institutos y universidades para compras en Amazon Go	8,4		8,4	10	8,4
Red de afiliación a servicios Amazon.inc con promociones y descuentos.					
Campaña, cliente frecuente Amazon, activaciones	7,50	9,00	10,50	12,00	13,50
Membresía anual para compras en Amazon Go	16	19	22	25	28
Total	70	42	79	61	76

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Plan de recursos humanos

El recurso humano en Amazon.com. Inc. es uno de los puntos más importantes. Debe estar basado en un adecuado proceso de selección y luego se debe hacer que la creatividad sea uno de los pilares.

El diario Gestión (2018) publicó, a partir de información de LinkedIn, un trabajo con el título “Amazon desplaza a Google y Facebook como el mejor lugar para trabajar”. La red social analiza

una serie de empresas que se encuentran registradas en su sistema bajo tres criterios sólidos: solicitudes de empleo, grado de interés que representa la empresa y retención de talento.

Los resultados que busca Amazon en su proceso de selección son (i) altos niveles de exigencia, (ii) los postulantes transmiten cultura corporativa y (iii) pasan un alto filtro en las candidaturas. Por otro lado, parte de las preguntas filtro para poder pertenecer a Amazon.com. Inc. son (i) empresas y organigramas, (ii) capacidad para reconocer errores, (iii) flexibilidad en el horario de trabajo, (iv) interacción con los superiores e (v) integridad de los candidatos.

2.1 Objetivos e indicadores del plan de RR. HH.

El objetivo del plan de RR. HH. es tener colaboradores comprometidos, de alto rendimiento para la organización, debidamente capacitados, que sientan que se encuentran en la mejor empresa para trabajar y que esto permita mantener la cultura corporativa de Amazon. Inc. Amazon tiene como objetivo preservar su cultura, lograr un alto compromiso de sus colaboradores y conseguir el mejor talento humano con un particular método de selección.

2.1.1 Objetivo general

Tener colaboradores comprometidos con la empresa buscando que reúnan aptitudes tanto a nivel personal como profesional para lograr las metas trazadas por la organización.

2.1.2 Objetivos específicos

- Mejora del clima laboral
- Compromiso de los colaboradores
- Alto rendimiento de los colaboradores
- Reafirmación de la cultura de Amazon.com. Inc en las nuevas operaciones

2.2 Estrategias de administración de recursos humanos

2.2.1 Selección

En este proceso se busca identificar al mejor talento humano que reúna ciertas características que requiere Amazon.com. Inc. Para esto se necesita que el futuro colaborador pase por diferentes

pruebas que permitan identificar el perfil que se busca: (i) espíritu de superación, (ii) competencias para poder hacer línea de carrera y (iii) querer hacer historia.

2.2.2 Capacitación

Se realizan capacitaciones constantes de tal manera que se puedan uniformizar los procesos en todas las operaciones, todo orientado hacia el cliente y manteniendo la cultura de Amazon.com. Inc. Las capacitaciones son (i) la inducción de ingreso, (ii) el plan de capacitación anual, (iii) el plan de capacitación orientado a actividad del empleado y (iv) el plan de rescate para recuperación de empleados con bajo rendimiento.

2.2.3 Línea de carrera

La línea de carrera en Amazon.com. Inc. se realiza mediante doce escalones. La idea es que el colaborador vaya escalando conforme al tiempo y experiencia. Esta misma estructura se debe mantener en las nuevas operaciones y se debe seguir reconociendo, mediante política de incentivos, a los elementos más sobresalientes en cada área.

2.2.4 Políticas de remuneración

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal es fundamental. Se deberá contratar al personal idóneo para el correcto *performance* del negocio. El encargado de este proceso, incluido el de capacitación, será el administrador. Amazon.com. Inc. brindará la siguiente información: (i) descripción detallada del puesto de trabajo, (ii) horarios de trabajo, (iii) sueldo con beneficios de ley y (iv) edad requerida para el puesto de trabajo.

El personal seleccionado pasará por un proceso de inducción en el cual se le brindará la información respecto al modelo del negocio, estrategia de negocio, misión, visión, valores y capacitación sobre la información digital expandidos en la página web.

Los empleados tendrán derecho a una remuneración mensual por un periodo de trabajo de horas semanales de acuerdo con cada realidad o país que se ubiquen. Asimismo, contarán con todos los beneficios de ley como seguro de salud y vacaciones. Esto con el propósito de mantener el personal satisfecho, con mejoras en los niveles de productividad y motivación, y con la disposición de generar un adecuado ambiente de trabajo.

2.3 Presupuesto de administración y recursos humanos

Según un estudio de mercado, se ha planificado la plana de recursos humanos para jefaturas además de los pagos promedios del mercado. El presupuesto para la estructura salarial se encuentra en US\$ 80 mil, debido a que se tiene solo algunos trabajadores de planta. Se considera externa al área de contabilidad y legal, debido a que se requieren cuando se solicitan por temporadas (ver tabla 10).

Tabla 10. Presupuesto de administración y RR. HH.

ADMINISTRATIVAS					
Áreas	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Business Manager</i>	17	17	17	17	17
Administración	50	50	50	50	50
Contabilidad	76	76	76	76	76
Ventas	134	134	134	134	134
Total	277	277	277	277	277

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el estudio de mercado, se consideró el plan de recursos humanos para operarios además de los pagos promedio del mercado (ver tabla 11).

Tabla 11. Estructura salarial para la plana de operarios

Plana operativa					
Áreas	2019	2020	2021	2022	2023
Encargado de sistemas	67	67	67	67	67
Asistente programados	76	76	76	76	76
Jefe de operaciones	54	54	54	54	54
Plana operativa					
Atención al cliente	126	126	126	126	126
Total	323	323	323	323	323

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Plan de operaciones

3.1 Objetivos

En el presente capítulo, se tiene ha definido:

- Cubrir la necesidad de los consumidores de manera oportuna, haciéndole la vida más fácil y logrando posicionar la marca de manera positiva para el consumidor
- Diseñar el plan de infraestructura y operaciones el cual permite la rentabilidad del negocio

- Lograr el ingreso, de manera eficiente, a mercados emergentes manteniendo al cliente como el centro de la operación

3.2 Modelo de operaciones

Amazon.com. Inc., ubicado en Seattle, Estados Unidos, cuenta con cuatro segmentos operativos. Tiene presencia actualmente en Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, Japón, Reino Unido y en más de 200 países a los cuales se entrega vía aplicación. Además, se realizará el ingreso a Colombia.

De acuerdo con la visión de la gerencia de la empresa, Amazon busca:

- Comprender: qué es lo que requieren los clientes.
- Ofrecer: todo tipo de productos y ediciones, hasta los más raros, con proveedores mayoristas y productores independientes.
- Asegurar: un límite de entrega de dos días en la mayoría de las órdenes a través del modelo de gestión de bodega.
- Permitir: que los clientes monitoreen sus pedidos y revisen el estatus de sus compras.
- Alinear: la oferta y reparto con otras áreas de la empresa como *marketing*, ventas y servicio al cliente.

El modelo operativo aplicado por Amazon. con. Inc está basado en un intensivo uso de la cadena de suministro con (i) innovaciones en la cadena de suministro, (ii), sistemas de abastecimiento robotizados y (iii) envíos directos.

Adicionalmente, lo que se realizará para complementar las estrategias con los planes operativos es lo siguiente:

- Intensificar las ventas de los productos con marca propia en todas las operaciones
- Ingresar a nuevos mercados. Colombia con Amazon Marketplace y Denver con Amazon Go
- Reforzar la presencia en mercado *retail* físico para estar más cerca del cliente, mediante Amazon Go

El modelo de operaciones que plantearemos para Amazon.com. Inc., adicional al que ya tienen, viene dado por lo siguiente:

- Impulsar la estrategia de crecimiento horizontal e internacionalización a mercados emergentes: en esto se enmarca la apertura de operaciones en Colombia, con el producto *marketplace*.
- Reforzar la cercanía a los consumidores: para eso se impulsará la apertura de los supermercados inteligentes, Amazon Go, en otros estados de Estados Unidos como Denver, Colorado.

3.2.1 Ingreso a Colombia

Se realizará el ingreso de Amazon Marketplace a Colombia mediante dos almacenes de 10.000 metros cuadrados ubicados en las ciudades de Bogotá y Medellín. Estos contarán con los equipos de almacén, estantería inteligente y tecnología de punta para almacenar inicialmente los productos que se comercializan en Colombia. Esta operación servirá como un eje para los demás países.

La distribución de estos productos estará a cargo de socios estratégicos, dentro de los cuales se cuentan con operadores logísticos integrados en Colombia como Servientrega centro de soluciones, Deprisa, TCC y Coordinadora. Estos se encargarán de gestionar parte o la totalidad de los procesos incluidos en la cadena de suministro de la compañía. Dentro de las tareas a desarrollar están el almacenamiento, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución y el sistema de información. A continuación se indica la ubicación en las ciudades donde se encontrarán los operadores logísticos: (i) Servientrega: almacén en Bogotá, (ii) Deprisa: almacén en Bogotá y Cali, (iii) Grupo TCC: almacén Medellín y (iv) Coordinadora: almacén Bogotá y Medellín.

Debido a que Amazon ya cuenta con Amazon Web Services en Colombia, esto servirá como plataforma para el pronto ingreso de Amazon Marketplace, lo que logrará consolidar el ingreso a mercados emergentes.

3.2.2 Implementación de Amazon Go en Denver

Como parte de la estrategia para lograr mayor presencia de Amazon frente al consumidor y para dar respuesta a la competencia como Walmart, Amazon decide llevar su producto Amazon Go a un estado que reúna las condiciones para el ingreso a este mercado. De acuerdo con ciertos criterios evaluados por el *New York Times*, el estado apropiado es Denver. Esto ayudará a la

consolidación y a la estrategia de impulsar la presencia de Amazon como una empresa que está a la vanguardia en tecnología e innovación, buscando eficiencia en la cadena de valor del negocio. Para esto se requiere conseguir tres terrenos en Denver, Colorado de 200 metros cuadrados, implementar el aplicativo de Amazon Go y conseguir socios estratégicos para la reposición de productos.

Las tiendas serán de formato futurista semiautomático. Contarán con personal de apoyo para algunas actividades y orientación. El resto tendrá un sistema de sensores que permiten registrar el movimiento e ir aprendiendo del comportamiento del consumidor mediante inteligencia artificial. Dentro de las partes esenciales que se necesita para la implementación de una tienda de Amazon Go debemos contemplar lo siguiente: (i) cámaras especiales los cuales captarán los clientes y productos; (ii) proyectores para mostrar la información; (iii) sistema de recepción y emisión de sonido para dar y recibir instrucciones; (iv) antenas, las cuales ayudarán a transmitir la información; (v) productos, inventario en general; (vi) registro de usuario, los cuales serán miembros de Amazon Go; y (vii) teléfono inteligente, lo cual servirá para gestionar la compra y confirmar la transacción

4. Plan financiero

4.1 Plan de finanzas

El plan financiero tendrá como función básica introducir Amazon Marketplace en Colombia, para la internacionalización en países emergentes, y la introducción de Amazon Go en Denver, Estados Unidos, expandiendo la red de supermercados inteligentes. Esto buscará rentabilizar e incrementar el valor de la compañía, tomando adecuadas decisiones en inversión y financiamiento, y teniendo en cuenta el endeudamiento y los riesgos económicos que puedan producirse.

7.1 Objetivos financieros

El objetivo financiero de Amazon está alineado a las estrategias planteadas, buscando la sostenibilidad del negocio, el crecimiento de las ventas para lograr la rentabilizar los activos y mantener los niveles de liquidez.

7.2 Niveles adecuados de liquidez

Se observa (ver EE. FF.) que los ratios de liquidez y solvencia en los tres períodos evaluados indican que la empresa mantiene capacidad de pago en el corto plazo. Además, mantiene un capital de trabajo positivo de US\$ 34.117 millones y un EBITDA de US\$ 15.584 millones al 31 de diciembre del 2017. Esto permite afrontar su deuda existente.

7.3 Valoración en Colombia

Se tomará en cuenta una estrategia de internacionalización. Al ingresar a Colombia se logrará una ventaja competitiva respecto a sus competidores, incrementando el índice de transacciones y suscriptores de sus plataformas. Se plantea tomar el 20% del mercado objetivo con lo cual se logrará que la utilidad marginal sea mayor a cero. Para esto se realizará una inversión en activos de US\$ 217.627 millones.

7.4 Valoración en Estados Unidos

Ante el éxito de Amazon Go en Seattle, como la primera cadena de supermercado inteligente, se plantea ingresar a Denver con dos supermercados inteligentes, que llegarán a cubrir US\$ 250 millones con un crecimiento anual en ventas de 16% anual durante el periodo evaluado. La inversión en activos para este ingreso es de US\$ 8.000 millones.

7.5 Riesgos y mitigantes

Por su capacidad financiera, la compañía puede mitigar ciertos factores económicos externos como el riesgo cambiario. Esto debido a su introducción a Colombia donde se usará una moneda diferente al dólar. Se recomienda realizar las ventas en dólares.

La consolidación del Amazon Go, mediante el ingreso a Denver, permite iniciar la diversificación de canales comerciales y logra mitigar el riesgo de las punto com. A su vez, el ingreso a mercados emergentes permite aprovechar los crecimientos sostenidos que se vienen dando desde el presente siglo.

7.6 Horizonte del análisis

Se puede evaluar, en un período de cinco años, los efectos del ingreso a Colombia y la implementación de Amazon Go en Denver. Se plasma la recuperación de la inversión realizada, mediante el plan de rentabilización de activos.

7.6.1 Capex

Tabla 12. Capex Colombia

Colombia	
Almacén en Medellín	6.825.565
Almacén en Bogotá	7.801.068
Estantería	3.000.000
Maquinaria	150.000.000
Construcción	50.000.000
Total inversión	217.626.632

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 13. Capex Denver

Denver – EE. UU.	
Software	1.000.000
Otros	2.000.000
Inversión	5.000.000
Total inversión	8.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.6.2 Ingresos

Esperamos obtener mejores ingresos al aplicar las estrategias orientadas a lograr las cuotas objetivo de mercado para el ingreso a Colombia y Denver respectivamente. Esto tendrá como resultado una cuota de mercado que sea capaz de alcanzar como mínimo que el ingreso marginal sea igual al costo marginal. De ese modo, la estrategia será sostenible, crecerá y se consolidará en el mercado (ver anexo 19).

7.6.3 Valoración de la empresa en Colombia

Ver anexos 20.

7.6.4 Valoración de la empresa en Denver

Ver anexo 21.

7.6.5 Valoración de la empresa

Ver anexos 22 y 23.

5. Plan de responsabilidad social empresarial

En lo concerniente a la responsabilidad social empresarial, se pondrá mayor énfasis en los siguientes puntos:

- La empresa Amazon.com. Inc. considera que parte de la responsabilidad social es enviar la paquetería con productos biodegradables para hacer más sostenible la ecología y el medio ambiente.
- De la misma manera, la empresa busca utilizar transportes con tecnología de batería eléctrica. Bien sea los drones o vehículos que funcionen con este tipo de tecnología.
- Se deben considerar políticas de no comercialización, distribución y venta de animales en peligro de extinción, como: tortugas, pájaros, peces, entre otros.
- Se deben considerar políticas de traslado a la plataforma web de los procesos que utilicen papel. Por ejemplo, la facturación, el envío y el registro de transporte terrestre
- Se considera desarrollar políticas no armamentistas en la comercialización, distribución y venta de armas tanto para civiles como militares.
- Los socios comerciales deben participar de la RSE brindando bolsas recicladas, sorbetes reciclables, entre otros.
- La formalización de actividades de comercio electrónico permitirá que algunas actividades comerciales dispongan, dentro de sus servicios, niveles de RSE para el tema de la basura (peligrosa o no peligrosa).

6. Cuadro de mando para las estrategias seleccionadas

Ver anexos 24 y 25.

7. Plan de contingencia Amazon

7.1 Objetivo

El plan de contingencia tiene como objetivo ser la opción que pueda desarrollar Amazon.com .Inc. si la estrategia seleccionada en esta tesis no da los resultados previstos. Sería la implementación de la estrategia desechada, la cual se basa en desarrollar productos con marca propia. De tal manera que pueda influir en la cadena de valor y disipe tanto riesgos como dependencias de algunos proveedores.

Esta estrategia se basa en aprovechar como fortaleza la imagen de la marca y lograr la sostenibilidad en el tiempo. Así llegar a tener márgenes más altos, debido a que se estaría realizando la producción de productos propios. A la vez está alineada a la estrategia de crecimiento mediante la matriz de Ansoff de desarrollo de productos. Esta permitiría rentabilizar los canales de venta aprovechando la fortaleza de la marca.

7.2 Mercado objetivo

El público objetivo en el cual se centra esta estrategia se centra en edades de entre 16 y 60 años. En su mayoría mujeres y jóvenes.

7.3 Productos

Los productos elegidos serían para el hogar y accesorios tecnológicos (pilas, *mouse*, USB y otros).

7.4 Marketing

Se estará reforzando esta estrategia en las operaciones actuales en las que se encuentra Amazon.com. Inc. Básicamente en América. En el 2017, las marcas de Amazon representaron el 2% de sus ventas.

7.5 Objetivos de *marketing*

- Dar a conocer las marcas propias de Amazon

- Fidelizar al cliente brindando opciones de calidad, variedad de productos y adecuados tiempos de entrega
- Reforzar la sostenibilidad de la marca en el tiempo

7.6 Operaciones

Se realizarán alianzas estratégicas con fabricantes de diversos productos. De esta manera, se podrán ofertar productos creados con las marcas de Amazon. Esto ayudará a cubrir requerimientos para los clientes que necesiten algún artículo a un precio razonable y con la solidez de la marca.

Los productos serán ofertados mediante las plataformas de Amazon en los mercados actuales como son Amazon Marketplace y Amazon Go. Esto permitirá la expansión y reconocimiento de todos los productos a nivel regional. Por ello, se contará con un mitigante adicional para disminuir el riesgo de no tener la variedad de productos que podrían ser solicitados por empresas que deciden no trabajar con Amazon. La producción será en base a cálculos mediante *big data*, lo que validará la demanda, la producción y la cantidad de inventario.

7.7 Objetivos operativos

- Tener la capacidad de predecir los niveles de inventario
- Tener menor dependencia de proveedores
- Contar con variedad de productos y presentarse como una mejor alternativa para el consumidor

7.8 Conclusión del plan de contingencia

- Este plan se ejecutaría en el caso que las estrategias seleccionadas inicialmente no lleguen a cumplir los objetivos trazados y medidos mediante el cuadro de mando.
- Mediante esta estrategia se busca introducir un nuevo producto con la finalidad de incrementar las ventas de marca propia y así lograr una menor dependencia de terceros.
- Esta estrategia apunta a la sostenibilidad y a una mayor rentabilidad, debido a que se puede influir en la cadena de valor en mayor medida. Asimismo se rentabilizarán los canales de venta, logrando una mayor presencia de marca.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El comercio electrónico tiene un futuro prometedor. Los mercados de países emergentes, como los de América Latina, son un terreno fértil para incursionar en los próximos cinco años.
- El desarrollo y expansión de Internet a nivel mundial genera muchas oportunidades para el comercio electrónico, ya que permite estrategias de crecimiento con mucho índice de éxito a corto y mediano plazo.
- Amazon.com. Inc. apuesta por invertir en tecnología e investigación a fin de reducir costos y trasladarlo a sus clientes. A pesar de sus bajos niveles de utilidad, el volumen de sus ventas asegura un flujo de caja atractivo para sus inversionistas.
- En el presente trabajo, se persigue la estrategia de liderazgo de costos para hacer sostenible el éxito de Amazon.com. Inc., a través de estrategias de crecimiento enfocadas tanto en expansión geográfica (Colombia) como en expansión de medios (Estados Unidos).
- La fidelización de los clientes ha sido una arma muy efectiva para el éxito de Amazon.com. Inc. Se ofrece un programa de membresías (Amazon Prime) que, a pesar de significar una reducción de utilidades (envíos gratuitos, reducción de costos, etc.), genera mayores volúmenes de ventas y recurrencia de estas.
- El ingreso a mercados emergentes permite a Amazon competir con actores como Alibaba, que es uno de los principales.
- El ingreso a Colombia y a Denver permitirá que Amazon rentabilice sus activos y logre consolidar su estrategia de crecimiento.
- Amazon logra maximizar su valor mediante la estrategia de sostenibilidad en el negocio. Así cierra el círculo del consumidor con una imagen de empresa que está en la vanguardia de la tecnología y que llega a la mayor cantidad de consumidores con una gran variedad de productos y servicios.

2. Recomendaciones

- Tener una mayor presencia hacia el consumidor final, realizando el ingreso rápido a Sudamérica con distribuidores o alianzas estratégicas. Esta es la manera de lograr una etapa de transición del consumidor que busca seguridad y buen servicio (lo que para ellos representa la presencia física) y llevarlo gradualmente al mundo del *e-commerce*.

- Desarrollar un plan de retención del talento efectivo que conjugue el desarrollo del aspecto personal de sus colaboradores y no se pierda el talento por falta de equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores
- Ingresar a servicios complementarios como finanzas (mediante medios de pago o créditos) de tal manera pueda completar parte del ciclo de adquisición de los productos vendidos.

Bibliografía

América Retail (2018). “USA: ¿Es posible abrir dos Amazon Go al día de aquí a 2021?”. En: *Portal América Retail*. 28 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.america-retail.com/sin-categoria/usa-es-posible-abrir-dos-amazon-go-al-dia-de-aqui-a-2021/>>

Arrizabalagaurite Consulting (s.a.). “Mejores prácticas: la cadena logística con Amazon.com”. En: *Portal Arrizabalagaurite Consulting*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://arrizabalagaurite.com/mejores-practicas-la-cadena-logistica-con-amazon-com/>>

BN Américas (s.a.) “Amazon.com, Inc.”. En: *Portal BN Américas*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.bnamericas.com/company-profile/es/amazoncom-inc-amazon>>

Bolsamanía (2019). “Amazon somete a sus trabajadores a duras, incluso brutales, condiciones laborales según el New York Times”. En: *Portal Bolsamanía*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/amazon-somete-a-sus-trabajadora-a-duras-incluso-brutales-condiciones-laborales-segun-el-new-york-times--834555.html>>

Cámara Valencia (2018). “Tendencias del comercio electrónico: ¿hacia dónde vamos?”. En: *Portal Cámara Valencia*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/tendencias-del-comercio-electronico-hacia-donde-vamos/#Mas_gasto_por_persona_en_ecommerce>

Castillo, Tony (2018). “Amazon toma impulso y abre su segunda tienda Amazon GO en una semana, siendo la más grande hasta la fecha”. En: *Portal Xataka*. 5 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.xataka.com/robotica-e-ia/amazon-toma-impulso-abre-su-segunda-tienda-amazon-go-semana-siendo-grande-fecha>>

Clarín (2017). “Investigación exclusiva. Los planes secretos de Amazon para instalarse en la Argentina”. En: *Portal Clarín*. 17 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 10/03/2019. <https://www.clarin.com/economia/planes-secretos-amazon-instalarse-argentina_0_H1eT7q-GM.html>

Ecommerce Wiki (2017). “Global B2C Ecommerce Country Report 2017 (free)”. En: *Portal Ecommerce Wiki*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.ecommercewiki.org/reports/89/global-b2c-ecommerce-country-report-2017-free>>

Emarketer (2018). “Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Updated Forecast and New Mcommerce Estimates for 2016-2021”. En: *Portal Emarketer*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Updated-Forecast-New-Mcommerce-Estimates-20162021/2002182>>

Fernández, Javier (2016). “Logística, la clave del éxito de Amazon”. En: *Expansión*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/05/30/574c66eeca4741d63d8b464b.html>>

Forbes (2018). “Acceso a internet impulsa el crecimiento del comercio electrónico”. En: *Diario Forbes*. 7 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.forbes.com.mx/acceso-a-internet-impulsa-el-crecimiento-del-comercio-electronico/>>

Gestiopolis (s.a.). “¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?”. En: *Portal Gestiopolis*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>>

GQ (2018). “Por qué Amazon es la mejor empresa para trabajar (por encima de Google o Apple)”. En: *Portal GQ*. 26 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.revistagq.com/noticias/tecnologia/articulos/amazon-mejor-empresa-para-trabajar-linkedin/28568>>

Invest in Bogotá (2018). “Llegada del market place de Amazon a Colombia estaría cerca”. En: *Portal Invest in Bogotá*. 2 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://es.investinbogota.org/noticias/llegada-del-market-place-de-amazon-colombia-estaria-cerca>>

Jiménez, Rosa (2017). “La pirámide de Bezos: así funciona la estructura laboral en Amazon”. En: *Diario El País*. 10 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 10/03/2019. <https://elpais.com/economia/2017/09/08/actualidad/1504869045_153794.html>

Merca 2.0 (2017). “9 datos sobre la estrategia de Amazon para manejar sus recursos humanos”. En: *Portal Merca 2.0*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.merca20.com/estrategia-amazon-recursos-humanos/>>

Observatorio Ecommerce & Transformación Digital (2018). “Cómo crece el Comercio Electrónico en el mundo”. En: *Portal Observatorio Ecommerce & Transformación Digital*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo/>>

Observatorio Ecommerce & Transformación Digital (2018). “eCommerce, un fresco aliado para el medio ambiente”. En: *Portal Observatorio Ecommerce & Transformación Digital*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://observatorioecommerce.com/ecommerce-fresco-aliado-medio-ambiente/>>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2018). “Temas transversales de la subregión”. En: *Portal FAO*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<http://www.fao.org/3/j7507s/j7507s10.htm>>

Paredes, Ángel (2018). “Comercio electrónico: estadísticas del 2017 y tendencias para el 2018”. En: *Portal Latam Click*. 2 de enero de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>>

Tic Beat (2018). “El polémico plan laboral de Jeff Bezos que causa problemas en Amazon”. En: *Portal Tic Beat*. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/el-polemico-plan-laboral-de-jeff-bezos-que-causa-problemas-en-amazon/>>

Gary Dessler (2015). “Administración de recursos humanos” Edición N°14.

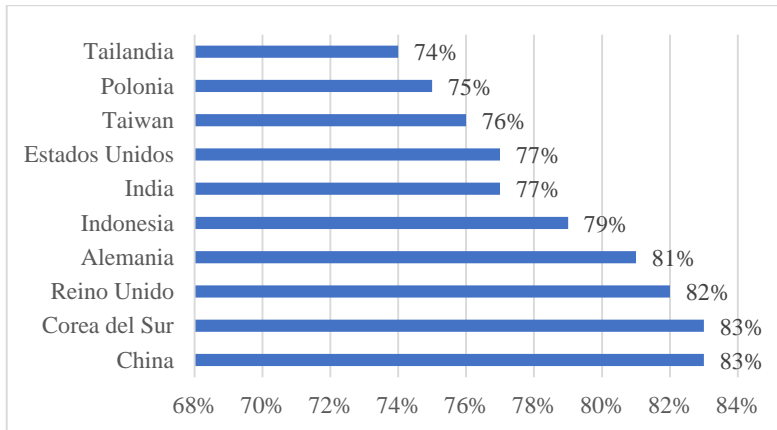
Jeff Madura (2015). “Administración Financiera Internacional” Edición N°12.

Kotler y Keller (2012). “Dirección de Marketing”. Edición N°12.

John Daniels (2013) “Negocios Internacionales”. Edición N°14.

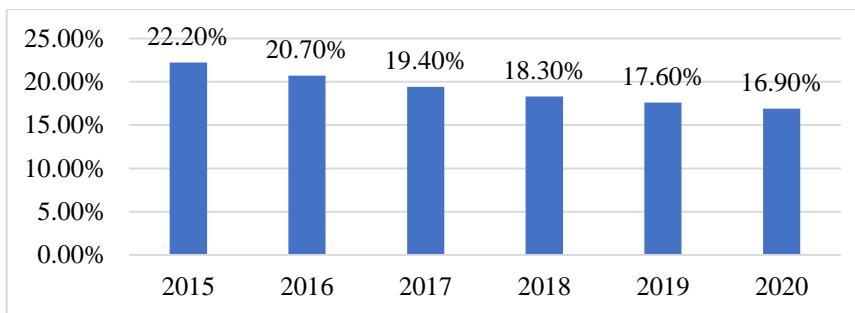
Anexos

Anexo 1. Penetración de ventas en comercio electrónico 2017



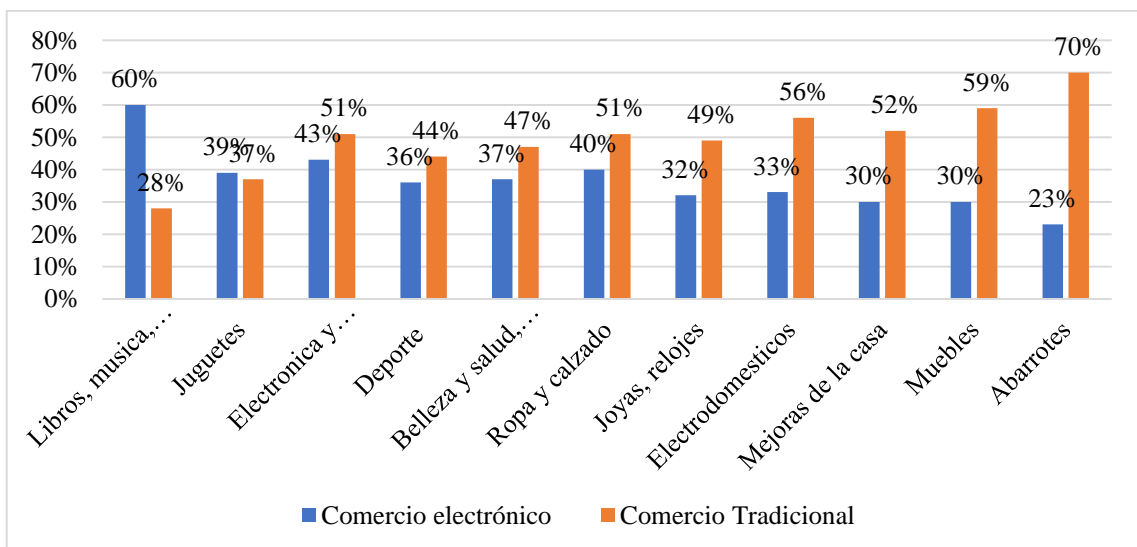
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Bloomberg, 2018.

Anexo 2. Porcentaje de ventas en Estados Unidos / ventas a nivel global



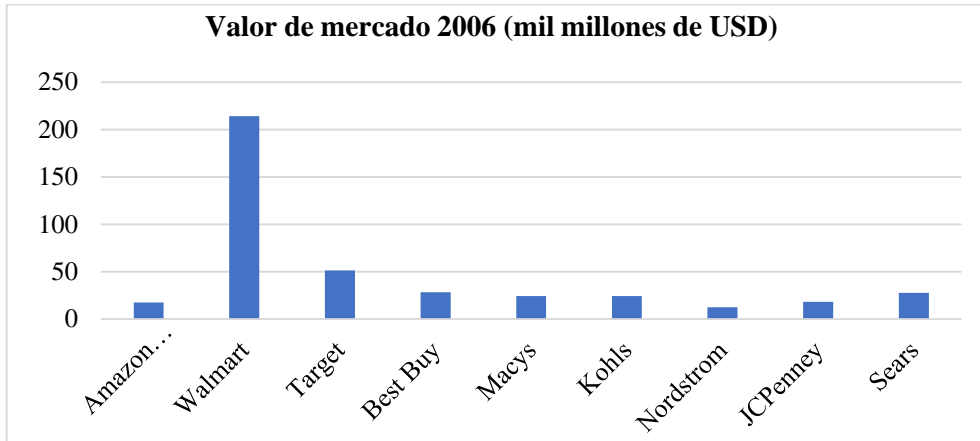
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Bloomberg, 2018.

Anexo 3. Categoría de productos comprados por los consumidores



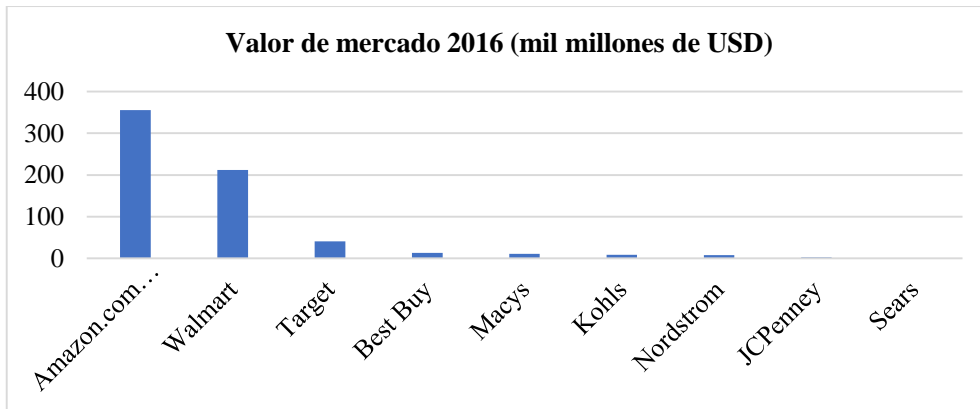
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Bloomberg, 2018.

Anexo 4. Valor de mercado pure player vs brick & mortar al 2006



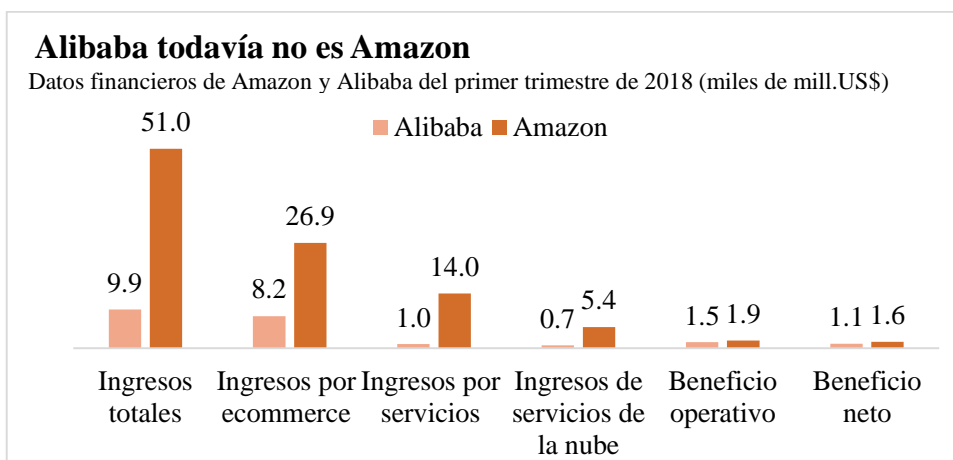
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Valor de mercado pure player vs brick & mortar al 2016



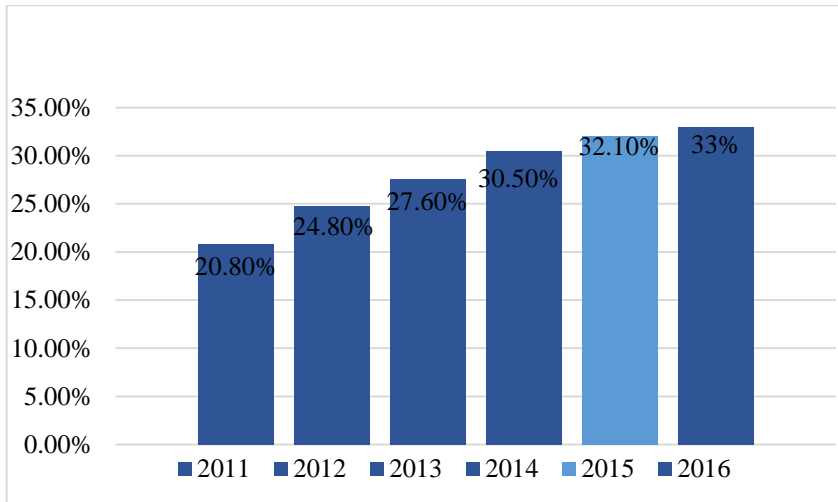
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Datos financieros comparativos entre Alibaba y Amazon



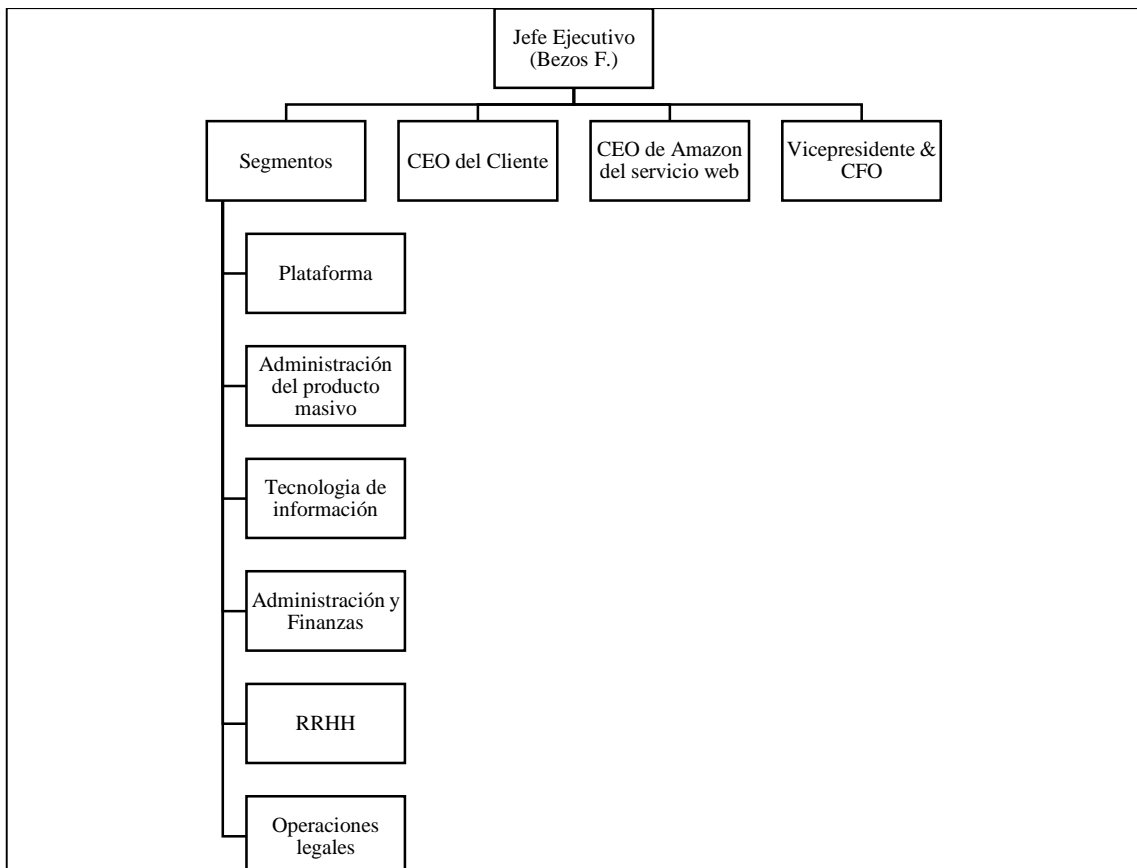
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Participación de mercado en los Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Organigrama de Amazon



Fuente. Amazon.com. Inc., 2017.

Anexo 9. Flujo de caja económico-financiero de Amazon.com. Inc.

En miles de US\$ excepto por acción	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013	FY 2014	FY 2015	FY 2016	FY 2017	Actual
12 meses fin	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013	12/31/2014	12/31/2015	12/31/2016	12/31/2017	43.103
Capitalización de mercado	81.180.000	78.760.500	113.894.980	183.044.610	144.312.750	318.344.190	357.687.990	566.023.480	722.989.873
- Efectivo y equivalentes	8.762.000	9.576.000	11.448.000	12.447.000	17.416.000	19.808.000	25.981.000	30.986.000	30.986.000
+ Acciones preferentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Interés minoritario	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Deuda total	678.000	1.939.000	4.964.000	6.889.000	16.089.000	17.539.000	20.410.000	44.147.000	44.147.000
Valor de empresa	73.096.000	71.123.500	107.410.980	177.486.610	142.985.750	316.075.190	352.116.990	579.184.480	736.150.873
Capital	7.542.000	9.696.000	13.156.000	16.635.000	26.830.000	30.923.000	39.695.000	71.856.000	71.856.000
Deuda total/Capital total	9	20	38	41	60	57	51	61	61
Deuda/Vlr emp	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EV/Ventas	2	1	2	2	2	3	3	3	4
EV/EBITDA	37	37	38	44	29	37	29	37	47
EV/EBIT	52	83	159	238	803	142	84	141	179
VE/Flujo de caja a empresa	21	18	26	32	—	26	20	30	39
VE/Flujo de caja libre a empresa	29	33	259	83	—	42	36	81	103
Cap. de mercado diluido	82.080.000	79.799.100	113.644.110	185.437.350	143.381.700	322.399.530	362.937.080	576.548.710	740.751.176
Valor diluido de empresa	73.996.000	72.162.100	107.160.110	179.879.350	142.054.700	320.130.530	357.366.080	589.709.710	753.912.176
VE periódico a acciones en circulación	162	156	237	387	308	671	738	1.197	1.197
Referencia									
Valores últimos 12 meses para Ratios									
Ventas	34.204.000	48.077.000	61.093.000	74.452.000	88.988.000	107.006.000	135.987.000	177.866.000	177.866.000
EBITDA	1.974.000	1.945.000	2.835.000	3.998.000	4.924.000	8.514.000	12.302.000	15.584.000	15.585.000
EBIT	1.406.000	862.000	676.000	745.000	178.000	2.233.000	4.186.000	4.106.000	4.107.000
Flujo de caja a empresa	3.524.830	3.947.748	4.199.618	5.571.136	—	12.100.907	17.578.790	19.110.662	19.111.282
Flujo de caja libre a empresa	2.545.830	2.136.748	414.618	2.127.136	—	7.511.907	9.774.790	7.155.662	8.471.282

Fuente: Bloomberg Intelligence, 2018.

Anexo 10. Estado de situación financiera

En miles de US\$ excepto por acción	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013	FY 2014	FY 2015	FY 2016	FY 2017
12 meses fin	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013	12/31/2014	12/31/2015	12/31/2016	12/31/2017
Balance de situación								
Activo circulante								
Efectivo y equivalentes	3.777.000,00	5.269.000,00	8.084.000,00	8.658.000,00	14.557.000,00	15.890.000,00	19.334.000,00	20.522.000,00
Valores líquidos	4.985.000,00	4.307.000,00	3.364.000,00	3.789.000,00	2.859.000,00	3.918.000,00	6.647.000,00	10.464.000,00
Cuentas por cobrar – Operacionales	1.587.000,00	2.571.000,00	3.364.000,00	4.767.000,00	5.612.000,00	5.654.000,00	8.339.000,00	13.164.000,00
Inventarios	3.202.000,00	4.992.000,00	6.031.000,00	7.411.000,00	8.299.000,00	10.243.000,00	11.461.000,00	16.047.000,00
Activo de impuesto diferido al ingreso (corto plazo)	196.000,00	351.000,00	453.000,00	—	—	—	—	—
Activos totales corrientes	13.747.000,00	17.490.000,00	21.296.000,00	24.625.000,00	31.327.000,00	35.705.000,00	45.781.000,00	60.197.000,00
Activos no corrientes								
Propiedad, planta y equipo – Netos	2.414.000,00	4.417.000,00	7.060.000,00	10.949.000,00	16.967.000,00	21.838.000,00	29.114.000,00	48.866.000,00
Activo de impuesto diferido al ingreso (largo plazo)	22.000,00	28.000,00	123.000,00	—	—	—	—	—
Buen nombre	1.349.000,00	1.955.000,00	2.552.000,00	2.655.000,00	3.319.000,00	3.759.000,00	3.784.000,00	13.350.000,00
Otros activos no corrientes	1.265.000,00	1.388.000,00	1.524.000,00	1.930.000,00	2.892.000,00	3.445.000,00	4.723.000,00	8.897.000,00
Activos totales	18.797.000,00	25.278.000,00	32.555.000,00	40.159.000,00	54.505.000,00	64.747.000,00	83.402.000,00	131.310.000,00
Pasivos circulantes								
Cuentas por pagar – Operacionales	8.051.000,00	11.145.000,00	13.318.000,00	15.133.000,00	16.459.000,00	20.397.000,00	25.309.000,00	34.616.000,00
Porción corriente de deuda a largo plazo	—	—	—	—	—	—	—	—
Gastos acumulados y otros	2.321.000,00	3.751.000,00	5.684.000,00	6.688.000,00	9.807.000,00	10.372.000,00	13.739.000,00	18.170.000,00
Ingreso diferido/no ganado (corto plazo)	—	—	—	1.159.000,00	1.823.000,00	3.118.000,00	4.768.000,00	5.097.000,00
Pasivo total corriente	10.372.000,00	14.896.000,00	19.002.000,00	22.980.000,00	28.089.000,00	33.887.000,00	43.816.000,00	57.883.000,00
Pasivo no corriente								
Deuda a largo plazo	—	—	3.084.000,00	3.191.000,00	8.265.000,00	8.227.000,00	7.694.000,00	24.743.000,00
Otro pasivo no corriente	1.561.000,00	2.625.000,00	2.277.000,00	4.242.000,00	7.410.000,00	9.249.000,00	12.607.000,00	20.975.000,00
Capital accionista								
Capital preferente	—	—	0	0	0	0	0	0
Capital común	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Capital adicional pagado	6.325.000,00	6.990.000,00	8.347.000,00	9.573.000,00	11.135.000,00	13.394.000,00	17.186.000,00	21.389.000,00
Capital de Tesorería (monto)	-600.000,00	-877.000,00	-	-	-	-	-	-1.837.000,00
Otro ingreso comprensivo acumulado	-190.000,00	-316.000,00	-239.000,00	-185.000,00	-511.000,00	-723.000,00	-985.000,00	-484.000,00
Beneficios retenidos (déficit acumulado)	1.324.000,00	1.955.000,00	1.916.000,00	2.190.000,00	1.949.000,00	2.545.000,00	4.916.000,00	8.636.000,00
Participaciones en circulación	451	455	454	459	465	471	477	484
Valor nominal	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Participaciones emitidas	468	473	478	483	488	494	500	507
Capital social total	6.864.000,00	7.757.000,00	8.192.000,00	9.746.000,00	10.741.000,00	13.384.000,00	19.285.000,00	27.709.000,00
Participaciones autorizadas	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00

Pasivo total y capital social	18.797.000,00	25.278.000,00	32.555.000,00	40.159.000,00	54.505.000,00	64.747.000,00	83.402.000,00	131.310.000,00
Referencia								
Terrenos y edificios	1.240.000,00	2.573.000,00	2.966.000,00	4.584.000,00	7.150.000,00	9.770.000,00	13.998.000,00	23.718.000,00
Construcción en progreso	260.000,00	106.000,00	214.000,00	720.000,00	1.063.000,00	1.532.000,00	1.805.000,00	4.078.000,00
Muebles/Maquinaria/Equipo	—	—	6.228.000,00	9.274.000,00	14.213.000,00	18.417.000,00	25.989.000,00	38.387.000,00
Propiedad, planta y equipo – Brutos	3.256.000,00	5.786.000,00	9.582.000,00	14.809.000,00	22.730.000,00	30.053.000,00	42.441.000,00	68.573.000,00
Depreciación acumulada	842.000,00	1.369.000,00	2.522.000,00	3.860.000,00	5.763.000,00	8.215.000,00	13.327.000,00	19.707.000,00
Propiedad, planta y equipo – Netos	2.414.000,00	4.417.000,00	7.060.000,00	10.949.000,00	16.967.000,00	21.838.000,00	29.114.000,00	48.866.000,00
Activo diferido de impuesto al ingreso (LP)	621.000,00	98.000,00	1.087.000,00	1.465.000,00	2.106.000,00	2.343.000,00	3.074.000,00	2.960.000,00
Otros activos intangibles	—	358.000,00	510.000,00	477.000,00	499.000,00	665.000,00	552.000,00	2.456.000,00
Buen nombre	1.349.000,00	1.955.000,00	2.552.000,00	2.655.000,00	3.319.000,00	3.759.000,00	3.784.000,00	13.350.000,00
Porción corriente de deuda a largo plazo	—	147.000,00	579.000,00	753.000,00	1.520.000,00	238.000,00	1.056.000,00	100.000,00
Obligaciones de arrendamiento de capital a corto plazo	—	—	—	—	—	—	—	—
Obligaciones de arrendamiento de capital a largo plazo	276.000,00	—	—	—	—	—	—	—
Impuestos diferidos al ingreso (pasivo)	435.000,00	824.000,00	1.001.000,00	1.238.000,00	1.835.000,00	2.261.000,00	2.620.000,00	3.157.000,00
Ingreso diferido/no ganado (LP)	—	—	—	—	—	244.000,00	499.000,00	1.000.000,00
Capital común	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Capital adicional pagado	6.325.000,00	6.990.000,00	8.347.000,00	9.573.000,00	11.135.000,00	13.394.000,00	17.186.000,00	21.389.000,00
Capital de Tesorería (monto)	-600.000,00	-877.000,00	-	-	-	-	-	-1.837.000,00
Otro ingreso comprensivo acumulado	-190.000,00	-316.000,00	-239.000,00	-185.000,00	-511.000,00	-723.000,00	-985.000,00	-484.000,00
Beneficios retenidos (déficit acumulado)	1.324.000,00	1.955.000,00	1.916.000,00	2.190.000,00	1.949.000,00	2.545.000,00	4.916.000,00	8.636.000,00
Participaciones en circulación	451	455	454	459	465	471	477	484
Valor nominal	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	—	—
Otro inmobiliario bruto	1.756.000,00	3.107.000,00	174.000,00	231.000,00	304.000,00	334.000,00	649.000,00	2.390.000,00
Línea de crédito total	—	—	—	—	2.000.000,00	2.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
Línea de crédito disponible total	—	—	—	—	2.000.000,00	2.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
Obligaciones mínimas futuras de arrendamiento operacional	1.214.000,00	3.093.000,00	5.454.000,00	5.135.000,00	5.913.000,00	6.517.000,00	9.510.000,00	22.848.000,00
Gasto corriente de alquiler	225.000,00	362.000,00	541.000,00	759.000,00	961.000,00	1.100.000,00	1.400.000,00	2.200.000,00
Gasto de alquiler - Año 1	107.000,00	380.000,00	595.000,00	752.000,00	868.000,00	1.181.000,00	1.317.000,00	2.427.000,00
Gasto de alquiler - Año 2	105.000,00	420.000,00	634.000,00	654.000,00	791.000,00	897.000,00	1.231.000,00	2.376.000,00
Gasto de alquiler - Año 3	76.000,00	407.000,00	570.000,00	604.000,00	728.000,00	800.000,00	1.106.000,00	2.258.000,00
Gasto de alquiler - Año 4	65.000,00	354.000,00	514.000,00	539.000,00	634.000,00	698.000,00	1.030.000,00	2.039.000,00
Gasto de alquiler - Año 5	72.000,00	300.000,00	453.000,00	470.000,00	549.000,00	616.000,00	896.000,00	1.813.000,00
Gasto de alquiler - Tras año 5	789.000,00	1.232.000,00	2.688.000,00	2.116.000,00	2.343.000,00	2.325.000,00	3.930.000,00	11.935.000,00
Pasivo diferido de impuesto (LP)	—	—	—	—	1.021.000,00	407.000,00	392.000,00	990.000,00
Provisión para cuentas dudosas	72.000,00	82.000,00	116.000,00	153.000,00	190.000,00	189.000,00	237.000,00	348.000,00
Capital social total	6.864.000,00	7.757.000,00	8.192.000,00	9.746.000,00	10.741.000,00	13.384.000,00	19.285.000,00	27.709.000,00
Arrendamientos totales de capital	494.000,00	975.000,00	1.292.000,00	2.390.000,00	6.304.000,00	9.074.000,00	11.660.000,00	19.304.000,00
Préstamos (LP)	460.000,00	817.000,00	9.000,00	555.000,00	—	—	—	—
Número de empleados	—	—	—	—	—	230.800,00	341.400,00	566.000,00
Participaciones en circulación en la portada	451	455,1	454,6	459,3	464,4	470,8	477,2	484,1
Listas/contratos de clientes	—	289.000,00	215.000,00	168.000,00	265.000,00	327.000,00	302.000,00	915.000,00
Amortización acumulada de activos intangibles	—	—	—	603.000,00	770.000,00	855.000,00	1.046.000,00	1.051.000,00
Pasivo de impuesto diferido al ingreso a largo plazo	—	—	—	—	-271.000,00	-82.000,00	-454.000,00	197.000,00
Crédito total utilizado	—	—	—	—	0	0	0	0
Obligaciones de compra	1.500.000,00	338.000,00	723.000,00	1.098.000,00	1.434.000,00	1.782.000,00	1.710.000,00	24.200.000,00
Cuadro de deuda en año 1	54.000,00	147.000,00	—	753.000,00	1.520.000,00	238.000,00	1.343.000,00	100.000,00
Cuadro de deuda en año 2	95.000,00	265.000,00	46.000,00	853.000,00	36.000,00	1.037.000,00	312.000,00	1.334.000,00
Cuadro de deuda en año 3	101.000,00	—	816.000,00	36.000,00	1.037.000,00	37.000,00	1.551.000,00	1.258.000,00
Cuadro de deuda en año 4	—	—	—	1.037.000,00	38.000,00	1.000.000,00	463.000,00	1.000.000,00
Cuadro de deuda en año 5	—	—	1.000.000,00	38.000,00	1.000.000,00	0	1.246.000,00	1.250.000,00
Cuadro de deuda posteriormente	—	—	1.250.000,00	1.250.000,00	6.250.000,00	6.250.000,00	7.911.000,00	20.000.000,00
Cuadro de deuda – Total	250.000,00	412.000,00	3.691.000,00	3.214.000,00	9.881.000,00	8.562.000,00	8.838.000,00	24.942.000,00
Cuadro de deuda - Total de largo plazo	184.000,00	255.000,00	3.112.000,00	3.967.000,00	8.361.000,00	8.324.000,00	7.782.000,00	24.842.000,00
Acciones comunes recompradas	0	1,5	5,3	0	—	0	0	0
Valor de acciones ordinarias recompradas	0	—	—	0	—	—	—	—
valor teórico de activos recurrentes - Nivel 1	1.883.000,00	3.652.000,00	5.563.000,00	5.918.000,00	10.722.000,00	8.040.000,00	11.991.000,00	11.396.000,00
valor teórico de activos recurrentes - Nivel 2	6.423.000,00	4.873.000,00	3.389.000,00	3.822.000,00	2.989.000,00	5.852.000,00	7.707.000,00	10.943.000,00
valor teórico de activos recurrentes - Total	8.306.000,00	8.525.000,00	8.952.000,00	9.740.000,00	13.711.000,00	13.892.000,00	19.698.000,00	22.339.000,00
Obligaciones contractuales - Año 1	656.000,00	1.415.000,00	2.496.000,00	3.884.000,00	6.297.000,00	6.466.000,00	8.484.000,00	15.034.000,00
Obligaciones contractuales Años - 2 y 3	1.082.000,00	2.012.000,00	3.705.000,00	4.497.000,00	7.427.000,00	8.874.000,00	11.699.000,00	25.788.000,00
Obligaciones contractuales Años - 4 y 5	523.000,00	1.050.000,00	2.376.000,00	2.690.000,00	3.654.000,00	4.056.000,00	5.735.000,00	16.473.000,00
Obligaciones contractuales - Tras año 5	1.538.000,00	2.568.000,00	4.608.000,00	5.358.000,00	13.748.000,00	14.220.000,00	17.166.000,00	60.910.000,00
Obligaciones contractuales totales	3.799.000,00	7.045.000,00	13.185.000,00	16.429.000,00	31.126.000,00	33.616.000,00	43.084.000,00	118.205.000,00
Arrendamiento de capital año 1	235.000,00	397.000,00	562.000,00	963.000,00	2.170.000,00	3.294.000,00	4.144.000,00	6.529.000,00
Arrendamiento de capital año 2	168.000,00	316.000,00	403.000,00	883.000,00	1.839.000,00	2.689.000,00	3.252.000,00	5.248.000,00
Arrendamiento de capital año 3	85.000,00	150.000,00	214.000,00	361.000,00	1.145.000,00	1.449.000,00	1.909.000,00	3.056.000,00
Arrendamiento de capital año 4	15.000,00	58.000,00	51.000,00	71.000,00	295.000,00	480.000,00	661.000,00	1.033.000,00
Arrendamiento de capital año 5	8.000,00	29.000,00	17.000,00	42.000,00	208.000,00	317.000,00	442.000,00	734.000,00
Arrendamiento de capital años 5+	—	74.000,00	95.000,00	117.000,00	1.154.000,00	1.613.000,00	2.231.000,00	4.476.000,00
Arrendamientos totales de capital	511.000,00	1.024.000,00	1.351.000,00	2.437.000,00	6.811.000,00	9.842.000,00	12.639.000,00	21.076.000,00
Ratio de cubrimiento de cargos fijos	23,68	9,61	5,1	3,56	0	3,7	7,19	4,53
Interés de arrendamiento de capital	—	—	50.000,00	47.000,00	507.000,00	768.000,00	979.000,00	1.772.000,00
Activo diferido de impuesto - Provisión de valuación	146.000,00	227.000,00	415.000,00	698.000,00	901.000,00	1.069.000,00	1.012.000,00	2.538.000,00
Acciones autorizadas para recompra	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Acciones restantes autorizadas para recompra	2.000.000,00	1.723.000,00	763.000,00	763.000,00	763.000,00	763.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00

VT activos recurrentes N1: Letras del Tesoro AFS	1.882.000,00	3.651.000,00	5.561.000,00	5.914.000,00	10.718.000,00	8.025.000,00	11.940.000,00	11.343.000,00
VT activos recurrentes N1: Otros AFS	1.000,00	1.000,00	2.000,00	4.000,00	4.000,00	15.000,00	51.000,00	53.000,00
VT activos recurrentes N2: Bonos corp AFS	459.000,00	563.000,00	725.000,00	741.000,00	401.000,00	477.000,00	2.104.000,00	620.000,00
VT activos recurrentes N2: ABS AFS	33.000,00	55.000,00	49.000,00	65.000,00	69.000,00	117.000,00	353.000,00	4.823.000,00
VT activos recurrentes N2: Otros AFS	5.931.000,00	4.255.000,00	2.615.000,00	3.016.000,00	2.519.000,00	5.258.000,00	5.250.000,00	5.500.000,00
VT activos recurrentes total: AFS	8.306.000,00	8.525.000,00	8.952.000,00	9.740.000,00	13.711.000,00	13.892.000,00	19.698.000,00	22.339.000,00
AFS - Letras y agencias	—	—	—	—	—	5.167.000,00	4.816.000,00	4.823.000,00
AFS - Bonos corporativos	—	—	—	—	—	477.000,00	2.104.000,00	4.257.000,00
AFS – Titularización	—	—	—	—	—	117.000,00	353.000,00	905.000,00
AFS – Otros	—	—	—	—	—	14.290.000,00	19.211.000,00	21.998.000,00
Ventas AFS: Renta fija	—	—	—	—	—	42.000,00	97.000,00	338.000,00
Ventas AFS: Pérdidas/beneficios renta fija	—	—	—	—	—	0	0	-2.000,00
AFS: Pérdidas y beneficios de Letras del Tesoro	—	—	—	—	—	-4.000,00	-5.000,00	-18.000,00
AFS: Beneficio/pérdida bonos corporativos	—	—	—	—	—	-2.000,00	-1.000,00	-4.000,00
AFS: Beneficio/pérdida ABS	—	—	—	—	—	-1.000,00	-2.000,00	-5.000,00
AFS: Otro beneficio/pérdida	—	—	—	—	—	11.000,00	31.000,00	30.000,00
DTA - Pérdida operacional neta acarreada	93.000,00	156.000,00	336.000,00	480.000,00	1.026.000,00	963.000,00	1.260.000,00	2.360.000,00
Activo diferido de impuesto - Créditos fiscales	244.000,00	7.000,00	12.000,00	107.000,00	115.000,00	41.000,00	39.000,00	381.000,00
Precio promedio por participación recomprada	0	189,22	181,38	0	—	—	—	—
Activos/Pasivos diferidos de impuesto de intangibles	—	—	—	—	—	203.000,00	226.000,00	531.000,00
UTB Saldo al inicio del periodo	—	—	—	—	—	710.000,00	1.181.000,00	1.710.000,00
UTB Saldo al fin del periodo	—	—	—	—	—	1.181.000,00	1.710.000,00	2.309.000,00
Adiciones para posiciones de impuestos del año actual	—	—	—	—	—	242.000,00	308.000,00	518.000,00
Adiciones para posiciones de impuestos de años previos	—	—	—	—	—	254.000,00	355.000,00	223.000,00
Reducciones para posiciones de impuestos de años previos	—	—	—	—	—	-22.000,00	-133.000,00	-139.000,00
Liquidaciones	—	—	—	—	—	0	0	—
Estatutos de limitaciones bajo UTB	—	—	—	—	—	-3.000,00	-1.000,00	-3.000,00
UTB neto impactando ETR al final del periodo	—	—	—	—	—	—	1.100.000,00	1.200.000,00
Beneficios no remitidos	1.600.000,00	2.000.000,00	2.100.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	1.500.000,00	2.800.000,00	—
Unidades de capital restringido de referencia informados	—	—	—	16,3	17,4	18,9	19,8	20,1
ARDR Unidad acciones restringidas promedio ponderado FV PS	—	—	—	233	285	362	506	725
ARDR Arrendamiento de capital en otros pasivos no corrientes	—	598	737	1.435,00	4.224,00	5.948,00	7.519,00	13.183,00
Referencia de datos según informados efectivo en el extranjero	—	—	—	4.600.000,00	4.600.000,00	5.800.000,00	8.600.000,00	9.600.000,00
ARDR Número de acciones recompradas en el programa de compra	0	1,5	5,3	0	—	—	—	—
ST Borrowings - Other Accrued Liabilities	—	147.000,00	579.000,00	753.000,00	1.520.000,00	238.000,00	1.056.000,00	100.000,00

Fuente: Bloomberg Intellige, 2018.

Anexo 11. Comparación de ratios económicos de Amazon.com. Inc

En Miles de USD excepto por acción	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013	FY 2014	FY 2015	FY 2016	FY 2017	Actual	FY 2018 Est	FY 2019 Est
12 meses fin	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013	12/31/2014	12/31/2015	12/31/2016	12/31/2017	3/01/2018	12/31/2018	12/31/2019
PER	71,19	126,87	662,73	649,06	—	537,78	152,7	256,6	327,56	91,11	59,62
Media	65,92	78,01	163,39	785,71	541,4	537,78	554,82	197,23			
Máx.	87,6	126,87	662,73	1.068,28	662,51	537,78	671,83	256,6			
Mín.	51,5	63,66	128,95	649,06	467,21	537,78	152,7	153,47			
P/Libro	11,83	10,15	13,9	18,78	13,44	23,79	18,55	20,43	26,09	20,3	14,64
Media	11,74	12,92	12,92	16,5	15,66	20,68	24,59	23,91			
Máx.	15,6	16,21	15,35	22,41	19,17	30,04	29,71	29,58			
Mín.	9,17	10,15	10,32	13,76	13,44	12,42	16,96	18,64			
P/libro tangible	14,72	15,28	23,17	28,4	21,68	36,88	24,42	51,51	65,78		
Media	15,34	16,09	19,45	27,5	23,68	33,35	38,1	31,58			
Máx.	20,39	20,18	23,17	37,35	28,98	48,47	46,07	51,51			
Mín.	11,99	13,16	15,53	22,93	20,44	20,04	24,42	24,54			
P/Ventas	2,35	1,63	1,86	2,45	1,61	2,95	2,61	3,16	4,03	3,1	2,55
Media	2,45	2,57	2,07	2,21	2,04	2,48	3,05	3,37			
Máx.	3,28	3,22	2,49	3,01	2,5	3,62	3,7	4,23			
Mín.	1,87	1,63	1,62	1,82	1,61	1,48	2,07	2,61			
P/Flujo de caja	23,02	20,09	27,19	33,29	20,96	26,48	20,58	30,45	39,07	22,78	17,48
Media	18,29	25,15	25,56	32,26	27,74	32,21	27,37	26,56			
Máx.	24,29	31,55	30,37	43,83	33,98	46,86	33,08	32,82			
Mín.	14,28	20,09	20,42	26,9	20,96	19,38	18,89	20,68			
P/Flujo libre caja	31,98	37,48	287,71	89,73	73,57	43,06	37,54	86,64	92,88		
Media	20,65	34,97	48,64	340,34	74,84	112,88	44,52	48,58			
Máx.	31,98	43,83	287,71	463,77	91,59	164,5	53,79	86,64			
Mín.	16,11	28,6	38,1	89,73	64,59	43,06	30,71	37,73			
EV/Ventas	2,14	1,48	1,76	2,38	1,61	2,95	2,59	3,26	4,14	3,15	2,59
Media	2,28	2,36	1,91	2,12	1,98	2,49	3,07	3,37			
Máx.	3,14	3,04	2,3	2,92	2,43	3,64	3,72	4,2			
Mín.	1,73	1,48	1,51	1,74	1,6	1,48	2,1	2,59			
EV/EBITDA	37,03	36,57	37,89	44,39	29,04	37,12	28,62	37,17	47,24	27,69	20,91
Media	37	41	47,26	45,58	36,91	44,94	38,52	37,21			
Máx.	50,85	52,64	56,97	63	45,21	65,8	46,75	46,39			
Mín.	28,04	32,68	37,21	37,57	28,91	26,71	26,39	28,66			
EV/EBIT	51,99	82,51	158,89	238,24	803,29	141,55	84,12	141,06	179,29	117,94	67,23
Media	49,59	57,69	106,92	191,34	200,63	1.239,69	146,79	109,49			

Máx.	68,15	82,46	158,51	264,23	799,81	1.820,11	178,24	140,45	
Mín.	37,57	45,88	83,95	157,58	170,63	140,87	83,79	84,22	
Precio/Acc	180	173,1	250,87	398,79	310,35	675,89	749,87	1.169,47	1.493,45
Máx.	185,65	246,71	264,11	405,63	408,06	696,44	847,21	1.213,41	1.518,49
Mín.	105,8	160,59	172	245,75	284	285,25	474	747,7	1.465,00
Valor de empresa	73.096.000	71.123.500	107.410.980	177.486.610,00	142.985.750	316.075.190	352.116.990	579.184.480	736.150.872
Media	56.048.636	80.935.863	92.051.417	129.411.609	147.668.426	221.814.164	328.429.504	458.285.857	
Máx.	76.942.085	103.906.378	110.811.646	178.618.895	180.762.466	323.979.760	398.019.740	576.696.052	
Mín.	42.419.392	64.514.084	72.367.924	106.520.897	127.117.461	131.532.697	224.709.822	352.547.762	

Fuente: Bloomberg Intellige, 2018.

Anexo 12. Resources and capabilities from Amazon

Resources / capabilities	Valuable	Rare	Exploited	Implication
Brand image /equity	Yes	Yes	Yes	Competitive Advantage
Customer base	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Global presence	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Customer loyalty	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Technology	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Product range	Yes	Yes	Yes	Competitive Advantage

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Estrategias genéricas

Estrategia Objetivo	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Diferenciación
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

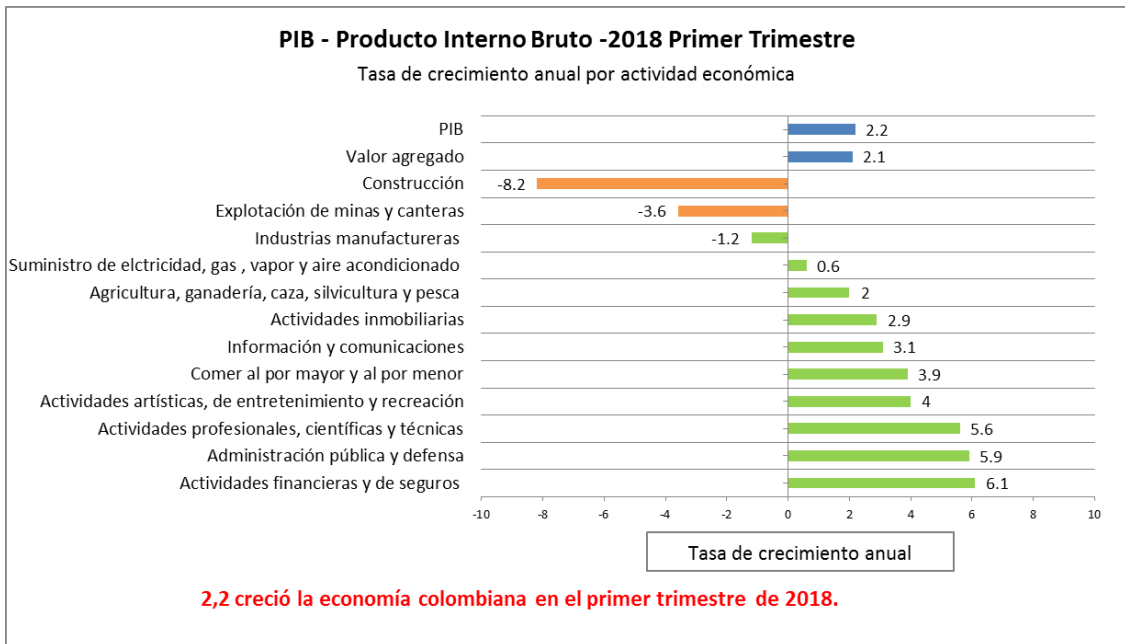
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Porter, 1980.

Anexo 14. Estrategia de crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

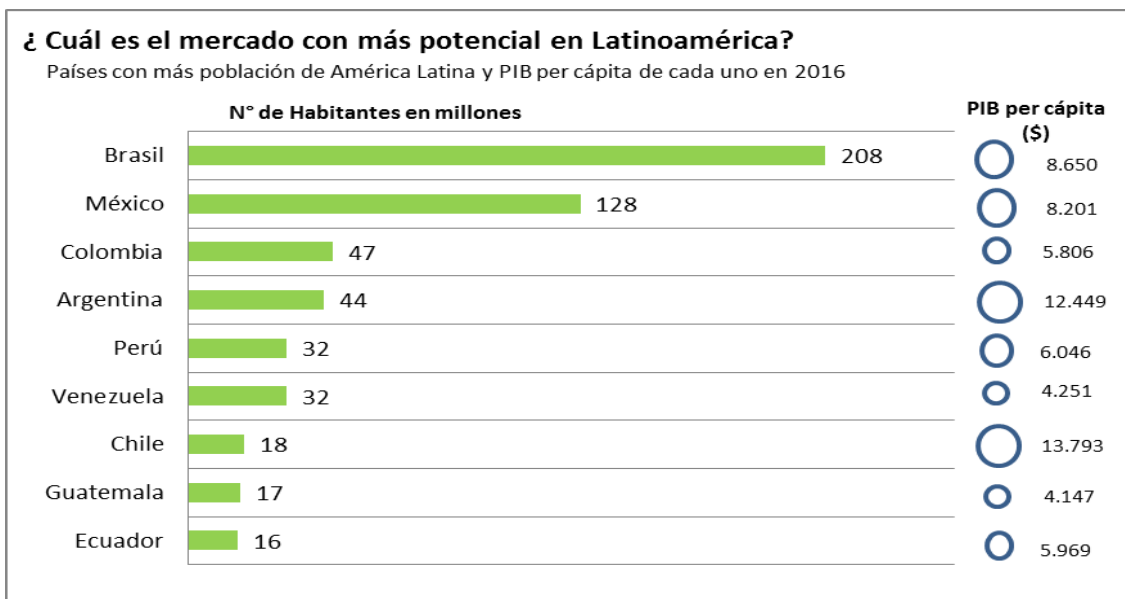
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Ansoff, 1957.

Anexo 15. PIB 2018 primer trimestre



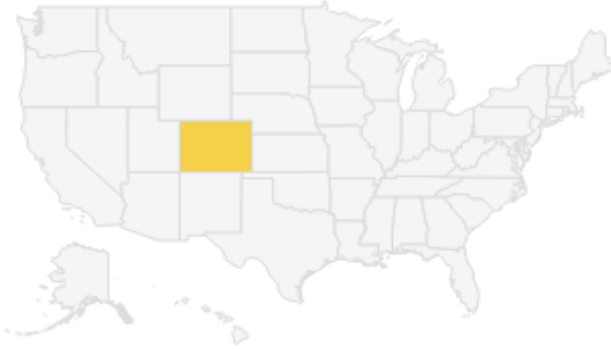
Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Bloomberg, 2018.

Anexo 16. Mercados potenciales en América Latina



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Bloomberg, 2018.

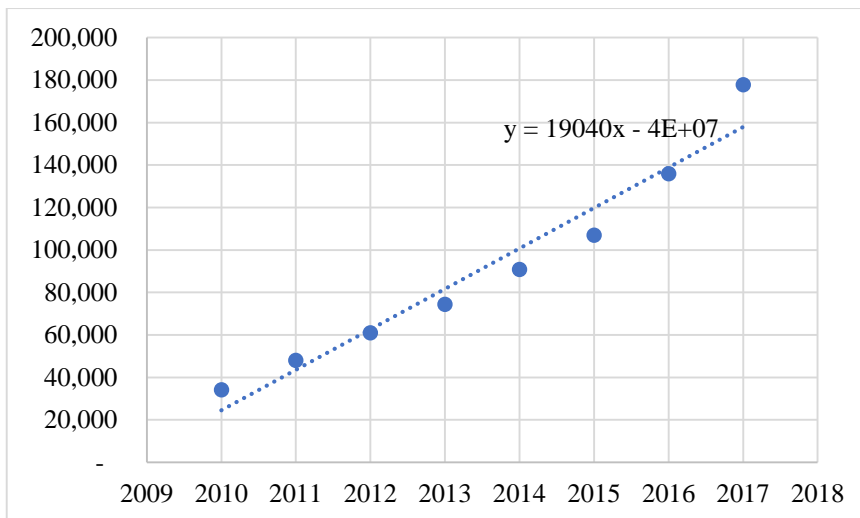
Anexo 17. Población actual de Denver



- **Capital:** Denver
- **Población:** 5.540.545

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en la Oficina del Censo de los Estados Unidos, 2018.

Anexo 18. Ingreso



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Bloomberg, 2018.

Anexo 19. Ingresos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Amazon S. E.	194.291,611	215.106,213	237.247,471	260.573,66	285.149,492	309.796,686
Colombia	3.400	3740	4.080	4.420	4.760	5.100
Denver	250	300	350	400	450	475
Amazon C.E.	197.941,611	219.146,213	241.677,471	265.393,66	290.359,492	315.371,686

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 20. Valorización de la empresa en Colombia

Costos	0,56	% de venta
Depreciación	0,03	% de venta
Eficiencia	0,01	

Gatos de ventas	0,34	% de venta
Impuesto a la renta	0,33	% UAI

Beta	1,30
RF	0,03
RM	0,05
Riesgo país	0,02
KE	0,07

D	1344.060	84%
E	25.945	16%
KD		3,33%
WAC C	6.13%	

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		3.400	3.740	4.080	4.420	4.760
Costos		1.920	2.075	2.223	2.364	2.498
Depreciación		101	111	121	131	141
Costos de ventas		2.021	2.186	2.344	2.495	2.639
Margen bruto		59,4%	58,4%	57,4%	56,4%	55,4%
Gasto de ventas		1.140	1.253	1.367	1.481	1.595
Utilidad operativa		239	301	369	444	525
Impuesto a la renta		79	99	122	146	173
NOPAT		261	312	368	428	493
Capex	-218					
Working Capital		-340	-1	-1	-1	-1
Flujo de caja económico	-217,6	-78,7	311,3	367,1	427,4	492,2
Free cash flow	217,6	78,7	311,3	367,1	427,4	7.060,8

VAN	5.129,46
TIR	120%
PB	2 años

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Valorización de la empresa en Denver

INPUTS		
Costos	0,56	% Venta
Depreciación	0,04	% Venta
Eficiencia	0,01	
Gatos de ventas	0,34	% Venta
Impuesto a la renta	0,35	% UAI
Beta	1,30	
RF	0,03	
RM	0,05	
Riesgo país	-	
KE	0,06	

D	134.060	84%
E	25.945	16%
KD		3,33%
WAC C	4,59%	

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación		9,92	11,90	13,89	15,87	17,86
Costos de ventas		151,12	178,34	204,56	229,79	254,01
Gasto de ventas		60,4%	59,4%	58,4%	57,4%	56,4%
NOPAT		18,92	24,65	31,04	38,07	45,76
Capex	-8,00					
Working Capital		-12,50	-2,50	-0,42	-0,06	-0,01
Flujo de caja económico	-8,00	6,42	22,15	30,62	38,01	856,47

VAN	686,53
TIR	220%
PB	2,2 años

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Valorización de la empresa

INPUT	
Costos	0,56
Depreciación	0,06
Eficiencia	0,02
Gatos de ventas	0,32
Impuesto a la renta	0,35
Beta	1,30
RF	0,03

RM	0,05
Riesgo País	
KE	0,05

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 23. Flujo total de la empresa

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		219.146	241.677	265.394	290.359	315.372
Costos		123.550	131.490	139.158	146.517	152.919
Depreciacion		12.949	14.282	15.687	17.165	18.648
Costos de ventas		136.499	145.772	154.845	163.682	171.567
Margen Bruto		82.647	95.905	110.549	126.677	143.804
		62,3%	60,3%	58,3%	56,4%	54,4%
Gasto de ventas		70.091	77.310	84.909	92.908	100.929
Gasto Adm.						
Utilidad Operativa		12.557	18.595	25.640	33.770	42.875
Impuesto a la renta		4.395	6.508	8.974	11.819	15.006
		5,7%	7,7%	9,7%	11,6%	13,6%
NOPAT		21.111	26.369	32.353	39.116	46.517
Capex	-71.339					
Working Capital		-10.957	-1.127	-111	-10	-1
Flujo de caja economico	-71.338,63	10.153	25.243	32.242	39.105	870.707

VA	752.649
TIR	0,78
PR	4 AÑOS

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 24. Cuadro de mando para la estrategia de ingreso a Denver

PERSPECTIVA	NATURALEZA	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	OBJETIVO	REAL	PESO
FINANCIEROS	VENTAS	PRESUPUESTO DE VENTAS DENVER	$\frac{VENTA REAL}{VENTA PPTO}$	MENSUAL	250,00		3
			$\frac{EBIT REAL}{EBIT PPTO}$	MENSUAL	14,00		2
	VAN	VALOR ACTUAL NETO DENVER	$\frac{VAN Real}{Van Ppto}$	MENSUAL	827,37		3
			$\frac{PR Real}{PR PPTO}$	MENSUAL	2.5		3
RECUPERO	PERIODO DE RECUPERO DENVER						
CLIENTES	SHARE	CAPTURA DE MERCADO DENVER	Mercado captado/ mercado objetivo	1ER AÑO	25%		3
	CLIENTES	TICKET PROMEDIO	Ticket clientes / Ticket Ppto	POR PERSONA	12		1
	AFILIADOS	TASA DE TRANSACCIONES	Transacciones realizadas / transacciones objetivos	MENSUAL	1.500.000		1
PROCESOS INTERNOS	REPOSICIÓN DE STOCK	TIEMPO DE REPOSICIÓN DE STOCK	Días de ENTREGA / DÍAS OBJETIVO	DIAS	3 DIAS		1

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 25. Cuadro de mando para la estrategia de ingreso a Colombia

PERSPECTIVA	NATURALEZA	NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA	OBJETIVO	REAL	PESO
FINANCIEROS	VENTAS	PRESUPUESTO DE VENTAS COLOMBIA	$\frac{\text{VENTA REAL}}{\text{VENTA PPTO}}$	1 ER AÑO	3.400,00		2
			$\frac{\text{EBIT REAL}}{\text{EBIT PPTO}}$				
	MARGEN	EBIT PRESUPUESTO COLOMBIA	$\frac{\text{VAN Real}}{\text{VAN Ppto}}$	A 5 AÑOS	5.943,00		3
			$\frac{\text{PR Real}}{\text{PR PPTO}}$				
CLIENTES	SHARE	CAPTURA DE MERCADO COLOMBIA	Mercado captado/ mercado objetivo	1 ER AÑO	18%		2
	CLIENTES	TICKET PROMEDIO	Ticket clientes / Ticket Ppto	POR TRANSACCION	80,00		1
	TRANSACCIONES	TASA DE TRANSACCIONES	Transacciones realizadas / transacciones objetivos	MENSUAL	20%		1
PROCESOS INTERNOS	ENTREGA	DIAS DE ENTREGA DE MERCADERIA	Días de entrega / días objetivo	DIAS	11,00		2
	PERSONAL	ROTACIÓN DE PERSONAL	$\frac{((\# \text{ P Contratadas} + \# \text{ P. Desvinculado})/2)}{((\# \text{ P. al Inicio} + \# \text{ P. al final})/2)}$	ANUAL	60%		2
	CAPACITACION	HORAS DE CAPACITACIÓN	% de Cumplimiento de Gantt Plan de capacitación	MENSUAL	90%		1

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Notas biográficas

Sergio David Gonzales Mendivil

Nació en Lima, el 30 de junio de 1986. Bachiller en Ingeniería de Telecomunicaciones, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de diez certificaciones internacionales en tecnologías de telecomunicaciones como redes de datos, voz, seguridad y arquitectura IP.

Tiene más de diez años de experiencia liderando el diseño, venta y gestión de proyectos integrales de telecomunicaciones para el sector minería, energía y telecomunicaciones en organizaciones públicas y privadas. Actualmente desempeña el cargo de gerente general en Communications and Systems Development SAC.

Joel Armando Egúsquiza Herrera

Nació en Lima, el 05 de febrero de 1986. Licenciado en Administración de Empresas y Finanzas egresado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con diplomados en finanzas, riesgos de mercado y *marketing* empresarial, y con el MBA de la Universidad del Pacífico.

Posee más de doce años de experiencia en finanzas, liderando proyectos integrales para mejoras en el sector financiero y en la banca empresarial. Actualmente desempeña el cargo de funcionario senior de banca empresa y corporativa en el Banco Pichincha del Perú.

Orlando Ruben Oyardo Manrique

Nació en Lima, el 16 de julio de 1979. Economista, egresado de la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con un diplomado en Finanzas del IPAE, un máster en Finanzas en Centrum Business School, un diplomado de NIFF en Centrum Business School y con estudios de MBA en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de ocho años de experiencia en control de gestión y cinco de experiencia en finanzas. Actualmente desempeña el cargo de gerente de Administración y Finanzas en Transmar Express S.A.C.