



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

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

**Presentado por**

**Sra. Edith Salazar Alcos  
Sra. Lady Denisse Giraldo Chávez**

**Asesor: Dr. Alejandro Flores**

**2019**

Dedico el presente trabajo a mis padres, hermanas y sobrinos, por su constante apoyo en mi desarrollo profesional.

Lady Denisse Giraldo Chavez

Dedico mi esfuerzo a mis adorados mellizos Valentina y Christian, y a mi esposo por su amor e inspiración.

Edith Liliana Salazar Alcos

Agradecemos al Dr. Alejandro Flores Castro,  
por su constante asesoramiento y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

El presente plan estratégico se ha desarrollado para una empresa líder en el comercio electrónico. Esta empresa ha posicionado su marca por sus altos estándares de calidad, logrando así estar un paso delante de sus competidores. Sin embargo, el creciente mercado obliga a Amazon Estados Unidos a realizar cambios, adoptar nuevas tecnologías, renovar los procesos de producción y comercialización, con la finalidad de poder acceder a nuevos mercados .

El caso “Reinventando el comercio electrónico” nos centra en el año 2013 determinando el problema que afronta Amazon por el incremento en los costos de envío. Del año 2010 al 2013 la diferencia entre ingresos netos por ventas respecto a los costos de envío se ha ido acortando año tras año en 5,90 %, 14,11 %, 1,63 % y 7,37 ocasionando una reducción en el margen de beneficio. Lo expuesto hace necesario que se busquen nuevas formas de envío para asegurar la entrega de la última milla.

A través del análisis se han identificado las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y las debilidades que afronta Amazon para proponer acciones y estrategias que le permitan lograr los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, en el presente plan estratégico se proponen soluciones para que la compañía siga manteniendo su liderazgo en el mercado a largo plazo, mediante las estrategias penetración de mercado y la estrategia de desarrollo de servicio, con la finalidad de aumentar la participación de mercado otorgando una nueva opción de servicio llamado “Amazon Light”, donde se realizará un convenio con empresas para que los clientes recojan sus pedidos en sus agencias. Las estrategias mencionadas permitirán generar un valor actual neto incremental de US\$ 852 millones en cinco años.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
3. Definición del problema.....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	4
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del entorno general (Pestel): oportunidades y amenazas .....	5
1.1. Factores políticos .....	5
1.2. Factores legales .....	5
1.3. Factores económicos .....	6
1.4. Factores socioculturales .....	7
1.5. Factores tecnológicos .....	7
1.6. Factores medio ambiente.....	8
2. Análisis del sector .....	8
2.1. Rivalidad entre competidores.....	9
2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	9
2.3. Poder de negociación de los clientes .....	10
2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	10
2.5. Barreras de entrada.....	11
2.6. Barreras de salida .....	11
3. Grado de atracción general de la industria .....	11
4. Matriz evaluación de factores externos (EFE) .....	12
5. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	13

6. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>15</b>
1. Análisis de áreas funcionales .....	15
1.1. Administración y gerencia .....	15
1.2. Marketing y ventas .....	16
1.2.1. Cliente .....	16
1.2.2. Perfil del cliente Amazon .....	17
1.2.3. Nuevos socios estratégicos – perfil del cliente actual .....	18
1.3. Operaciones y logística .....	21
1.3.1. Proceso .....	22
1.4. Finanzas y contabilidad .....	23
1.5. Sistemas e información .....	24
1.6. Recursos humanos y cultura .....	25
2. Modelo de negocio de Amazon: Canvas .....	26
3. Evaluación de la cadena de valor .....	26
3.1. Actividades primarias controlables .....	26
3.1.1. Marketing y ventas .....	26
3.1.2. Personal de contacto .....	27
3.1.3. Soporte físico y habilidades .....	27
3.1.4. Prestación .....	28
3.2. Actividad primaria no controlable .....	28
3.2.1. Clientes .....	28
3.2.2. Otros clientes .....	29
4. Actividades de apoyo .....	29
4.1. Dirección general .....	29
4.2. Recursos humanos .....	30
4.3. Organización interna y tecnología .....	30
4.4. Infraestructura y ambiente .....	30
4.5. Abastecimiento .....	31

5. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO .....	32
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	33
7. Determinación de la ventaja competitiva .....	34
8. Estrategia competitiva genérica .....	34
9. Conclusiones .....	35
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>36</b>
1. Análisis de la misión .....	36
1.1. Misión (actual) 2013 .....	36
2. Misión propuesta a partir del 2014.....	36
3. Visión actual .....	37
3.1. Análisis de la visión .....	37
3.2. Visión propuesta a partir del 2014 .....	37
4. Valores .....	37
5. Objetivo general.....	38
5.1. Objetivos estratégicos en el periodo 2014-2018 .....	38
5.2. Objetivos de rentabilidad .....	38
5.3. Objetivos de crecimiento.....	38
5.4. Objetivos de sostenibilidad .....	38
<b>Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....</b>	<b>39</b>
1. Matriz FODA cruzado .....	39
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea).....	40
2.1. Variables determinantes de matriz Peyea.....	40
3. Matriz interna-externa (IE) .....	41
4. Matriz de la estrategia principal .....	42
5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	43
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	44
6.1. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos .....	44
7. Descripción de la estrategia seleccionada .....	44

7.1. Clasificación de estrategias .....	45
7.1.1. Estrategia genérica competitiva .....	45
7.1.2. Estrategia de crecimiento o expansión .....	45
<b>Capítulo VI. Planes funcionales .....</b>	<b>46</b>
1. Plan funcional de operaciones.....	46
1.1. Objetivos de operaciones .....	46
1.1.1. Objetivo general.....	46
1.2. Estrategia de operaciones.....	47
1.3. Procesos .....	48
2. Plan funcional de marketing.....	51
2.1. Objetivos del plan de marketing .....	52
2.2. Actividades del plan de marketing.....	54
2.3. Estrategia de segmentación.....	54
2.4. Estrategia de posicionamiento.....	55
2.5. Estrategia de penetración de mercado.....	55
2.6. Estrategia de la mezcla de marketing.....	55
2.6.1. Estrategia de precio.....	56
2.6.2. Estrategia de producto-servicio.....	57
2.6.3. Estrategia de plaza.....	58
2.6.4. Estrategia de promoción.....	58
2.6.5. Estrategia de personas .....	58
2.6.6. Estrategia de procesos.....	59
2.6.7. Estrategia de evidencias físicas.....	59
2.7. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing .....	59
3. Plan funcional de recursos humanos .....	60
3.1. Objetivos de recursos humanos.....	60
3.2. Estrategia de recursos humanos .....	61
3.3. Asignación presupuestaria .....	61
4. Plan funcional de finanzas .....	62

4.1. Objetivos del plan de finanzas .....	62
4.2. Supuestos .....	62
4.3. Tasa de descuento .....	62
4.4. Flujo de caja marginal.....	64
<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>68</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Identificación del problema: costos de envío .....	3
Tabla 2.	Matriz de grado de atracción general de la industria.....	11
Tabla 3.	Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	12
Tabla 4.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	14
Tabla 5.	Perfiles de clientes Amazon .....	18
Tabla 6.	Matriz VRIO.....	33
Tabla 7.	Análisis de la misión .....	36
Tabla 8.	Análisis de la visión.....	37
Tabla 9.	Objetivos de rentabilidad.....	38
Tabla 10.	Matriz FODA cruzado.....	39
Tabla 11.	Matriz Peyea.....	41
Tabla 12.	Objetivo de operaciones .....	47
Tabla 13.	Estrategia de operaciones .....	48
Tabla 14.	Asignación presupuestaria.....	51
Tabla 15.	Objetivos del plan de marketing.....	52
Tabla 16.	Estrategia y planes de acción de marketing.....	53
Tabla 17.	Gastos del presupuesto de marketing .....	60
Tabla 18.	Objetivos de recursos humanos .....	60
Tabla 19.	Estrategia de recursos humanos.....	61
Tabla 20.	Presupuesto plan de recursos humanos.....	61
Tabla 21.	Objetivos del plan de finanzas.....	62
Tabla 22.	Supuestos.....	62
Tabla 23.	Cálculo de la tasa WACC.....	63
Tabla 24.	Estimaciones de crecimiento de ventas .....	64
Tabla 25.	Estimaciones de crecimiento de ventas con/sin estrategia.....	64
Tabla 26.	Cuadro de mando integral.....	66

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor .....	32
Gráfico 2.	Estrategia competitiva genérica.....	35
Gráfico 3.	Matriz Pevea de Amazon.....	40
Gráfico 4.	Matriz interna y externa (IE) .....	42
Gráfico 5.	Matriz de la estrategia principal .....	43
Gráfico 6.	Proceso de logística de Amazon con el nuevo servicio .....	49
Gráfico 7.	Red de agencias en Estados Unidos .....	51
Gráfico 8.	Número de miembros de Amazon Prime en los Estados Unidos (millones).....	56
Gráfico 9.	Hogares miembros de Amazon Prime en Estados Unidos .....	57
Gráfico 10.	Balance <i>scorecard</i> .....	65

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis del entorno general (Pestel) .....	76
Anexo 2.	Indicadores económicos 2009 – 2013 .....	76
Anexo 3.	Población de Estados Unidos por generación: 2013-2016 .....	76
Anexo 4.	Acceso a internet .....	76
Anexo 5.	Análisis del sector.....	77
Anexo 6.	Rivalidad entre competidores - Concentración y equilibrio entre competidores.....	77
Anexo 7.	Análisis del grado de la industria .....	78
Anexo 8.	Poder de los proveedores.....	78
Anexo 9.	Análisis de áreas funcionales.....	79
Anexo 10.	Perfil del cliente por generación (preferencias del comercio en general).....	80
Anexo 11.	Perfil del cliente estadounidense en el comercio electrónico considerando los principales factores influyentes del sector.....	80
Anexo 12.	El centro de cumplimiento de Amazon y la red del centro de distribución en los Estados Unidos .....	81
Anexo 13.	Ratios.....	82
Anexo 14.	Modelo de negocio Amazon – CANVAS .....	83
Anexo 15.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	83
Anexo 16.	FODA cruzado.....	84
Anexo 17.	Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MCPE).....	85
Anexo 18.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos .....	86
Anexo 19.	Densidad poblacional .....	86
Anexo 20.	Agencias de Western Union, Money Gram, Servicio Postal, seleccionadas por estados y cerca a todos los centros de cumplimiento y distribución .....	87
Anexo 21.	Evaluación financiera sin modificar y con modificación de estrategia .....	89

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

El comercio electrónico nació en 1920, en Estados Unidos, como una nueva forma de sistema de distribución, que consiste en la compra a través de un canal digital sin ver el producto. Sin embargo, fue hasta el año 1995 cuando se dio la gran revolución de esta industria, a través de Amazon.com.

Amazon inicia sus operaciones el 16 de julio de 1995, en la sede de Seattle (Washington) bajo el comercio de venta de libros por internet. A través de los años ha crecido exponencialmente ofreciendo a sus clientes una variedad de productos a precios bajos.

Así, Amazon.com ha evolucionado hasta convertirse en una tienda en línea única, donde los consumidores pueden adquirir una amplia gama de productos que van desde libros electrónicos y físicos, videojuegos, ropa y hasta productos de cuidado personal, entre otros.

Para el 2004, Amazon ya era la empresa líder en el mercado de comercio electrónico, que se caracterizaba por ofrecer los precios más bajos e identificar oportunidades dirigidas a la captación de clientes nuevos, así como encontrar nuevas formas de atender a sus usuarios ya existentes con el objetivo de fidelizarlos.

En 2005, lanzó Amazon Prime como parte de un servicio de entrega de productos gratis en un plazo máximo de dos días, ofrecida a sus clientes que adquieran la membresía a US\$ 79 al año, permitiéndole estar un paso adelante de sus competidores.

En 2007, se lanzó la primera generación del Kindle, conocido como un lector de libros portátil que le permite a los clientes comprar, almacenar y leer libros digitalizados. Esto ocasionó una revolución en la industria de edición de libros.

Para 2010, Amazon ya se encontraba lanzando sus propias líneas en diferentes gamas de productos: muebles de jardín, artículos para el hogar, entre otros.

Finalmente, Amazon mediante su tecnología disruptiva demuestra que es necesaria la innovación para mantener su liderazgo en el comercio electrónico.

## **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

En el año 2013, Amazon presentó ingresos netos por US\$ 274 millones registrándose cifras positivas respecto al año anterior, donde se obtuvo pérdidas netas por US\$ 39 millones (Bezos 2014). Asimismo, se dio un incremento en las ventas para el 2013, las cuales obedecieron principalmente a las categorías de los siguientes productos: electrónica, hogar y vestimenta.

La empresa tiene presencia en países como Canadá, Reino Unido, Alemania, Australia, entre otros, siendo Estados Unidos su principal mercado. Adicionalmente, existen 20 estados norteamericanos que cuentan con sus propios centros de distribución.

Amazon presenta una propuesta de valor basada en la rapidez de realizar una compra, en la entrega y seguridad. Asimismo, un componente diferenciador es su modelo de precios bajos que impulsan la experiencia del usuario, lo cual se refleja en la fidelización de sus suscriptores Amazon Prime que año tras año viene creciendo.

Se caracteriza por tener un posicionamiento multisegmento<sup>1</sup> y un posicionamiento adaptativo, debido a que sigue muy de cerca los cambios del mercado y de las expectativas de sus clientes reponiendo, retirando o presentando productos o servicios. Logra conocer y captar a sus clientes a través de sus algoritmos de información que le permiten multisegmentar a sus clientes que realizan compras ocasionales, al menos una compra por mes, clientes Amazon Prime, Amazon Student, entre otros.

Los clientes estadounidenses optan por realizar sus compras en Amazon, identificándose que los dos tercios de los encuestados señalan que el principal motivo de compra son precios más bajos, seguido del envío gratis, reseñas positivas de productos, Amazon Prime (Statista 2017).

Respecto de la entrega de sus pedidos, Amazon trabaja con proveedores de distribución como Federal Express, UPS, US Service Postal, entre otros. Los servicios que ofrecen estas empresas a Amazon han generado una dependencia mayor que terminó agudizándose, cuando empresas como UPS y Fedex anunciaron el alza en sus precios, debido a la subida del combustible, el incremento en los costos de envío debió ser trasladado a los clientes, pero no fue así y terminó asumiéndolo Amazon obteniendo un menor margen de beneficio. Para el 2013, el CEO de

---

<sup>1</sup> Multisegmento: Cuando las empresas se dirigen a más de un segmento. Segmentar es dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

Amazon, Jeff Bezos, se cuestionó sobre la necesidad de buscar otras formas de entrega de sus pedidos que permitan reducir costos y tiempos (Rose 2013) con la finalidad de hacer más eficiente el envío, en un estudio del 2013, Amazon realizó pruebas con clientes Prime demostrando que el envío de un producto más rápido generaba mayor número de compras; esto aumentaba la probabilidad de compra de un 20 % a un 25 % (D'onfro 2014).

Finalmente, el panorama del comercio electrónico es bastante atractivo, debido a las nuevas formas en que los consumidores toman decisiones de compra: ingresan a las tiendas y usan sus teléfonos inteligentes para comparar precios, las reseñas de productos; familiares y amigos asumen instantáneamente las decisiones de compra a través de las redes sociales o presencialmente, por lo que es un sector que seguirá creciendo y ganará aquel que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes y fidelizarlos en el largo plazo.

### 3. Definición del problema

Amazon, se esfuerza por lograr altos volúmenes de ventas ofreciendo precios bajos a sus clientes. Por lo que no puede asumir altos costos de envío generados por la dependencia de las empresas UPS y FedEx.

El problema que enfrenta Amazon (2013) es el incremento en los costos de envío. A medida que se incrementan sus ventas, los costos de envío también lo hacen pero en mayor proporción, no siendo sostenible en el tiempo. Lo expuesto hace necesario que se busquen nuevas formas de envío para asegurar la entrega de la última milla.

La diferencia entre ingresos netos por ventas respecto a los costos de envío del 2010 al 2013 se ha ido acortando año tras año en 5,90 %, 14,11 %, 1,63 % y 7,37 %, respectivamente, ocasionando una reducción en el margen de beneficio de Amazon, pues si bien las ventas netas están creciendo respecto al año anterior, en mayor proporción crecen los costos de envío.

**Tabla 1. Identificación del problema: costos de envío**

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	24.509	34.204	48.077	61.093	74.452
Costo de envío	1.773	2.579	3.989	5.134	6.635
<b>Variación respecto al año anterior</b>					
Var (%) Ventas		<b>39,6 %</b>	<b>40,6 %</b>	<b>27,1 %</b>	<b>21,9 %</b>
Var (%) Costo de envío		<b>45,46 %</b>	<b>54,67 %</b>	<b>28,70 %</b>	<b>29,24 %</b>
Var.		5,90 %	14,11 %	1,63 %	7,37 %

Fuente: Reporte Anual Amazon 2010-2013. Elaboración propia

Amazon no está dispuesto a trasladar el incremento de sus costos de envío hacia sus clientes, ya que su estrategia es de liderazgo en costos tipo 2. Por ello, en el presente estudio se propondrán alternativas de solución al problema identificado.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Se propone como alternativa de solución la entrega de los productos de Amazon a través de un nuevo servicio “Amazon Light”, donde se realizará un convenio con las empresas Western Union, MoneyGram y el Servicio Postal en los Estados Unidos para que los clientes recojan sus pedidos en sus agencias de forma presencial el mismo día y con un plazo de recojo de 2 días. Las ubicaciones de las agencias se están considerando según la densidad poblacional respecto de la cantidad de usuarios de Amazon por km<sup>2</sup> en los Estados Unidos.

Esta propuesta debe contemplar las siguientes consideraciones:

- Identificar el público objetivo y determinar los productos de mayor rotación a fin de determinar qué productos se ofrecerán a través de este servicio considerando el peso del paquete
- Identificar las agencias Western Union, MoneyGram y Servicio Postal en los Estados Unidos que brindaran nuestro servicio considerando la cercanía con el público objetivo
- Determinar la viabilidad de esta propuesta, de acuerdo con los costos incurridos

El interés inminente de Amazon de buscar nuevas formas de envío permitirá seguir ofreciendo a sus clientes una nueva opción de entrega y al mismo tiempo captar nuevos clientes para el comercio electrónico.

## **Capítulo II. Análisis externo**

### **1. Análisis del entorno general (Pestel): oportunidades y amenazas**

El caso a desarrollar es “Reinventando el comercio electrónico: La apuesta de Amazon por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados” (2013) situado en los Estados Unidos.

Considerando el contexto del caso en mención, a continuación se mostrara el análisis Pestel buscando oportunidades (O) y amenazas (A) por cada factor, el año 2013:

#### **1.1. Factores políticos**

En el 2013, el presidente de turno en los Estados Unidos era Barack Obama, perteneciente al partido demócrata. Su gobierno tuvo vigencia en el periodo 2009-2017.

En el 2010 se aprobó la ley que permite el financiamiento sin límite a los partidos políticos, dentro de las empresas del comercio electrónico se han presentado aportantes de Walmart, Target y Amazon.com, que hacen lobby. Esto permite que las empresas ejerzan presión sobre los impuestos a la venta por internet, la reforma postal, venta de vinos en línea y diversos problemas de ciberseguridad (Choma 2013).

Por otro lado, de tener un gobierno en las próximas elecciones con políticas proteccionistas con aranceles a la importación y exportación, sí resultaría una amenaza clara el factor político, puesto que el modelo de negocio del comercio electrónico depende de trasladar las mercancías en el menor tiempo posible de sus almacenes de un país a otro y venderlos a bajos precios.

Por lo expuesto, surge la incertidumbre en el entorno político sobre el gobierno y del partido que lleve al nuevo presidente a liderar los Estados Unidos (ver anexo 1).

#### **1.2. Factores legales**

Dentro del marco legal, el comercio electrónico se encuentra limitado por el impedimento de circulación del vehículo no tripulado (drone) para fines comerciales. Por el momento, la

Administración Federal de Aviación (FAA por sus siglas en inglés)<sup>2</sup> solo ha permitido pruebas experimentales, otorgando a empresas como Amazon un certificado de aeronavegabilidad experimental para un diseño de aeronaves no tripuladas (UAS)<sup>3</sup>.

Las patentes permiten lograr que las empresas tengan derechos exclusivos concedidos a la creación de un nuevo producto o la creación de un nuevo procedimiento, por ello la necesidad de “patentar”. Es así que Amazon, Google, Walmart, y DHL han manifestado su interés por lo drones y están iniciando el registro de sus patentes (ver anexo 1).

### **1.3. Factores económicos**

El contexto económico de los Estados Unidos para el 2013 se ve favorable para el comercio electrónico, debido a los siguientes indicadores:

Tasa de desempleo: La tasa de desempleo en la población de los Estados Unidos para el año 2013 fue aproximadamente del 7,4 % respecto de los años anteriores; se verifica que ha ido disminuyendo, generándose un panorama favorable para el comercio electrónico (ver anexo 2).

Tasa de inflación anual: La tasa de inflación anual en los Estados Unidos se muestra favorable, dado que presenta variación decreciente en los últimos años, llegando a 1,50 % en el 2013 (ver anexo 2).

Tasa de crecimiento del PBI: Para el 2013, la tasa de crecimiento del PBI cayó ligeramente a 1,7 %; sin embargo, no resulta alarmante considerando que a finales de dicho año el país fue azotado por la tormenta Sandy a la cual atribuyen esta caída. Al próximo año se estima un crecimiento del 2,6 % aproximadamente, debido al repunte de la inversión empresarial (ver anexo 2).

Ingreso personal disponible per-cápita: En los Estados Unidos, en el periodo 2009-2013 se ha tenido un incremento ligero donde los estadounidenses tenían US\$ 36,414 de ingresos personales disponibles en el 2013 (ver anexo 2).

La matriz de impacto en el entorno económico se encuentra en el anexo 1.

---

<sup>2</sup> La FAA es la autoridad nacional de los Estados Unidos con poderes para regular todos los aspectos de la aviación civil.

<sup>3</sup> UAS: Sistemas de aeronaves no tripuladas, aeronave y sus elementos conexos que operan sin piloto a bordo.

#### **1.4. Factores socioculturales**

Los grupos generacionales son : *centennial*/generación Z (consumidores menores de 21 años), *millennials*/generación Y (22 a 37 años); generación X (edades 38 a 52); *baby boomers* (edades 53-71). Se estima que en los Estados Unidos, para los próximos años, los 2 principales grupos generacionales serán los *millennials* y *baby boomers* que representan para el 2013 el 28,69 % y 25,16 % de la población, respectivamente (ver anexo 3).

La mayor característica de los *millennials* es que pasan casi 8 horas en línea, compran en línea, revisan el correo electrónico y usan redes sociales. Adicionalmente, se sabe que un 90 % de ellos compran desde su dispositivo móvil (Statista s.f.).

La generación *baby boomers* se caracteriza por tener un nivel de educación más alto que cualquier generación. Se les considera consumidores más inteligentes. Su tamaño y poder adquisitivo los ubica como clientes potenciales, lo cual genera que las empresas incrementen su producción de bienes de consumo desde calcetines hasta automóviles. Se debe resaltar que el principal obstáculo de esta generación es la adaptación o vinculación a los medios tecnológicos que los harán más accesibles a las compras en línea.

La matriz de impacto en el entorno sociocultural se encuentra en el anexo 1.

#### **1.5. Factores tecnológicos**

La tecnología, sin duda, es una herramienta de innovación disruptiva que impulsa el crecimiento del comercio electrónico a través de las facilidades que brindan a los clientes en las distintas formas de pago, formatos de tiendas *online* o presencial, así como nuevas formas de envío de pedidos haciendo que los consumidores tengan el poder en sus manos.

Las empresas del comercio electrónico tienen claro que la tecnología gira como eje central, por lo que su supervivencia va directamente relacionada a la innovación y desarrollo en todo su proceso.

Cabe resaltar que en los Estados Unidos se ha experimentado un cambio en los hábitos de compra de los consumidores, debido a la transformación que se vive de la compra en línea. Para

el 2013, aproximadamente 96 millones de hogares estadounidenses tienen acceso a internet y se estima que para el 2016 llegue a 106 millones de hogares (Statista 2018).

La digitalización juega un factor importante, dado que su uso dependerá de la penetración del internet en los hogares estadounidenses. Asimismo, cada vez se hace más evidente el uso del teléfono móvil, el aumento de la posesión de dispositivos digitales y el aumento de la adopción de métodos de pago por internet. Todo ello forma un escenario óptimo para el desarrollo del comercio electrónico (ver anexo 4).

Las empresas tecnológicas más importantes como Google, Amazon, Facebook y Apple son conocidas como el grupo GAFAM, son los mayores referentes en tener la más alta tecnología y contar con bases de datos que les permiten realizar una segmentación precisa, ofreciendo nuevas formas de comunicación y servicios e identificando la necesidad de cada cliente.

La matriz de impacto en el entorno tecnológico se encuentra en el anexo 1.

### **1.6. Factores medio ambiente**

Las innovaciones tecnológicas han traído un cambio fundamental no solo en el sistema económico, sino también en impacto ambiental. La importancia de una política que abarque factores de preservación del medioambiente logrará que los efectos secundarios puedan ser positivos y menos negativos.

Finalmente, la sensibilización y educación medioambiental complementan acciones preventivas a favor del medio ambiente, con un aprovechamiento de las tendencias en la demanda del consumidor.

La matriz de impacto en el entorno medio ambiente se encuentra en el anexo 1.

## **2. Análisis del sector**

El comercio electrónico en los Estados Unidos está creciendo a un ritmo acelerado, se espera una tasa de crecimiento del sector del 14,6 % aproximadamente para el 2018 (Digital Commerce 360 2018) (ver anexo 5).

Desde el 2012, alrededor de un cuarto del total de ingresos minoristas de comercio electrónico se ha generado durante la temporada de vacaciones. Los sitios web más visitados en Estados Unidos son los siguientes: Amazon, Walmart, Target y Best Buy (Statista 2018).

En los Estados Unidos, la Navidad es considerada el periodo más rentable para el comercio electrónico, seguido del Día de Acción de Gracias y el Cyber Monday. Se proyecta que para el 2016, las ventas de comercio electrónico minorista de temporada navideña representarán el 23,8 % del total de ingresos anuales del comercio minorista, según Statista (2018).

El acceso a internet es clave para fomentar las compras en línea, en el 2013 el 71,4 % de la población estadounidense tiene acceso a internet y se estima que para el 2014 aumente al 73 % (Statista 2018).

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas planteadas por Michel E. Porter, estas ayudarán a identificar las expectativas y lo atractivo del comercio electrónico. Se debe considerar que se ha asignado una puntuación a cada variable conforme al siguiente detalle: (1) Muy poco atractiva, (2) Poco atractiva, (3) Neutral, (4) Atractiva, (5) Muy atractiva, donde se obtendrá un promedio general del sector con los resultados de cada fuerza competitiva.

### **2.1.Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores del comercio electrónico es moderada considerando lo valioso que son sus marcas, se estima que para el 2018 las 3 principales empresas del sector serán Amazon, con una cuota de mercado del 47 %, seguida por eBay con 6,1 % y Walmart con 4,6 % (Statista 2019) (anexo 6).

La rivalidad entre competidores es de 4.50, esto se debe a la existencia de competidores consolidados en el comercio electrónico así como el crecimiento sostenido del sector (anexo 7).

### **2.2.Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que brindan servicios a las diferentes empresas del comercio electrónico pueden presentar un alto poder de negociación dependiendo del tamaño de las empresas, cabe señalar que brindan su servicio a más de una empresa del sector (ver anexo 8).

El poder de negociación de los proveedores que brindan el servicio de distribución es de 3,25 considerado moderado, debido a la contribución de los proveedores de distribución a la calidad

del servicio. Ellos representan la imagen de la empresa en la etapa de la última milla 4 (ver anexo 7).

### **2.3. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes está directamente relacionado con la forma en que realiza sus compras, el 51 % de los estadounidenses prefieren comprar en internet (Statista s.f.) y para ellos es de suma importancia que la obtención de información de productos y servicios en el ciberespacio les permita el mayor control posible, dado que comparan precios y servicios como despacho. Es por ello que hay poca diferencia de productos ofertados de las diferentes empresas del sector, de esta manera los clientes buscan obtener el mayor beneficio posible.

Por lo expuesto, se debe trabajar en el nivel de lealtad de los clientes garantizando de esta manera una decisión de compra más frecuente.

El poder de negociación de los clientes es bajo 2.60 considerando la demanda del sector (ver anexo 7).

### **2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El desarrollo de productos sustitutos permite ampliar el avance del sector en la línea del tiempo permitiendo que se desarrollen estrategias omnicanal para incursionar en aperturas de tiendas físicas en negocios del comercio electrónico para generar una mayor cobertura en las ventas, ciudades densas y de perfil corporativo como New York, aeropuertos y agencias de transporte urbano e interestatal son algunas opciones.

El desarrollo potencial de productos sustitutos alcanza un nivel de 4.00, considerado alto, dado que existe la disponibilidad de sustitutos cercanos (ver anexo 7).

### **2.5. Barreras de entrada**

El comercio electrónico en los Estados Unidos presenta varias barreras de entrada para los nuevos competidores relacionadas a economías de escala, diferenciación de servicios y accesos

---

<sup>4</sup> Proceso final de entregar el pedido de una tienda online a su comprador. Este paso, transcurre desde que el paquete sale del último punto de distribución (almacén, tienda, centro de distribución) hasta que llega al lugar de entrega.

de canales de distribución. Adicionalmente, el sector se desarrolla en un mercado ya consolidado con presencias de marcas ya posicionadas.

La barrera de entrada tiene un valor de 4.25(alta), lo que representa beneficios para las empresas que ya se encuentran en el sector del comercio electrónico, porque evitará el ingreso de una fuerte competencia (ver anexo 7).

## 2.6.Barreras de salida

Son los factores que impiden o dificultan el abandono de una o más empresas del comercio electrónico: nivel de especialización, costo de salida.

El resultado de las barreras de salida (2,67) representa un nivel bajo que sugiere alto costo de salida para las empresas que deseen retirarse (ver anexo 7).

## 3. Grado de atracción general de la industria

El promedio ponderado final 3,55 permite establecer que la industria tiene un grado de atractividad alto, destacando el poder de negociación de los clientes.

**Tabla 2. Matriz de grado de atracción general de la industria**

FACTOR	Grado de atractividad				
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Rivalidad entre empresas competidores				4.5	
Poder de negociación de los proveedores			3.25		
Poder de negociación de los clientes		2.6			
Desarrollo potencial de productos sustitutos				4.00	
Barreras de entrada (nuevos competidores)				4.25	
Barreras de salida		2,67			
<b>Promedio</b>	<b>3,55</b>				

Fuente: Hax y Majluf 1996. Elaboración propia

## 4. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

A continuación se desarrolla la evaluación de los factores externos (EFE) a partir del entorno general (Pestel) para el caso Amazon la puntuación a considerar estará basada en la relevancia que tienen los distintos factores externos para el éxito dentro del sector.

La calificación indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de Amazon a cada oportunidad o amenaza identificada, donde se observa que 1 = deficiente, 2 = respuesta promedio, 3 = respuesta por encima del promedio y 4 = respuesta superior.

**Tabla 3. Matriz evaluación de factores externos (EFE)**

	Oportunidades	Ponderacion	Calificacion	Puntuacion ponderada
1	Reforma tributaria	0,07	4	0,28
2	Patente Drone	0,05	3	0,15
3	Nivel de Ingreso personal	0,08	4	0,32
4	PBI per cápita	0,06	3	0,18
5	Tendencia de desempleo	0,05	2	0,1
6	Cuestiones de responsabilidad social	0,04	2	0,08
7	Gustos y preferencias de los consumidores: Millenians	0,08	4	0,32
8	Digitalización	0,07	4	0,28
9	Acuerdo de investigación de nuevas tecnologías (Grupo GAFA)	0,05	3	0,15
10	Eficiencia en el consumo de recursos	0,05	3	0,15
11	Potenciar políticas del uso y gestión de materiales biodegradables	0,04	2	0,08
12	Sensibilización y educación ambiental	0,05	2	0,1
	<b>Amenazas</b>			
1	Posición Proteccionista por parte del Gobierno	0,06	3	0,18
2	Legislación de los Gobiernos Estatales	0,07	4	0,28
3	Situación Política	0,06	3	0,18
4	Barrera para la circulación del Drone de forma comercial	0,06	3	0,18
5	Gustos y preferencias de los consumidores: Boomers	0,06	2	0,12
	Total	1		3,13

Fuente: David 2015. Elaboración propia

Se concluye del resultado ponderado obtenido (3,13) que la empresa adopta estrategias que estarían aptas para responder a su entorno externo, aprovechando las oportunidades y minimizando las posibles amenazas externas que se generen.

En relación a los factores externos, se identifican oportunidades por aprovechar dentro del comercio electrónico como el ingreso personal disponible que permitirá a las empresas del sector captar a los consumidores para la adquisición de sus productos, aspecto que la hace atractiva para las empresas en los Estados Unidos.

Un aspecto a tomar en cuenta son los gustos y preferencias de los consumidores *millennials* que representan el 28,69 % de la población estadounidense en 2013, y se estima que para los

próximos años se convertirá en la generación viviente más grande de dicho país, lo cual resulta una oportunidad atractiva, ya que esta generación se caracteriza por hacer sus compras en línea.

Es importante considerar la posibilidad de legislación de los gobiernos, que puede representar una amenaza para las empresas del sector, como el impuesto sobre las ventas en línea.

## **5. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Las fluctuaciones en las ponderaciones en la tabla permiten establecer el grado de importancia del sector y el potencial de desarrollo en proyecciones venideras.

Se concluye que Amazon mantiene un performance positivo dentro del comercio electrónico, liderando en diferentes factores: posicionamiento financiero, número de centros de distribución y el nivel de desarrollo tecnológico, resultando ser el competidor más fuerte del comercio electrónico en los Estados Unidos con una puntuación ponderada de 3,84, siguiendo la posición esta Walmart, que cuenta con una puntuación de 3,46 y, finalmente, eBay que mantiene 2,82.

**Tabla 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Amazon		Walmart		E bay	
		Calificación	Ponderación de puntuaciones	Calificación	Ponderación de puntuaciones	Calificación	Ponderación de puntuaciones
Participación de mercado	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Marketing online o publicidad	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Lealtad del cliente	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Identificación del cliente interno con el empleador	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Nivel de dinamismo en la cadena de suministro	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Posicionamiento financiero	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Calidad de productos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Expansión en los EE.UU,	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Nivel de desarrollo tecnológico	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Servicio al cliente	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Competitividad en precios	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Costos Eficientes	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.84</b>		<b>3.46</b>		<b>2.82</b>

Fuente: David 2015. Elaboración propia

## 6. Conclusiones

El comercio electrónico viene creciendo sostenidamente en los Estados Unidos, por lo que resulta ser un sector altamente atractivo para el desarrollo de la empresa Amazon.

Estados Unidos es un país con grandes oportunidades de crecimiento, dado que permite la inclusión de nuevos productos o servicios que se pueden ofrecer utilizando su innovación y ventaja de precios bajos.

### **Capítulo III. Análisis interno**

Se realizará un análisis de la operatividad de las áreas funcionales (Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología e Información) para identificar la posición en la que se encuentra la organización. Se realizará el análisis funcional de la organización, el análisis de la cadena de valor de la empresa, análisis de los recursos y capacidades (matriz VRIO), y se elaborará la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

#### **1. Análisis de áreas funcionales**

El objetivo de Amazon es seguir consolidándose y extender su marca, así como fidelizar a sus clientes brindando una experiencia WOW<sup>5</sup>, lo cual implica que su negocio sea más complejo, generándose gran presión sobre sus objetivos estratégicos. En ese sentido, se analizará las áreas funcionales de Amazon, tomando como referencia su estructura orgánica.

##### **1.1. Administración y gerencia**

Jeff Bezos, líder y fundador de Amazon desde 1995, se desempeña como presidente, director ejecutivo y presidente de la junta, su lineamiento está dirigido hacia el cliente céntrico, adopción de tendencias externas y toma de decisión de alta velocidad. Dentro de las mencionadas, se considera que la clave corresponde al cliente céntrico, “porque los clientes son maravillosamente insatisfechos” (Annual Reports 2012), por lo que siempre habrá oportunidad de innovar presentando nuevas formas de brindar un servicio o de crear un producto.

La toma de decisiones de la Gerencia puede determinar el éxito o fracaso de una organización. Amazon se caracteriza por una toma de decisiones de alta calidad y de alta velocidad.

Asimismo, los procesos de toma de decisiones no son iguales para todo. La mayoría de la toma de decisiones es tomada con el 70 % de la información conocida, lo que sugiere que un porcentaje mayor lo hace más lento exponiéndose a que su competidor le lleve la delantera.

Amazon presenta una visión de largo plazo con el desafío de seguir creciendo bajo un escenario de un riesgo de ejecución controlado, riesgo de producto y expansión geográfica.

---

<sup>5</sup> La experiencia WOW busca crear un ambiente de compra lo suficientemente agradable, generando que el cliente nuevamente tenga el deseo de adquirir el nuevo servicio. Lo que desea Amazon es brindar la mejor experiencia que supere las expectativas del cliente.

Por otro lado, la responsabilidad social se hace presente a través de programas inclusivos como en el 2012, cuando participó en más de 50 eventos de reclutamiento de veteranos para encontrar oportunidades laborales en la misma empresa. El 2013 contrató a 1900 veteranos ofreciéndoles programas que les permitan tener una transición más fácil de la mano de la fuerza civil. Asimismo, existen programas como Amazon Sonrisa (2013), programa donde los clientes pueden apoyar a organizaciones benéficas favoritas cada vez que compran (ver anexo 9).

## **1.2. Marketing y ventas**

Esta área funcional es prioritaria para la formulación de estrategias, dado que permitirá evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

### **1.2.1. Cliente**

Se detallará el perfil de clientes estadounidenses (ver anexo 10) (preferencias del comercio en general) por generación considerando los factores influyentes de compra: reputación de la marca, precio, identidad de imagen, embalaje.

En el anexo 11, se encuentra el perfil del cliente estadounidense en el comercio electrónico considerando los principales factores influyentes en dicho sector: precios bajos 87 %, costo y velocidad de envío 80 %, ofertas de descuento en un 71 %.

- Generación *millennial* 19 a 47 años (1979 - 1994)
  - De acuerdo con Pew research centers internet, el perfil de los clientes más importante es el *millennial* con un consumo promedio anual de US\$ 2.000,00 por usuario, lo que permite identificar el principal público objetivo con un porcentaje de gasto por encima de la media de 55 %.
  - El 81 % de los *millennials* usa habitualmente internet, sus principales medios de pago son Paypal y tarjeta de crédito.
  - El 55 % de sus gastos son *online*.
  
- *Baby boomers* 49 a 67 años (1946-1964)
  - Su consumo promedio anual en Amazon asciende a US\$ 1.667.
  - El modo de pago utilizado es contra entrega y transferencia bancaria.
  - El 38 % de sus gastos son *online*.

Finalmente, los *millennials* son la generación más diversa en Estados Unidos y la segunda generación más grande después de los *baby boomers*. Atraer a esta generación es importante para el crecimiento de la industria del comercio electrónico (Bureau Of Labor Statistics 2018, Wallace s.f., Smith C. 2015).

### **1.2.2. Perfil del cliente Amazon**

Presentan como principales factores de compra precios bajos 65 %, envío gratis 56 % y comentarios positivos del producto 50 %. Se debe resaltar que estos factores son determinados por todo cliente Amazon sea prime o no.

- Cliente Amazon prime
  - Al 2013 presenta 13 millones de suscriptores.
  - El número de suscriptores de Amazon Prime muestra un crecimiento constante donde el patrón de comportamiento de consumo del suscriptor prime es de US\$ 1.400 anuales.
  - El 20 % de clientes Amazon Prime pertenece a la generación silenciosa, 19 % a la generación X, 17 % a la generación Y, seguido del 16 % de los *millennials*, estos identificados como clientes potenciales.
  - Los clientes suscritos en Amazon Prime realizan una visita a la semana como mínimo, siendo sus principales razones de compra el envío gratis y los precios.
  
- Cliente Amazon no prime
  - El consumo de los clientes no prime representó un gasto anual de US\$ 600.
  - Al 2013 presenta 44 millones de clientes que realizaron al menos 1 compra en Amazon y que no son suscriptores prime (supuesto: obtenido del total de ventas de los clientes no prime).

La generación X (25 %) es la que realiza más compras en Amazon, seguida de la generación *millennial* (21 %). Se desea captar a los *millennials* como suscriptores, dado que presentarán mayor crecimiento poblacional y al mismo tiempo son nativos digitales.

**Tabla 5 . Perfiles de clientes Amazon**

Perfiles de cliente Amazon					
	Suscriptores en millones 2013	Promedio de gasto	Tiempo de visita	Factores Influyentes de compra en Amazon	Factores influyentes de compra
<b>Amazon Prime</b>	13 millones %	U\$1300.00	Visita la plataforma 1 vez a la semana	Precios Bajos 65% Envío gratis 56% Comentario positivo del producto 50%	Envío gratis 70% Precio 65% Dos días o envío al día siguiente 60% Fue tan facil comprar de esta manera 52%
<b>Amazon NO Prime</b>	44 millones (Supuesto)	U\$600.00			
Distribución por edad de los clientes de Amazon en los Estados Unidos 2014	<b>Generación Silenciosa</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Millennial</b>	<b>Generación Z</b>
	68 a mas (Antes 1945)	49 a 67 años (1946 - 1964)	35 a 48 años (1965 - 1978)	19 a 47 años (1979 - 1994)	13 a 18 años (1995 a mas)
<b>Amazon Prime</b>	20%	17%	19%	16%	4%
<b>Amazon NO Prime</b>	12%	15%	25%	21%	5%

Fuente: Statista s.f., Smith s.f.

Cabe resaltar que el 91 % de los miembros *prime* utilizaron su aplicación móvil, generando un compromiso de compra, frente al 77 % de los compradores no *prime*.

El comportamiento de compra de miembros *prime* se vincula directamente al número de visitas que realizan con una frecuencia de dos veces más que los miembros no *prime*. En consecuencia, el miembro *prime* visita más veces y dedica mucho más tiempo a utilizar recursos de compra digital que aquellos miembros no afiliados a la membresía.

Finalmente, se determinó que en un periodo de 5 meses la frecuencia de visitas a la web es de 50 veces a más frente a los no *prime*, generando una diferencia de 5 horas entre un cliente *prime* y un no *prime* en el tiempo de meses indicado.

### 1.2.3. Nuevos socios estratégicos – perfil del cliente actual

Se detalla las preferencias del consumidor de las empresas Servicio Postal, Western Union y Money Gram, con quienes se realizará el convenio de la entrega de productos:

Western Union y Money Gram son las empresas de transferencias de dinero más grandes. Las transacciones que realizan son a través de algún dispositivo móvil, agentes y tiendas locales.

Los diferentes productos permiten enviar y recibir dinero en cualquier momento y lugar.

En los Estados Unidos, los servicios de Money Gram y Western Union se encuentran a disponibilidad de sus clientes en supermercados y farmacias, así como también en empresas locales.

El 70 % de los inmigrantes latinoamericanos que viven en los Estados Unidos utilizan estas empresas para enviar dinero a sus países de origen.

Las preferencias de los clientes que usan estos servicios se caracterizan por los siguientes atributos: accesibilidad a los migrantes para hacer sus transferencias a otras partes del mundo, “confidencialidad”: los clientes prefieren que su transferencia de dinero sea confidencial para evitar robos o reclamaciones familiares; “costo y transparencia”: los clientes buscan que las transferencias tengan bajas comisiones, tipos de cambio favorables para el remitente y el destinatario; “facilidad de uso”: prefieren pocos papeleos para enviar y recibir, algunos prefieren ser asesorados por agentes por facilidad y tener un servicio más personal, otros clientes escogen el anonimato que brindan los cajeros y los dispositivos en puntos de venta; “rapidez”: prefieren las transferencias en tiempo real; y “costo de transacción”: los remitentes y los destinatarios prefieren realizar las transacciones en lugares cercanos y disminuir los demás costos de transacción, como el tiempo y los gastos del traslado (Isern *et al.* 2005).

- Servicios

Amazon ofrece ventas *online*, servicios de computación, electrónica de consumo, contenido digital y otros servicios locales, como ofertas diarias y comestibles. Ofrece también sus servicios de suscripción y actividades de AWS.

Una de sus principales servicios es Amazon Prime (membresía pagada anualmente) que ofrece envíos gratuitos de dos días en los Estados Unidos, tarifas de envío de un día a través de descuentos.

- Fijación de precios

La fijación de precios es flexible y variable, debido a la intensa competencia de precios en el sector del comercio electrónico, así como el comportamiento de los clientes basados en la comparación de precios por internet generando la reducción de márgenes de utilidad a niveles mínimos para la mayoría de las empresas de dicho sector.

Los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores son los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de fijación de precios.

Amazon particularmente se ha caracterizado por ofrecer precios más bajos que la competencia; sin embargo, se debe considerar que esta estrategia puede ser considerada depredadora en la forma como ejerce su poder sobre la competencia, principalmente cuando los precios que ofrece en determinados productos o tiempo están incluso por debajo del costo del producto y no es sostenible para otras empresas mas si para Amazon, ¿cuál es su beneficio? Mayor participación de mercado.

- Promoción

Su propósito es crear interés en el servicio y en la empresa a fin de diferenciarse de su competencia a través de la comunicación de sus beneficios y persuasión a los clientes para que compren, así como fidelizarlos. Amazon fue reconocida con la mejor calificación de valor de marca estadounidense (Statista 2018).

- Plaza

Amazon es más reconocida por su modelo de gestión logística personalizada a fin de llegar a sus consumidores y lograr satisfacerlos.

Se debe resaltar que su red de distribución, centros de despacho y almacenamiento, en Estados Unidos, se encuentran estratégicamente ubicados.

- Publicidad

Con el objetivo de incrementar el reconocimiento de la marca Amazon, al igual que las tiendas de comercio electrónico minorista en sus inicios invertirían cantidades considerables de dinero en publicidad, se estima que para el 2016 la empresa incrementará su gasto en publicidad en casi 38 % más que otros años (Green 2017).

Se debe resaltar que los gastos por publicidad son el segundo gasto más considerable que realiza Amazon; sin embargo, esto se da con una visión clara de los objetivos propuestos que está

dispuesta a aplazar sus beneficios a corto plazo por la oportunidad de ganar una mayor participación en el mercado (ver anexo 9).

### **1.3. Operaciones y logística**

El área de Logística y Operaciones de Amazon está a cargo del vicepresidente global Tim Collins. Amazon ha logrado convertirse en una de las compañías de comercio electrónico más conocida por su modelo de gestión logística personalizada con sus consumidores.

Este departamento se caracteriza por distribuir todo tipo de productos ofreciendo soluciones logísticas a sus clientes para que vendan de una manera más fácil .

En 1997, según MWPVL (Wulfraat s.f.a), Amazon lanzó su primera red de distribución con dos centros de despacho en Seattle y Delaware, con el pasar de los años se han incrementado los centros de despacho y almacenamiento en Estados Unidos, los cuales operan de acuerdo con estas infraestructuras de distribución como centros de cumplimiento, los tipos de centros de cumplimiento son los centros de despacho de pedidos que usualmente tienen pedidos de artículos más pequeños que caben en una caja (libros, relojes, entre otros), estos pedidos pueden colocarse en una bolsa.

También se cuenta con los centros de clasificación, diseñados para muchos envíos desde uno o más centros de despacho destinados a una agrupación de códigos para una región del mercado. Estas redes de despacho abarcan artículos que se envían en sus propias cajas (electrodomésticos y equipos deportivos) hasta artículos de menor tamaño que transportan artículos especiales como joyas finas, donde su función principal es completar los pedidos de los clientes.

Los centros de clasificación están diseñados para traer muchos envíos desde uno o varios centros de despacho. Estos son facilitadores clave para la entrega del producto en el mismo día o al día siguiente, ya que cuentan con una infraestructura separada y enfocada en la preparación eficiente de rutas de salida y operaciones logísticas eficientes. Los centros otorgan el volumen y la sinergia para que las operaciones de entrega de última milla sean eficientes (Wulfraat s.f.b). Amazon opera en la siguiente infraestructura de distribución: El Centro de Cumplimiento de Amazon y la Red del Centro de Distribución en los Estados Unidos opera en diferentes centros de distribución (ver anexo 12). La red de Amazon Delivery Station en los Estados Unidos se caracteriza por tener instalaciones pequeñas, las edificaciones se encuentran dentro de las

ciudades metropolitanas más grandes del país y se encuentran cerca de los aeropuertos, su función es clasificar los paquetes para las rutas de salida para la entrega de última milla a clientes dentro del área urbana.

La red del centro de clasificación regional de Amazon en los Estados Unidos: Amazon maneja una red de centro de clasificación regional para incrementar el control del transporte saliente de productos dentro de su propia red de distribución, son facilitadores clave para que los paquetes puedan ser enviados a UPS, FedEx, USPS u otros operadores logísticos.

### **1.3.1. Proceso**

Amazon inicia su proceso de logística y operación cuando envía sus productos a los centros de distribución. Una vez que llegan se almacenan y clasifican los productos en su inventario, controlándolos con su sistema integrado de seguimiento en línea. Luego, cuando el cliente ha realizado la compra, Amazon selecciona y empaqueta el producto en cajas que vienen con la marca Amazon y, finalmente, envía los productos de acuerdo al método que ellos eligen (ver anexo 9).

El envío de productos se da por las empresas proveedoras de reparto como UPS, FedEx y el Servicio Postal de los Estados Unidos principalmente. Estas empresas recogen los paquetes en una instalación cercana y entregan los productos a las puertas de los compradores, Amazon realiza seguimiento y proporciona una aplicación y *software* que pueden utilizar para planificar y recibir asesoramiento sobre las rutas.

El proceso de inventario es almacenado en ubicaciones seleccionables de acuerdo al tipo de producto y tamaño. Usualmente, su inventario se escanea y se vende dentro de los tres días posteriores a su recepción. Este se rastrea con el estado de envío en la cola de envío a través de En tránsito, entregado, *check-in*, recibiendo y, finalmente, entregado y durante el proceso de recepción se escanean los códigos de barras de los productos y se ingresan al sistema de seguimiento (Amazon s.f.).

Sin embargo, se está probando otras opciones de transporte. Cuenta con una flota de camiones y aviones alquilados (20 aviones Boeing 767) bajo un contrato de *leasing* que tendrá una duración de entre cinco y siete años. El acuerdo contempla que, durante los próximos cinco años, Air Transport Services Group (ATSG) opere la flota de Amazon en Estados Unidos (Prieto 2016). Así, Amazon puede realizar las mismas funciones que sus proveedores de reparto.

En busca de seguir mejorando su eficiencia en sus procesos, han trabajado en el transporte interno de mercadería logrando que algunos centros de almacenamiento sean semiautomatizados. Los empleados son ayudados por equipos de robots llamados KIBA. Estos robots tienen la funcionalidad de recoger el producto de la estantería adecuada y traerlo en el momento preciso para que la persona tome el producto que va en el pedido del cliente. Antes los trabajadores traían estos productos, ahora quienes cumplen esta función son los robots que hacen posible almacenar un 50 % más de inventario. Asimismo, aumentaron la eficiencia en un 20 %, ya que algunos pedidos se pueden completar en 15 minutos en lugar de 90 minutos.

Finalmente, se debe resaltar que al 2013, Amazon envió alrededor de 608 millones de paquetes en los Estados Unidos, con el Servicio Postal entregando un 35 %, UPS un 30 %, FedEx un 17 % y otros transportistas regionales 18 % (Greg 2014).

#### **1.4. Finanzas y contabilidad**

Entre los años 2009 al 2013, Amazon ha incrementado sus ventas año tras año en promedio 32,3 % (Amazon s.f.a.). Sin embargo, los ingresos por ventas obtenidos no terminan generando utilidad neta en el año 2012, debido al alto costo de envío. Se analizaron los estados financieros de la empresa entre los años 2009-2013, principalmente sus ratios financieros a efectos de determinar las fortalezas y debilidades financieras. Los indicadores financieros revelan los resultados en términos de liquidez, rentabilidad y actividad.

Los ratios de liquidez muestran la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Para el caso de Amazon, dichos indicadores reflejan que la empresa cuenta con la suficiencia para cubrir sus deudas en un corto plazo (ver anexo 13).

Los ratios de rentabilidad muestran el grado de rendimiento para los accionistas, así como el retorno de la inversión. Para el caso de Amazon, se indica que solo ha tenido buenos resultados en los dos últimos años (ver anexo 13).

Los ratios de actividad muestran el nivel de eficiencia en el manejo de los recursos por parte de la administración de la empresa. Para el caso de Amazon, lo que resalta es el aumento que ha tenido en la rotación de inventarios en el último año. Esto podría interpretarse como que la empresa está comprando por encima del promedio o en el peor de los casos está teniendo problemas en el nivel de ventas que no crece al mismo nivel (ver anexo 13).

De acuerdo con Annual Report (periodo 2009-2013), Amazon experimenta un incremento en sus ventas en promedio 32,03 % (Amazon s.f.b). En el caso del mercado estadounidense, la participación de Amazon en el comercio electrónico aún puede seguir creciendo, dado que es un mercado no saturado (ver anexo 9).

### **1.5. Sistemas e información**

Amazon es una *machine learning*<sup>6</sup>, ya que aprovecha la información que le va otorgando el cliente. Con ello no solo asegura la compra, sino también propone otras posibles compras con hacer un clic. Este análisis y tratamiento de datos es crucial para el éxito alcanzado, ya que obtienen información relevante para predecir futuras compras de sus usuarios, ofreciéndoles aquello que quisieran encontrar.

La innovación y disrupción es fundamental para Amazon, ya que son pioneros encontrando siempre las formas de adelantarse a su competencia. Estas son algunas innovaciones que han desarrollado como el servicio *prime*, compra en un clic, Amazon Fresh, Kindle, el *fire phone*, Amazon *web services*, futuras entregas con drones, entre otras.

Asimismo, las ofertas de contenido digital efectivo que ofrecen a sus clientes dependen en gran parte de la tecnología de administración de derechos digitales que les permite controlar el acceso a los contenidos digitales. Si esta tecnología de administración de derechos digitales que usa se encontrara en peligro o anomalías, estarían expuestos a reclamaciones, y los proveedores de contenido podrían no estar dispuestos a incluir su contenido en el servicio.

Estas grandes tendencias tecnológicas están a disposición no solo de esta organización sino de todo el mercado, por lo que una reacción rápida en la toma de decisiones marca la diferencia. Entre las tendencias más notables están el aprendizaje automático y la inteligencia artificial.

Por lo expuesto, el gasto en tecnología y contenidos que realiza Amazon seguirá aumentando con el tiempo a medida que se agreguen los científicos informáticos, diseñadores, ingenieros de *software* y *hardware*, y *merchandising*.

---

<sup>6</sup> *Machine learning* es una disciplina científica del ámbito de la inteligencia artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente. Aprender en este contexto quiere decir identificar patrones complejos en millones de datos. La máquina que realmente aprende es un algoritmo que revisa los datos y es capaz de predecir comportamientos futuros.

Amazon viene trabajando en innovación disruptiva. Está poniendo en práctica el aprendizaje automático, un ejemplo es su intención de un prototipo de tienda de conveniencia Amazon Go que usaría la visión artificial para eliminar las líneas de pago, y Alexa, la asistente de inteligencia artificial basada en la nube.

Cabe resaltar que el crecimiento de Amazon y su ventaja competitiva frente a la competencia es posible gracias al centro de alta investigación y desarrollo denominado LAB 126, estructura vinculada a investigación de nuevos productos. Estos estudios están asociados principalmente a *hardware* con dispositivos relacionados a operadoras de telefonía (ver anexo 9).

### **1.6. Recursos humanos y cultura**

Una cultura organizacional obsesionada por los clientes permite crear mejores condiciones para que los objetivos estratégicos se puedan cumplir. Es así que los empleados resultan ser el activo más valioso, por ello Amazon presenta una serie de programas que impulsa la selección, capacitación y desarrollo de su personal a través de “Elección de una carrera”, donde se impulsa que sus empleados adquieran nuevas habilidades, y el programa “Pagar para Salir” con el objetivo de alentar al personal que decida quedarse en Amazon porque realmente es lo que quiere.

Existe otro programa “Centro de contacto virtual”, dirigido para el personal que desea trabajar pero desde casa. En el programa Kaizen (“cambio para mejor”), los empleados trabajan en pequeños equipos para simplificar los procesos y reducir los defectos y los residuos.

Otro aspecto a considerar es el nivel de rotación, según el cual Amazon tiene aproximadamente 117.300 empleados a tiempo completo y parcial (a diciembre de 2013). Sin embargo, los niveles de empleo fluctúan debido a factores estacionales que afectan al negocio. Además, utilizan contratistas independientes y personal temporal para complementar su fuerza de trabajo.

Las competencias y calificación de profesionales en la organización históricamente ha sido intenso, especialmente para los ingenieros de *software*, informáticos y demás personal técnico, dado que se busca tener al mejor personal para brindar la mejor experiencia a sus clientes.

Finalmente, Amazon presenta un código de conducta y ética empresarial dirigido a sus empleados, quienes deben cumplir las leyes, reglas y regulación. Este se encuentra dirigido por el departamento legal.

## **2. Modelo de negocio de Amazon: Canvas**

A continuación, se presenta el modelo de negocio bajo el modelo de Canvas. La siguiente tabla permite describir, mostrar e identificar la propuesta de valor de la empresa y cómo genera valor para sus consumidores.

La propuesta de valor de Amazon hacia el mercado está basada en la rapidez de realizar una compra, en la entrega y seguridad; asimismo un componente diferenciador es su modelo de precios bajos que impulsan la experiencia del usuario (ver anexo 14 ).

## **3. Evaluación de la cadena de valor**

Las cadenas de valor en las empresas del sector comercio electrónico pueden resultar similares, debido a que todas ofrecen un servicio, y al mismo tiempo esto lo hace más complejo frente a la posibilidad de contar con una ventaja competitiva sostenible, dado que resultara más difícil fidelizar a los clientes y tenerlos totalmente satisfechos por periodos prolongados.

A continuación, se explica la cadena de valor con la finalidad de diagnosticar sus principales procesos, la cual le ha permitido posicionarse como líder del comercio electrónico.

### **3.1.Actividades primarias controlables**

Se considera las actividades en controlables y no controlables, asumiendo su rol inquebrantable respecto del servicio que presta.

#### **3.1.1. Marketing y ventas**

En esta actividad se ubica la publicidad, fuerza de ventas, promoción, desarrollo de propuestas comerciales.

Una de las fortalezas de Amazon es que llega a sus clientes a través de varios canales de comunicación tales como la publicidad en su sitio web principalmente, programas dirigidos a sus asociados, patrocinados, así como campañas de marketing por medio de correo electrónico, promoción de ventas, relaciones públicas, eventos y experiencias, entre otras iniciativas.

La promesa de Amazon mediante el marketing es brindar la mayor selección de productos a precios atractivos y entrega rápida dirigidos al segmento de cliente objetivo, logrando así afianzar su marca que hoy en día es una de las reconocidas a nivel mundial.

Los gastos de marketing anuales de Amazon se han incrementado en los últimos 3 años respecto a sus gastos totales de operación. Para el 2013 representaban el 4,25 % mientras que para el 2012 ascendían a 3,99 % y en el 2011 ascendía a 3,5 % (Amazon.com s.f.c).

Asimismo, se concluye que todo incremento en las ventas tendrá una relación directa con los gastos de marketing. Cabe resaltar que los costos asociados a la membresía de Amazon Prime y otras ofertas de envío no están contempladas dentro de los gastos de marketing.

### **3.1.2. Personal de contacto**

Es considerado una de las actividades más importantes, debido a que es el eslabón final que cuida la calidad del servicio que otorga la empresa.

Amazon presenta una evidente debilidad, puesto que no tiene control sobre su transporte de salida hacia el cliente, dado que el servicio es tercerizado por sus proveedores principales como UPS, FedEx y el Servicio Postal. Se debe resaltar que estos proveedores no tienen exclusividad de atención con Amazon (uno de sus clientes), tienen que atender a todos sus clientes, agudizándose el problema cuando es temporada alta y no llegan a entregarse los pedidos a tiempo.

### **3.1.3. Soporte físico y habilidades**

Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que toman parte de la prestación del servicio. Aquí es posible concluir que Amazon no presenta un soporte físico identificable, cuenta una fortaleza potente a través de su plataforma virtual que sirve como soporte para el desarrollo de sus operaciones.

Asimismo, las habilidades del equipo de trabajo que identifica a los trabajadores de Amazon es la capacidad de trabajar bajo presión, lo cual es uno de los factores que ha generado una alta rotación de personal en la empresa.

Adicionalmente, la empresa cuenta con un programa Kaizen, en el cual organiza a los trabajadores en equipos pequeños en la búsqueda de optimización de procesos, reducir los defecto (Amazon.com s.f.d).

#### **3.1.4. Prestación**

Se entiende bajo el concepto mismo del servicio manteniéndose alerta a las necesidades y deseos cambiantes del público objetivo.

La prestación diferencial que otorga Amazon a sus clientes se basa en precios bajos y de rápida entrega, lo cual representa su principal fortaleza. Cabe resaltar que el cliente del comercio electrónico es más sensible a los precios.

#### **3.2. Actividad primaria no controlable**

Se considera las actividades en no controlables, asumiendo su rol inquebrantable respecto del servicio que presta.

##### **3.2.1. Clientes**

Esta es la segunda actividad humana dentro de la cadena de valor que interviene y condiciona la satisfacción de los clientes a quienes brinda el servicio.

En estos tiempos es el cliente quien tiene el poder de decisión en sus manos, es por ello que Amazon busca fidelizar a sus clientes y esto en el largo plazo no se construye solo con precios bajos, sino brindándole una experiencia WOW<sup>7</sup> identificando o creando nuevas necesidades a sus clientes.

---

<sup>7</sup> La experiencia WOW busca crear un ambiente de compra lo suficientemente agradable, generando que el cliente nuevamente tenga el deseo de adquirir el nuevo servicio. Esto es lo que llamamos experiencia WOW y lo que desea Amazon es brindarle la mejor experiencia que supere sus expectativas.

Para Amazon, el boca a boca es su principal herramienta de captación de clientes, así como un cliente vuelve a realizar una segunda compra de forma rápida y segura, esto representa que el cliente está confiando en la empresa, estas dos combinaciones permiten que esta empresa sea líder en su sector.

### **3.2.2. Otros clientes**

En esta actividad se determina la convivencia de varios clientes en un mismo momento o lugar para obtener un servicio. Para ello es necesario segmentar con la finalidad de reunir perfiles de clientes lo más homogéneos posibles para no afectar la calidad del servicio brindado.

Amazon se orienta a brindar beneficios específicos a sus suscriptores de Amazon Prime con el objetivo de fidelizarlos, así como buscar captar nuevos suscriptores, por lo que busca orientarse a brindar precios bajos y entrega de pedidos en el menor tiempo posible y en ambos escenarios garantizando la seguridad de sus datos personales.

## **4. Actividades de apoyo**

Son las que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse con todo su potencial.

### **4.1. Dirección general**

La cultura organizacional de Amazon integra tres elementos:

- Alto nivel de conciencia de los costos: A través de la estrategia de negocio de liderazgo en costos, Amazon puede diferenciarse de sus competidores.
- Reinversión constante y mejora de la cultura organizacional: El CEO Jeff Bezos hace hincapié en lo importante que es evaluar y ajustar la cultura de Amazon para que no se pierda la agilidad, ligereza y las ganas de siempre experimentar. Bajo esta filosofía, el área de recursos humanos anualmente realiza la eliminación de personal donde en algunos casos se presenta quejas sobre el ambiente laboral que se genera en la organización (Kantor y Streitfeld 2015).
- Centrada en el cliente: Su enfoque es cliente céntrico, sobreponiendo la satisfacción del cliente.

## **4.2. Recursos humanos**

Se basa en la formación, reclutamiento y motivación hacia los trabajadores: Amazon busca desafiar a sus trabajadores para inventar nuevos servicios o hacer de manera más óptima un proceso dentro de la empresa.

Entre los programas más resaltantes se encuentra la Elección de Carrera, programa en el que se prepaga el 95 % de la matrícula a los empleados para tomar cursos como mecánica de aviones o de enfermería, entre otros. Un segundo programa es Pagar para Dejar de Fumar, que consiste en ofrecer pagar a los asociados por dejar de fumar. Un tercer programa es Centro de Contacto Virtual, que consiste en que los trabajadores atiendan a los clientes de Amazon y Kindle desde su casa.

## **4.3. Organización interna y tecnología**

La organización interna de Amazon es clasificada como jerárquica, el equipo de dirección agrupa a dos directores generales, tres vicepresidentes y un controlador de todo el negocio, que dependen directamente del CEO J. Bezos.

Se presentan siete segmentos compuestos por la tecnología, recursos humanos, legal, operaciones y jefes de segmento, el CEO también participa de este segmento.

Por otro lado, la tecnología contribuye a la innovación brindándole la oportunidad a Amazon de seguir marcando distancia de sus competidores, dentro de las innovaciones más destacadas de Amazon incluyen Amazon Botón Dash, AmazonFresh, Amazon Prime aire, fuego del Amazonas televisión y el fuego del Amazonas teléfono.

## **4.4. Infraestructura y ambiente**

La infraestructura hace referencia al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación, Amazon presenta un crecimiento en su capacidad en los centros de distribución de 285.000 pies cuadrados en el 2013 que incluye la expansión del 70 % de las instalaciones de Seattle.

En el año 2012, se adquirió 11 edificios por la suma de 1,2 billones que corresponde a la nueva sede corporativa ubicada en la situación de Seattle (Amazon 2012).

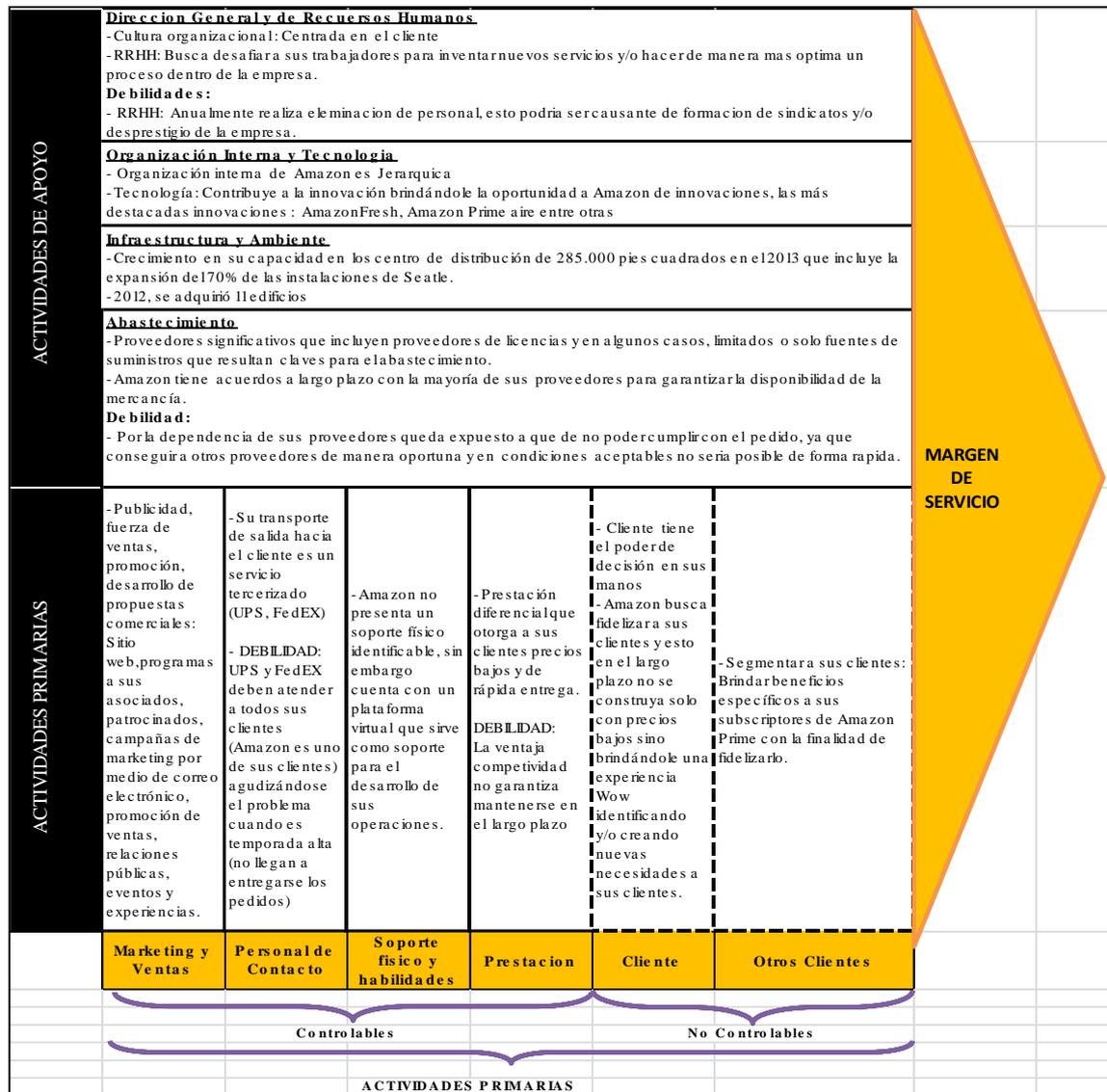
Tiene un plataforma *web* que permite a los clientes reaalizar sus compras las 24 horas del día desde cualquier lugar.

#### **4.5.Abastecimiento**

Amazon tiene proveedores significativos que incluyen proveedores de licencias y en algunos casos, limitados o solo fuentes de suministros que resultan claves para el abastecimiento.

Cabe resaltar que Amazon no tiene acuerdos a largo plazo con la mayoría de sus proveedores para garantizar la disponibilidad de la mercancía, por lo tanto, queda expuesto a no tener alternativas de conseguir a otros proveedores de manera oportuna y en condiciones aceptables en caso fallen alguno de sus proveedores principales.

**Gráfico 1. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia

**5. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO**

A continuación, a través de la matriz VRIO se identificará el potencial de capacidades y recursos de Amazon lo que permitirá conocer sus ventajas competitivas:

**Tabla 6. Matriz VRIO**

<b>VRIO</b>						
<b>Proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿Valor?</b>	<b>¿Raro?</b>	<b>¿Inimitable?</b>	<b>¿Organizado?</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Herramientas que permitan conocer las necesidades del consumidor	Humano	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Amplia red de distribución y ubicación	Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Eficiencia en sus procesos KIBA	Tecnología	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>Ventaja competitiva sostenida</b>
Innovación, desarrollo de nuevos procesos	Tecnología	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva temporal
Inversión en procesos tecnológicos	Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión - Uso de tecnología	Tecnología	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
<b>Recurso</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿Valor?</b>	<b>¿Raro?</b>	<b>¿Inimitable?</b>	<b>¿Organizado?</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Prestación diferencial otorgando a sus clientes precios bajos y rapidez en la entrega	Reputación	SÍ	SÍ	NO	SÍ	<b>Ventaja competitiva temporal</b>
Marca Posicionada	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>Ventaja competitiva sostenida</b>
Patentes	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>Ventaja competitiva sostenida</b>
<b>Talento</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿Valor?</b>	<b>¿Raro?</b>	<b>¿Inimitable?</b>	<b>¿Organizado?</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Alta dirección y visión de Jeff Bezos	Humano	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>Ventaja competitiva sostenida</b>
Competencia y calificaciones de profesionales, incentivados a crear e innovar	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney y Hesterly 2015. Elaboración propia

## 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se ha analizado y evaluado las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales, determinándose su impacto en la industria y en Amazon, elaborándose la siguiente matriz EFI.

El puntaje ponderado obtenido (3,00), indica que Amazon tiene una posición por encima del promedio, resaltando entre sus fortalezas principales el liderazgo de Jeff Bezos, marca posicionada, red de ventas y gestión de los canales de distribución, así como la ubicación y diseño de los centros de distribución (ver anexo 15).

Entre sus principales debilidades se encuentra la tercerización de sus proveedores por la exposición de la entrega de sus productos, pero principalmente por la dependencia de los mismos, lo cual eleva los costos generando un menor margen de beneficio para la organización (ver anexo 15).

Las fortalezas de Amazon generan que la empresa siga contando con la fidelidad de sus clientes y esto es debido al posicionamiento que tiene la marca, su innovación constante, su logística y sus precios bajos, logrando así ser reconocida como una de las empresas más importantes del sector en los Estados Unidos.

## **7. Determinación de la ventaja competitiva**

Según la matriz VRIO, Amazon tiene tres ventajas competitivas sostenibles:

La alta dirección y visión de Jeff Bezos, la capacidad de toma de decisión arriesgada, la voluntad de seguir aprendiendo y adaptarse constantemente a los cambios, ha conllevado que hoy en día Amazon sea el más grande referente del comercio electrónico.

Es una marca posicionada, Amazon es considerada una de las 10 marcas más valiosas del mundo contando con un valor de marca de un 41 % para llegar a 139.000 millones de dólares (Petroff 2017) logrando con sus beneficios y atributos una posición importante dentro del mercado.

## **8. Estrategia competitiva genérica**

Aplicando el modelo de estrategia competitiva genérica (Porter 1985), Amazon implementa una estrategia de liderazgo en costos porque ofrece mejores precios que sus competidores, obteniéndose mayor participación de mercado e incrementando el volumen de sus ventas, con lo que algunos competidores estarían quedando fuera, ya que no podrían imitarla rápidamente.

Del liderazgo en costos consideramos la estrategia del mejor valor (tipo 2), que ofrece productos y servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado, el propósito de este tipo 2 de estrategia es ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia.

## Gráfico 2. Estrategia competitiva genérica

### Estrategias Genéricas

Tamaño de Mercado	Grande	<u>Liderazgo en costos</u> Tipo 1 Tipo 2	<u>Diferenciación</u> Tipo 3	<u>Enfoque</u>
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Elaboración propia

## 9. Conclusiones

Considerando las ventajas competitivas analizadas y basadas en el modelo de Michel Porter, se concluye que Amazon mantiene una estrategia genérica de liderazgo en costo del mejor valor (tipo 2) (David 2003.a.). Amazon ha desarrollado esta relación a través de la confianza, calidad de servicio prestado, es por ello que hoy en día es considerada una de las empresas más valoradas del mercado, así mismo mantiene la minimización de costos operativos porque utiliza diferentes tecnologías, procesos automatizados u otros procesos logrando la máxima eficiencia operativo que reduce costos de su venta *online*.

## Capítulo IV. Formulación de objetivos

En el siguiente capítulo se analizará las propuestas de visión y misión de Amazon, así como los valores y objetivos de la empresa, los que servirán de guía para la compañía.

### 1. Análisis de la misión

Amazon lanzó su misión en 1995.

#### 1.1.Misión (actual) 2013

Amazon no ha publicado una misión para su organización, por lo que a continuación se plantea una propuesta para el periodo 2014-2018.

### 2. Misión propuesta a partir del 2014

“Convertirnos en la compañía más orientada al cliente céntrico , generando bienestar para el desarrollo de todo el planeta, en la que los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar, contando con tecnología avanzada y ofreciendo los precios más bajos posibles”.

**Tabla 7. Análisis de la misión**

Variables	Preguntas	AMAZON Respuesta	Propuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Orientada al cliente del planeta	Orientada al cliente del planeta
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Puedan comprar cualquier cosa que quieran	Puedan comprar cualquier cosa que quieran
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	orientada al cliente del planeta	orientada al cliente del planeta
Tecnología	¿La empresa está actualizada des el punto de vista tecnológico?	No indica	Tecnología Avanzada
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	No indica	Generar bienestar para el desarrollo de la población
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas básicas de la empresa?	No indica	Cultura corporativa
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es la ventaja competitiva?	Precios bajos	Marca consolidada
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	No indica	Responsabilidad Social

Variables	Preguntas	AMAZON Respuesta	Propuesta
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son importantes para la empresa?	No indica	En Amazon, los empleados tienen la oportunidad de convertirse en propietarios de la Compañía

Fuente: David 2015. Elaboración propia

### 3. Visión actual

Ser la compañía del mundo más centrada en el cliente, construir un lugar donde las personas puedan encontrar y descubrir todo lo que quieran comprar en línea (Amazon.com 2014).

#### 3.1. Análisis de la visión

#### 3.2. Visión propuesta a partir del 2014

Ser la empresa líder a nivel mundial de comercio minorista buscando nuevas formas de comercializar productos, ofreciendo todo lo que el cliente pueda desear con tan solo “un clic”, brindando una atención de calidad, seguridad y de rápida entrega.

**Tabla 8. Análisis de la visión**

Variables	Propuesta
Que quiere llegar a ser	Ser la compañía a nivel mundial más reconocida del sector
Cuál es el negocio de la empresa	Comercio en línea
Orientación hacia el cliente	El cliente pueda comprar todo lo que desee con hacer un clic en el menor tiempo
Innovación constante	Calidad, seguridad

Fuente: David 2015. Elaboración propia

### 4. Valores

Amazon define sus valores para todos sus trabajadores por igual, sea un puesto de gerencia o un trabajador de reparto, todos son considerados líderes de Amazon, por lo cual todos se rigen bajo los principios de liderazgo:

- Obsesión por el cliente
- Responsabilidad y compromiso
- Innovación e invención
- Tienen razón, casi siempre
- Promuevan el talento excepcional

- Los defectos se erradican a la brevedad
- Iniciativa
- Buscan aprender nuevas cosas
- Se ganan la confianza de los demás
- Se cuestionan respetuosamente

## 5. Objetivo general

El objetivo general de Amazon es reducir costos y la dependencia de sus proveedores de distribución para brindar a sus clientes una experiencia WOW<sup>8</sup>, buscando nuevas formas de comercializar los productos.

### 5.1. Objetivos estratégicos en el periodo 2014-2018

Los siguientes objetivos han sido definidos sobre la base de la misión, visión y objetivo general.

### 5.2. Objetivos de rentabilidad

**Tabla 9. Objetivos de rentabilidad**

Objetivo de Rentabilidad	2014	2015	2016	2017	2018
OR1: Mantener un EBIT respecto a las ventas en :	1.03%	1.07%	1.11%	1.14%	1.18%
OR2: Disminucion de Costos/Ventas:	0.16%	0.20%	0.23%	0.26%	0.29%

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Objetivos de crecimiento

Incremento anual de las ventas Amazon en Estados Unidos en 24,7 % en promedio el periodo 2014-2018 respecto al año anterior

### 5.4. Objetivos de sostenibilidad

Descentralizar el nivel de control sobre su función de transporte de salida

<sup>8</sup> La experiencia WOW busca crear un ambiente de compra lo suficientemente agradable, generando que el cliente nuevamente tenga el deseo de adquirir el nuevo servicio, esto es la experiencia WOW y lo que desea Amazon es brindarle la mejor experiencia que supere sus expectativas.

## Capítulo V. Generación y selección de estrategias

Luego de generar estrategias a partir del análisis externo e interno identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) se procederá a elaborar la matriz FODA cruzado.

### 1. Matriz FODA cruzado

La matriz FODA permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de los cuatro tipos de estrategias: crecimiento, mejora, reactiva o adaptación y desinversión, obtenidas de las matrices EFE y EFI.

A continuación, se definirán las estrategias que serán adoptadas por Amazon (ver anexo 16).

**Tabla 10. Matriz FODA cruzado**

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Estrategias de Crecimiento	Estrategias de Mejora
Aumentar más beneficios para los suscriptores de amazon Prime (F3,F4,F7,F12, O3,O4) Ofrecer nuevos servicios de entrega que satisfagan a los consumidores milleniun (O7,O8,F3,F8,F11,F12)	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes ( última milla ) ( D1,D2 O8,O2) Mejorar la experiencia Wow a sus clientes (O1,O3,O4,O5, D1) Disminuir los costos de envío (D2, D5, O2,O8, O9) Mejorar los procesos de rotación de inventarios ( D5, O8) Incrementar el margen de beneficio (O1,O3,O4,O5,D4) Implementar modelos de tiendas presenciales para ofrecer productos (D2, O7,O3, O4)
<b>Estrategias reactivas o adaptación</b>	<b>Estrategias de desinversión</b>
<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que promuevan el libre mercado (F1,F2,A1) Desarrollar nuevos servicios para los Boomers (A4,A5 ,F3,F6,F8,F12) Establecer alianzas que promuevan la responsabilidad social (A1,A2, F1,F2 ) Reemplazar a los proveedores de reparto UPS y Fedex (F8, A1,A2) Creación de nuevos productos con su propia marca (A5,F2,F3,F8)	Contratar equipo de trabajo orientado ala generación boobmers ( A5, D1)

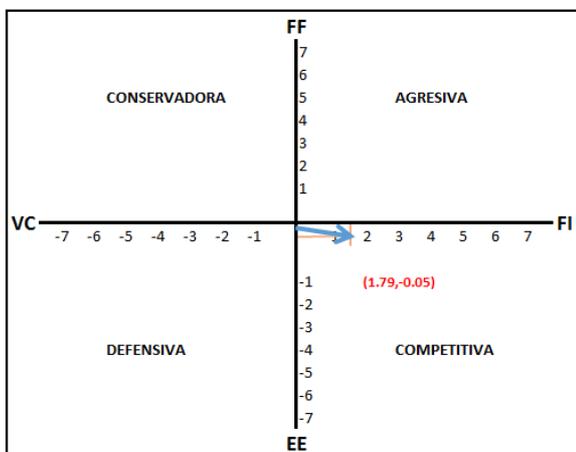
Fuente: Elaboración propia

## 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea)

Partiendo del análisis y evaluación de los cuatro factores ubicados en las dimensiones internas y externas de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se determina la posición estratégica de Amazon.

Se ha identificado las variables que determinan la Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de Industria (FI) de Amazon.

**Gráfico 3. Matriz Peyea de Amazon**



Fuente: David 2015. Elaboración propia

### 2.1. Variables determinantes de matriz Peyea

Del cálculo del valor de las coordenadas, es posible determinar que Amazon debería adoptar un perfil competitivo, por lo que puede utilizar las siguientes estrategias: (i) Integración horizontal y vertical, (ii) Penetración de mercado, (iii) Desarrollo de mercado, (iv) Desarrollo de producto, y (v) Formación de empresa de riesgo compartido.

Asimismo, se debe tener en cuenta que se estaría optando por realizar una integración vertical hacia adelante. Amazon está dispuesta a reinventar la logística a través de un proceso de integración vertical con la finalidad de situarse como una opción preferente para cada vez más empresas y consumidores, dado el nivel de actividad se desarrollará una nueva opción de reparto, será un paso más en esta integración.

**Tabla 11. Matriz Peyea**

Análisis interno		Análisis externo		Valor de ejes
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Externo (EE)		
- Rendimiento sobre la inversion	4	- Cambios Tecnológicos	-1	Y
- Apalancamiento	2	- Reducción de la Tasa de Interés	-3	FF+
- Capital de Trabajo	3	- Barreras para entrar al mercado	-4	EE
- Flujos de Efectivo	6	- Presión Competitiva	-5	
- Liquidez	3	- Escala de Precios de Productos competidores	-5	
- Rotación de Inventarios	3	- Economía de Escala	-2	
- Utilidades por acción	2			
- Relación Precio/Utilidades				
	<b>3.29</b>		<b>-3.33</b>	<b>-0.05</b>
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)		
- Participación en el Mercado	-2	- Potencial de Crecimiento	4	X
- Calidad del Servicio	-2	- Potencial de Utilidades	3	FF+
- Ciclo de vida del servicio	-3	- Estabilidad Financiera	4	EE
- Lealtad de los clientes	-3	- Conocimientos Tecnológicos	6	
- Conocimientos Tecnológicos	-1	- Aprovechamiento de recursos	5	
- Control sobre los proveedores	-6	- Intensidad de capital	6	
		- Productividad, Aprovechamiento de la capacidad	5	
		- Facilidad para entrar en mercado	4	
	<b>-2.83</b>		<b>4.63</b>	<b>1.79</b>

Fuente: David 2015. Elaboración propia

### 3. Matriz interna-externa (IE)

Según David (2013), la matriz desarrollada interna – externa se basa en dos dimensiones, la primera es el total ponderado del EFI en el eje X, la segunda es el total del puntaje ponderado de la matriz EFE, para luego subdividir en nueve cuadrantes, los cuales se subdividen en regiones.

En este cuadrante se obtiene como resultado de la matriz EFE 3,13 y EFI 3 resultando dentro del cuadrante I y II, ubicándose en la región de crecer y construir adoptando ahí las estrategias de intensivas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos o de integración como hacia adelante, integración hacia atrás y horizontal.

Con relación a este cuadrante, se recomienda a Amazon optar por las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos servicios.

Amazon mantiene una posición propicia en el mercado para seguir en el negocio y continuar conservando y mejorando los niveles de crecimiento, el cuadrante I le permite desenvolverse como una empresa competitiva en el mercado.

**Gráfico 4. Matriz interna y externa (IE)**

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte (3,0 a 4,0)	Promedio (2,0 a 2,99)	Débil (1,0 a 1,99)
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta (3,0 a 4,0)	I 	II	III
	Media (2,0 a 2,99)	IV	V	VI
	Baja (1,0 a 1,99)	VII	VIII	IX

Fuente: David 2015. Elaboración propia

#### 4. Matriz de la estrategia principal

La estrategia de crecimiento que desarrollará Amazon a continuación se ubica en el cuadrante N° 1, considerando su rápido crecimiento del mercado en los Estados Unidos (Statista 2017) y la posición competitiva fuerte:

Penetración de mercado: Es considerada una de las estrategias de expansión más seguras, dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra-incremento del volumen total de ventas), facilitando la compra mediante incentivos en el precio, o atraer clientes de la competencia.

Desarrollo de nuevo servicio: Identificando el comportamiento del sector y que es inevitable no considerar a los proveedores actuales que juegan un rol importante, debido a que de ellos depende el margen de beneficio que obtenga la empresa, es necesario buscar nuevas alternativas, por lo cual se propone un nuevo servicio.

### Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal



Fuente: David 2015. Elaboración propia

En este plan estratégico desarrollado se aplicarán las estrategias de penetración de mercado con la finalidad de aumentar la participación mercado, también se aplicará la estrategia de desarrollo de servicio, donde se identificó que es necesario no depender de los proveedores, por lo que se presentará un nuevo servicio donde sea el cliente quien se acerque a las agencias especializadas (Western Union, Money Gram y el Servicio Postal). Esto formará parte de una nueva forma de servicio a los clientes.

### 5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

La matriz MCPE permite evaluar las estrategias y alternativas sobre la base de los factores internos EFI y externos EFE, se clasifican las estrategias a fin de tener una lista de prioridades y ver las más viables.

Las estrategias alternativas seleccionadas son derivadas de las matrices FODA, Peyea, IE y de la estrategia principal con la finalidad de seleccionar las estrategias más apropiadas que permitan lograr cada objetivo reconocido.

Las estrategias seleccionadas apuntan a desarrollar nuevas formas de entrega, que le permitan facilitar su compra, logrando satisfacer sus necesidades.

Luego del análisis de la MCPE, se ha obtenido las siguientes estrategias con mayor puntaje (ver anexo 17):

- Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes (última milla) (6,08)
- Buscar nuevos socios estratégicos de reparto adicionales a UPS, FedEx y el Servicio Postal (5,27)
- Mejorar la experiencia wow a sus clientes (4,81)

## **6. Alineamiento de estrategias con los objetivos**

Las estrategias propuestas han sido evaluadas con los factores del FODA cruzado de la empresa, buscando aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como mitigar las debilidades y las amenazas.

### **6.1. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos**

Del análisis realizado en la matriz de alineamiento de estrategias y objetivos se considerará las siguientes iniciativas estratégicas (ver anexo 18):

- Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes (última milla)
- Buscar nuevos socios estratégicos de reparto adicionales a UPS, FedEx y el Servicio Postal
- Mejorar la experiencia WOW a sus clientes

## **7. Descripción de la estrategia seleccionada**

De la evaluación del alineamiento realizado se selecciona aquella estrategia que tiene mayor interrelación favorable. Se opta por aquella que tiene dos o más resultados favorables con los objetivos estratégicos y que a su vez permitirá lograr el objetivo general. A continuación se detallan estas estrategias: desarrollar nuevas formas de entrega de pedidos a los clientes (última milla).

## **7.1. Clasificación de estrategias**

Las estrategias propuestas para Amazon, alineadas con los objetivos de la empresa, se desarrollarán a continuación:

### **7.1.1. Estrategia genérica competitiva**

La estrategia de liderazgo de costos: Amazon cuenta con una marca posicionada en el mercado donde se diferencia de sus competidores por ofrecer precios bajos, servicio rápido y confiable. Posee una ventaja en temas investigación y desarrollo, debido a que constantemente se cuestiona nuevas formas de brindar servicios a sus clientes. Lo expuesto la diferencia de sus competidores, permitiendo que el consumidor se fidelice con los servicios que ofrece, valorando el respaldo y la garantía que ofrece Amazon.

### **7.1.2. Estrategia de crecimiento o expansión**

La estrategia de crecimiento se dará con el “desarrollo de servicios” (mejora de los productos existentes) y la “penetración del mercado” a fin de captar nuevos clientes e incrementar su cuota de mercado basado principalmente en la alta satisfacción de sus clientes.

## **Capítulo VI. Planes funcionales**

A continuación, se presentarán las principales áreas funcionales que contarán con los siguientes objetivos y estrategias , lo que contribuirá con el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

### **1. Plan funcional de operaciones**

El plan de operaciones que se presenta a continuación establece atender el plan de crecimiento para los próximos cinco años considerando la densidad poblacional respecto de los usuarios Amazon Actual y usuarios potenciales a captar con esta nueva propuesta Amazon Light.

#### **1.1.Objetivos de operaciones**

##### **1.1.1. Objetivo general**

Reducir los costos de envío en la última milla buscando una nueva alternativa de servicio de entrega.

El nuevo servicio de entrega busca realizar la entrega a través de las agencias Western Union, MoneyGram y Servicio Postal en los Estados Unidos esto propiciara un cambio en la cadena de suministro, considerando las ubicaciones estratégicas de dichas agencias así como sus horarios de atención.

Diseñar una cadena de suministro permitirá cambiar la estructura y optimizar la distribución hacia una nueva forma de entrega que permita fidelizar a nuestros clientes dado que tendrán a pocos metros de su domicilio o centro de trabajo un lugar donde recoger sus pedidos a menor precio – tiempo y lograr así la captación de mayores ventas. Este nuevo servicio busca fidelizar a más clientes a través de los subscriptores Prime así como captar nuevos clientes.

**Tabla 12. Objetivo de operaciones**

Objetivos de Operaciones 2014 – 2018	Indicador de cumplimiento	Nº de agencias
Implementar una nueva red de servicio de entrega	Nº de Agencias Western Union, Money Gram y el Servicio Postal que brinden el servicio de Amazon: Entrega de pedido al cliente final	7.390 agencias en Western Union 2.685 agencias en Money Gram 12.219 agencias en Servicio Postal

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.Estrategia de operaciones

Ofrecer un nuevo servicio de entrega en las agencias Western Union, Money Gram y el Servicio Postal en 19 estados de los 49 que tiene Estados Unidos, seleccionados en función a las ubicaciones de los centros de cumplimiento y distribución con los que cuenta Amazon. Se contara con un total de 22.294 agencias que coberturará la entrega de pedidos según la densidad poblacional y la cantidad de usuarios de Amazon por km<sup>2</sup>. Ello permite determinar la cantidad de envíos promedio que se atenderán cada año y la cobertura de clientes. Este nuevo servicio permitirá la entrega de paquetes con un peso de 5 libras o su equivalente a menos peso, dado que el peso de paquetes menor a 5 libras representan el 80 % de las ventas de Amazon en los Estados Unidos (Pierce 2013).

El paquete estará en la agencia el mismo día del pedido con una tolerancia de un día adicional, posterior a ello si el pedido no es recogido retornara a los centros de Amazon.

Este servicio será gratuito para los suscriptores *prime* y tendrá un precio para los clientes no *prime*.

El plan de operaciones para Amazon busca brindar una nueva alternativa de servicio de entrega a fin de evitar una dependencia total de las empresas Fedex y UPS.

Finalmente, las actividades de operaciones se orientan a lograr los objetivos que en un inicio se plantearon bajo la premisa de liderazgo de costos, considerando que se realizará mediante las siguientes directrices:

- Elaboración de un nuevo servicio “Amazon Light”
- Mayor cercanía con los clientes suscriptores *prime* y captación de nuevos clientes
- Alianzas con socios estratégicos nuevos como Servicio Postal, Money Gram y Western Union

**Tabla 13. Estrategia de operaciones**

Objetivos	Estrategia	Plan de acción	Costos	Responsable
Ampliar la red de servicio de entrega	Implementar una nueva forma de servicio de entrega	Se entregaran paquetes pequeños menor o igual a 5 libras en las agencias Western Unión, MoneyGram y Servicio Postal en los Estados Unidos	US\$ 5 por paquete	Div. Operaciones / Div. Comercial
	Identificar las zonas geográficas donde se ubican los clientes <i>prime</i> y no <i>prime</i>	Solicitar estudio de mayor demanda donde se da nuestro servicio al dpto. de I&D	US\$ 50.000 anuales	

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Procesos

A través de un convenio estratégico con Western Union, Money Gram y el Servicio Postal en los Estados Unidos, las dos primeras empresas ofrecen servicios financieros, mientras que el Servicio Postal ya es una empresa que brinda un servicio de entrega a Amazon pero ahora atenderá desde sus agencias, a donde el cliente se trasladará para recoger su paquete.

El proceso de implementación del nuevo servicio de entrega implicará el rediseño de la cadena de suministro en cuanto a diseñar la estructura funcional de este servicio nuevo y el equipo de trabajo que ejecutará y monitoreará.

La atención que ofrecerá Amazon en este nuevo servicio de entrega implicará que los clientes se acerquen a las agencias de Western Union, Money Gram y el Servicio Postal en los Estados Unidos para recibir su pedido, considerando la localización y horarios de atención de dichas agencias.

Asimismo, esta propuesta identifica la cantidad de envíos que realiza Amazon anualmente diferenciando los usuarios *prime* y no *prime* respecto de la densidad poblacional para obtener la cobertura de estas agencias según el crecimiento de la población en los Estados Unidos, según estados (ver anexo 19).

Gráfico 6. Proceso de logística de Amazon con el nuevo servicio



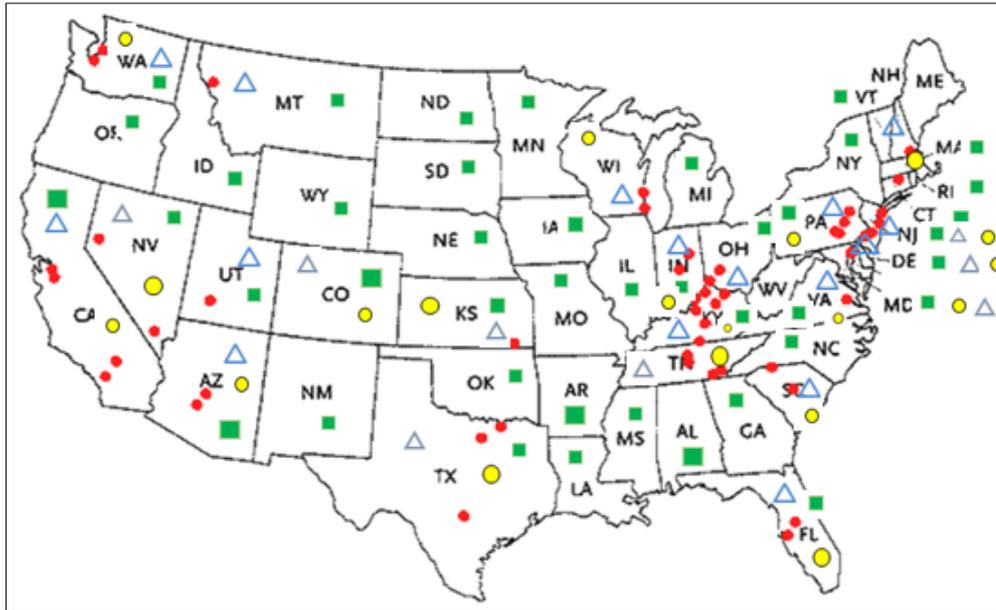
El proceso de logística comienza desde que el cliente realiza clic- pto 1, Amazon realiza la orden del pedido- pto 2, luego se seleccionan y empacan los productos-ptto 3, estos son recogidos de los centros de cumplimiento o distribución por empresas proveedoras de reparto-ptto 4, quienes finalmente se encargan de entregar los pedidos a los clientes.

La implementación que se propone se da en el punto 4, que comprende la distribución de última milla. Este nuevo servicio llamado Amazon Light se realizará de la siguiente manera:

- Este servicio Amazon Light será ofrecido por la propia flota de reparto de Amazon.
- Se llevarán los productos a las agencias seleccionadas por los clientes al realizar la compra. Considerar que los puntos de cada agencia están cerca de algún centro de cumplimiento o distribución.
- Las agencias seleccionadas recibirán el producto con códigos específicos que serán identificados al momento de entregar el paquete a cada cliente que llegue a la agencia.
- Los paquetes entregados en estas agencias contendrán un peso estándar de hasta 5 libras o su equivalente. Y serán entregados en cajas o bolsas de Amazon.
- La entrega de productos se realizará de lunes a domingo, el rango de horario será determinado por cada agencia que atiende en algunos casos desde las 8 am hasta las 9 pm. En algunos casos trabajan las 24 horas.

A continuación se detalla los puntos de entrega de productos en las agencias Western Union, Money Gram y el Servicio Postal en los Estados Unidos, ubicados estratégicamente considerando los establecimientos donde Amazon tiene sus centros de cumplimiento y distribución. El mapa muestra la ubicación por estado en los Estados Unidos (ver anexo 20).

**Gráfico 7. Red de agencias en Estados Unidos**



Fuente: Elaboración propia

- Puntos de entrega Money Gram
- ▲ Puntos de entrega Western Union
- Puntos de entrega del Servicio Postal
- Centros de distribución y cumplimiento de Amazon (2013)

**Tabla 14. Asignación presupuestaria**

Plan Funcional	Tipo	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Costo de envío</b>	Estudio de zonas geográficas de mayor demanda	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
<b>Costo de envío</b>	Costo de Almacenamiento y servicio (2 días) en agencias	94.47	94.47	94.47	94.47	94.47

Fuente: Elaboración propia

## 2. Plan funcional de marketing

Este plan de marketing estará orientado a incrementar las ventas del mercado norteamericano, captando nuevos suscriptores para Amazon Prime y nuevos clientes que compren en Amazon, identificados según su grupo generacional .

Asimismo, se busca que Amazon se posicione como una empresa que brinda altos estándares de satisfacción a sus clientes de forma segura, entrega rápida y con opciones de reparto a precios bajos.

## 2.1. Objetivos del plan de marketing

A continuación, se definen los objetivos a conseguir en el periodo 2014-2018 y se detallarán las estrategias y planes de acción que se realizarán para alcanzarlos.

**Tabla 15. Objetivos del plan de marketing**

<b>Objetivos de Marketing 2014 – 2018</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Meta</b>
Incrementar el volumen anual de ventas de los suscriptores <i>prime</i> en un 15 %	Incremento de volumen anual de los suscriptores <i>prime</i> (dólares)	<b>15 %</b>
Incrementar el volumen anual de ventas no <i>prime</i> en un 30 %	Incremento de volumen anual de los clientes no <i>prime</i> (dólares)	<b>30 %</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los objetivos planteados, a continuación se detallará cada objetivo con su estrategia de marketing y los planes de acción definidos:

**Tabla 16. Estrategia y planes de acción de marketing**

Decisiones estratégicas		Acciones	Responsable	Plazo
Objetivos de Marketing 2014 - 2018	Estrategias de Marketing			
	A) Establecer vínculos con clientes potenciales para los que realizan su primera compra y conozcan la plataforma de Amazon	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementar agentes proactivo que ayuden a facilitar la primera compra, este agente aparecerá en la parte inferior como un chat en línea</li> <li>· Predecir los gustos y preferencias de los clientes potenciales a través de los algoritmos predictivos, a través de la navegación que realiza el usuario al visitar la página, se realizara propuestas de productos similares de todas las marcas y precios</li> </ul>	Comercial y MKT	Permanente
			Comercial y MKT	Permanente
	B) Integrar la tienda Online con redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se enviara información por las redes sociales para informarle a los clientes sobre nuevos productos, promociones y descuentos</li> <li>· A través del uso de conexiones de uso a internet se puede hacer compras por diversos dispositivos, teléfonos, Tablets, PC para que cliente pueda comprar productos de inmediato</li> </ul>	Comercial y MKT	Permanente
			Comercial y MKT	Permanente
Incrementar el volumen anual de ventas de los suscriptores Prime en un 15%	C) Implementar nueva forma de servicio a los clientes Amazon	<p>Envío de paquetes en puntos estratégicos de recojo de productos en Western Union Money Gram y Servicio Postal, según donde elija el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se enviaran cartas personales presentando la nueva forma de servicio de entrega al suscriptor de Amazon Prime y si desea afiliarse gratuitamente a esta nueva forma de envío.</li> <li>· 2do: Contacto por medio de las redes sociales: Clientes Prime que no hayan contestado no gracias y/o acepto afiliación</li> <li>· 3er: Envío de la información mediante las redes sociales y e-mail: Quienes hayan contestado que sí, se les indicara todas las zonas donde se encuentra los sitios de "Westernunion" "MoneyGram" y Servicio Postal</li> <li>· 4to: Durante las 5 primeras compras tendrá un 20% de descuento sobre el precio que compro.</li> <li>· Monitorear de forma presencial en el 10% de las tiendas "Westernunion" "MoneyGram" y Servicio Postal por un mes en fecha de alta demanda</li> <li>· Se utilizara el Mix de comunicaciones (Publicidad (vallas), eventos, anuncios de periódicos los domingos, Marketing de boca a boca, Facebook (vista de anuncios y me gusta), anuncios en TV, vallas publicitarias) para la difusión de la nueva opción de entrega del producto luego se recibirá la percepción obtenida por los clientes en relación a la entrega del producto, luego de vivir la experiencia.</li> </ul>	Comercial y MKT	Permanente
Incrementar el volumen anual de ventas no prime en un 30 %	A) , B), C)	4to: Durante las 5 primeras tendra un descuento de 5% y si se suscribe obtendra un descuento especial del 20% en sus proximas 10 compras.	Comercial y MKT	Permanente

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Actividades del plan de marketing

## 2.3. Estrategia de segmentación

Considerando el crecimiento de Amazon en el comercio electrónico en Estados Unidos, donde se muestra ingresos anuales desde 2006, cuando Amazon logró un 31 % de crecimiento en los ingresos netos de ventas año tras año (Statista 2019), y en el 2013, el porcentaje de ventas del comercio electrónico que obtuvo Amazon fue del 26,6 % (Zaroban 2017), se estima que existe un mercado potencial para el crecimiento de ventas.

Por lo expuesto, se establecerá un vínculo con los clientes, por grupo generacional, potenciales para ser suscriptores *prime* y nuevos clientes Amazon, quienes presentan un promedio de compra anual de US\$ 1.400 y US\$ 600, respectivamente.

Se considera un segmento atractivo a los clientes *prime*, debido a la membresía anual que pagan US\$ 79 (2013) y para estudiantes US\$ 39. Este servicio ofrece el envío el mismo día y con tolerancia de recojo de un día extra sin costos adicionales. Se debe resaltar que ser miembro *prime* implica obtener servicios adicionales como los préstamos de libros Kindle, reproducción de películas y programas de televisión. Se estima que Amazon Prime contaba con 25 millones de miembros (Statista 2019) en el 2013.

- Segmentación demográfica: Amazon está dirigido a hombres y mujeres de Estados Unidos.
- Segmentación psicográfica: Amazon Prime se dirige a clientes que tienen altos ingresos disponibles y poco tiempo extra.
- Segmentación de comportamiento: Los consumidores de Amazon buscan conseguir:
  - Envíos rápidos e ilimitados sin costos adicional
  - Esperan encontrar variedad de productos con costos similares a las tiendas físicas u ofertas

A partir de la dimensión estimada de Amazon, así como la información analizada, se consideró que los segmentos más atractivos para Amazon son los siguientes:

- Clientes *prime*: Incrementar el número de clientes con membresía
- Clientes *prime*: Lograr mayor fidelización de los clientes
- Potenciales nuevos clientes: Incrementar la venta de Amazon en 30 %

## **2.4.Estrategia de posicionamiento**

Según Kotler Keller (2012), el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

Para cumplir con la visión de Ser la empresa líder a nivel mundial de comercio minorista buscando nuevas formas de comercializar productos, ofreciendo todo lo que cliente pueda desear con tan solo ‘un clic’, brindando una atención de calidad, seguridad y de rápida entrega se busca posicionar a Amazon como un lugar donde es fácil comprar y donde los clientes sientan una atención personalizada y preferencial.

Con diversas opciones de entrega de sus productos, ya sea esperando el pedido en el lugar donde se especificó la entrega de manera rápida o yendo a recoger el producto en alguno de los puntos de Western Union, Money Gram o el Servicio Postal.

## **2.5.Estrategia de penetración de mercado**

La estrategia de penetración de mercado fue seleccionada porque se busca obtener una mayor cuota de mercado trabajando en el incremento de ventas descrito en los objetivos de marketing, así que se realizará una serie de acciones que ayuden a aumentar el consumo del servicio brindado por Amazon. Se atraerá clientes potenciales con promociones, publicidad, entre otros.

## **2.6.Estrategia de la mezcla de marketing**

Desde la óptica del marketing de servicios a las tradicionales 4 P (producto, precio, plaza y promoción), se toman en cuenta las otras 3 P (personas, procesos y *physical evidences* (evidencias físicas)).

De acuerdo con los objetivos planteados a nivel corporativo, en donde se busca obtener una mayor participación del mercado, y los objetivos planteados a nivel funcional, se proponen las siguientes estrategias de marketing.

### 2.6.1. Estrategia de precio

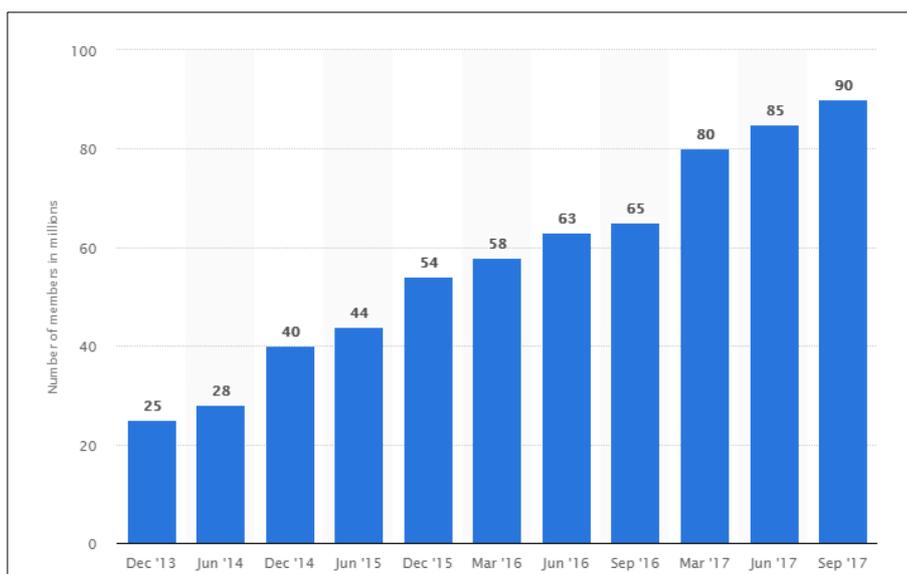
Dada la alta competencia, debido a que todas las empresas del comercio electrónico ofrecen los mismos productos, Amazon se orienta a ofrecer los precios más bajos, lo que es altamente valorado por los consumidores. Por lo expuesto, la estrategia a seguir es la de fijación de precio bajo.

Uno de los objetivos que busca alcanzar la empresa es incrementar las ventas con la colocación de volúmenes mayores a los de la competencia, por lo que busca ofrecer un nuevo servicio Amazon Light, con alcance a sus clientes *prime*, sus clientes más fidelizados, ya que cuentan con más beneficios que sus clientes no *prime* u ocasionales (al menos una compra en Amazon).

Este nuevo servicio no tendrá costo alguno para el suscriptor *prime*, ya que formará parte de un servicio adicional para ellos con el fin de incrementar las ventas, se busca también incrementar la cantidad de suscriptores con la membresía anual.

El siguiente gráfico muestra el crecimiento del número de miembros de Amazon Prime desde diciembre del 2013, con información proyectada desde el 2014 al 2017, donde se puede apreciar que la tendencia es que cada vez más estadounidenses serán suscriptores *prime*, al ofrecer este nuevo servicio se podrá capturar a más clientes.

**Gráfico 8. Número de miembros de Amazon Prime en los Estados Unidos (millones)**

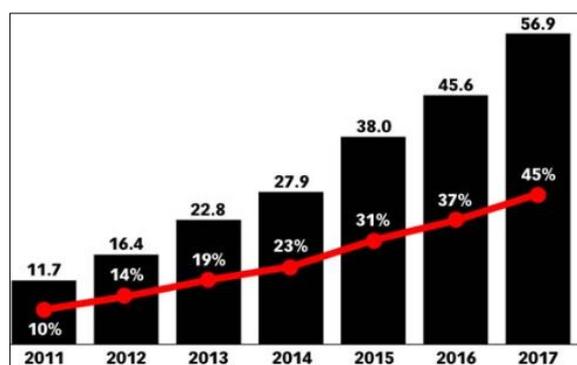


Fuente: Statista s.f.

Según los datos de Kantar Consulting, existe una tendencia de crecimiento desde el año 2011, ya que el 45 % de los hogares estadounidenses adquieren la membresía Amazon por el envío gratuito en 2 días, sumado a una serie de beneficios, tal como se observa en el siguiente gráfico.

### Gráfico 9. Hogares miembros de Amazon Prime en Estados Unidos

Millones y % de hogares totales



La información proyectada del 2014 – 2017

% total de hogares

Hogares miembros de Amazon Prime



Note: among all primary household shoppers  
Source: Kantar Consulting, "ShopperScape" as cited in company blog, Jan 17, 2018

235015

www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer s.f.

Se estima que, para el 2017, el 70 % de los consumidores en línea con ingresos superiores a US\$ 150 mil anuales serán miembros de Amazon Prime. Asimismo, se estima que a mayores ingresos de los consumidores en línea mayor será su participación con la membresía Amazon Prime (Statista 2017).

Otro objetivo es la captación de nuevos clientes, los cuales están determinados por su generación. Se ha identificado que los *millennials* son los clientes potenciales, mientras que los clientes *baby boomers* son los que resultan una posible amaneza al no ser digitalizados; sin embargo, son los que mayores ingresos anuales perciben, por lo que también se desea captarlos.

#### 2.6.2. Estrategia de producto-servicio

Se presenta un nuevo servicio Amazon Light, que representa una nueva alternativa de entrega de última milla dando opciones para la entrega de los productos en los agentes Western Union, Money Gram y el Servicio Postal.

Esta nueva alternativa busca lograr una mayor captación y fidelización de los clientes *prime*, considerando que tendrán acceso a un nuevo servicio gratuito.

Adicionalmente, los clientes no *prime* podrán adquirir este servicio cuando requieran adquirir un producto sin tener la urgencia de recibirlo en su domicilio o trabajo, entre otros.

Este nuevo servicio permitirá la entrega en los agentes durante todo el año, pero se debe resaltar que será clave en fechas de mayor demanda Ciber Day, Día de Acción de Gracias, Navidad, entre otras fechas festivas, que es cuando suele generarse la mayor insatisfacción de los clientes por demora en la entrega de pedidos o pérdidas. Cabe resaltar que son las fechas principales en que mayores ventas se realizan.

### **2.6.3. Estrategia de plaza**

La imagen consolidada de la marca de Amazon permite tener un respaldo de seguridad en información para sus clientes. A ello se suma la alianza estratégica con los agentes Western Union, Money Gram y el Servicio Postal, quienes vienen operando desde hace 167 años y 78 años, respectivamente, lo cual garantizará la entrega segura en la última milla.

### **2.6.4. Estrategia de promoción**

Se realizará constantes promociones para informar el nuevo servicio de entrega Amazon Light a través de anuncios por televisión y vallas publicitarias.

Sin embargo, se debe resaltar que la principal publicidad estará basada en las redes sociales, utilizando un mix de comunicaciones como identificar los gustos/preferencia, anuncios repetitivos entre las redes sociales como Instagram, entre otros.

El nuevo servicio utilizará los siguientes canales: Facebook, Instagram, publicidad en TV, anuncios en periódicos, servicios de agentes proactivos, *e-mail* marketing y vallas publicitarias.

### **2.6.5. Estrategia de personas**

El personal interno es pieza clave para garantizar el monitoreo y cumplimiento de la nueva forma de entrega de pedidos de los agentes como Western Union, Money Gram y el Servicio

Postal de manera oportuna y segura, para lo cual estará plenamente capacitado previo al despliegue de dicho servicio.

#### **2.6.6. Estrategia de procesos**

Los procesos de la nueva entrega de paquetes por Western Union, Money Gram y el Servicio Postal han sido diseñados para que los clientes tengan una nueva experiencia y otra opción de entrega.

El proceso inicia desde que se realiza la carga de productos al camión de reparto, conocer las rutas de entregas a los agentes Western Union, Money Gram y el Servicio Postal (horas de reparto), y culmina cuando el cliente las recibe.

#### **2.6.7. Estrategia de evidencias físicas**

El sitio *web* de Amazon es reconocido a nivel mundial como la compañía que vende gran variedad de productos salvaguardando la confiabilidad de su información de sus clientes, por lo cual la hace segura.

La propuesta del nuevo servicio de entrega Amazon Light permite materializar la experiencia del cliente a través de la red de agentes Western Union, Money Gram y el Servicio Postal.

### **2.7. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing**

Para el periodo 2014, se considera un incremento en el presupuesto de Amazon, a fin de desplegar el nuevo servicio Amazon Light. Este incremento se debe a un mayor gasto en promoción, publicidad y desarrollo.

Amazon Light ofrecerá esta nueva experiencia a sus clientes suscriptores, así como clientes ocasionales, como se detalló previamente.

**Tabla 17. Gastos del presupuesto de marketing**

Detalle	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
	2014	2015	2016	2017	2018
Anuncios en redes sociales ( Facebook)	1,138.80	1,138.80	1,138.80	1,138.80	1,138.80
Click en Facebook	1,478.25	1,478.25	1,478.25	1,478.25	1,478.25
Clic en Instagram	19,491.00	19,491.00	19,491.00	19,491.00	19,491.00
Costo de vistas de anuncios en Facebook	57,213.75	57,213.75	57,213.75	57,213.75	57,213.75
Costo por Me Gusta en Facebook	1,095.00	1,095.00	1,095.00	1,095.00	1,095.00
Publicidad en TV - Comercial en Usa (statista)	136,656.00	136,656.00	136,656.00	136,656.00	136,656.00
Anuncios por periodicos los domingos	4,406.89	4,406.89	4,406.89	4,406.89	4,406.89
Servicios de agentes proactivos	316,840.28	316,840.28	316,840.28	316,840.28	316,840.28
E - mail Marketing	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00
Vallas Publicitarias en carretera	90,240.00	90,240.00	90,240.00	90,240.00	90,240.00
	<b>808,559.96</b>	<b>808,559.96</b>	<b>808,559.96</b>	<b>808,559.96</b>	<b>808,559.96</b>
	<b>M \$</b>				

Fuente: Elaboración propia

### 3. Plan funcional de recursos humanos

Amazon mantiene un enfoque en recursos humanos como una de sus principales fuentes de valor. Actúan de forma táctica y estratégica para lograr el compromiso y desarrollo de sus empleados. En este plan funcional se plantea seguir con el mismo enfoque que viene trabajando Amazon, asegurando los recursos humanos que se van a solicitar para la nueva opción de reparto y el crecimiento que tiene proyectado, otorgando las mejores condiciones que permitan al personal desarrollarse en el mejor ambiente.

#### 3.1. Objetivos de recursos humanos

A continuación, se presenta los objetivos planteados de recursos humanos:

**Tabla 18. Objetivos de recursos humanos**

Objetivos de Recursos Humanos	Indicador de cumplimiento	Cumplimiento
Asegurar el conocimiento de los nuevos procesos de reparto en Western Union, Money Gram y el Servicio Postal a los colaboradores directos	N° de colaboradores directos que han recibido capacitación dentro del año	El 100 % de los colaboradores al 1er año.
Asegurar que las agencias cumplan con la atención y standares requeridos por Amazon	N° de capacitación por estado en todo el país que se realizará, así como el monitoreo para dichas agencias	Se asignada 49 socios consultores que brindaran el soporte para este servicio.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Estrategia de recursos humanos

A continuación, se detallan los objetivos de recursos humanos con sus estrategias y plan de acción enfocados en la implementación y seguimiento de los nuevos procesos de reparto a las tiendas Western Union, Money Gram y el Servicio Postal, asegurando que cada colaborador cumpla con los estándares de calidad, logrando así que cada cliente atendido se lleve la mejor experiencia en su compra, con la finalidad de obtener la fidelización.

**Tabla 19. Estrategia de recursos humanos**

Decisiones estratégicas	Acciones	Responsable	Plazo	Costo
Asegurar que las agencias cumplan con la atención y estándares requeridos por Amazon	Se asigna a 49 socios consultares que brindarán el soporte para este servicio	RRHH	Permanente	Asignación costo anual
Asegurar que los colaboradores directos cumplan con los estándares de atención al cliente	Se realizará un despliegue de capacitación del nuevo servicio que se ofrecerá	RRHH	1 año	Sin costo. Amazon cuenta con un centro de capacitación continua para su personal.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Asignación presupuestaria

El presupuesto del plan de recursos humanos está determinado en función a las actividades que se han definido para los procesos de capacitación, desarrollo, comunicación interna, considerando que las mismas servirán de soporte para el éxito del nuevo servicio de entrega Amazon Light, fortalecimiento de la imagen corporativa en conjunto con las empresas Western Union, Money Gram y el Servicio Postal.

**Tabla 20. Presupuesto plan de recursos humanos**

Detalle	Presupuesto 2014	Presupuesto 2015	Presupuesto 2016	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018
Consultor externo	36.000				
Encuestas # de agencias	60.223				
Gastos de viáticos	54.439				
Materiales de capacitación	490				
Personal de mantenimiento		77.861	77.861	77.861	77.861
<b>Total miles US\$</b>	<b>151.152</b>	<b>77.861</b>	<b>77.861</b>	<b>77.861</b>	<b>77.861</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Plan funcional de finanzas

El plan y la evaluación financiera de Amazon consolidan todos los esfuerzos para crear una nueva alternativa de servicio para los clientes. Previamente, se realiza un análisis de la situación financiera de Amazon (ver anexo 13).

##### 4.1. Objetivos del plan de finanzas

**Tabla 21. Objetivos del plan de finanzas**

Objetivos de Finanzas 2014 - 2018	Indicador de cumplimiento	Cumplimiento
Incrementar la rentabilidad de Amazon.com en los Estados Unidos	EBIT	1.579
Determinar la viabilidad de la implementación del nuevo servicio Amazon.com en los Estados Unidos	VAN	5.715

Fuente: Elaboración propia

##### 4.2. Supuestos

Se presentan los principales supuestos, datos y políticas más relevantes para las proyecciones del flujo de caja dentro de los próximos cinco años:

**Tabla 22. Supuestos**

Supuestos
La información financiera de América del Norte se refiere a Estados Unidos
El año base para el análisis es 2013
Para estimar el valor del negocio de Amazon.com en los Estados Unidos se emplea el método del flujo de caja descontado.
Los montos se expresan en dólares, en miles de millones.
Se proyecta el flujo de caja a 5 años.
El modelo de negocio tiene como año inicial el 2014.
Los ingresos de Amazon se proyectaron en función a la información financiera desagregada con respecto a las ventas del comercio electrónico en los Estados Unidos.
Asimismo, se consideró el criterio anterior para desagregar las otras variables de los estados financieros (costos y gastos).
Los ingresos por Amazon se estimaron de acuerdo con el crecimiento del comercio electrónico en los Estados Unidos.
Crecimiento en ventas para los clientes <i>prime</i> : Se considera el crecimiento proyectado de los clientes <i>prime</i> de los siguientes años.
Crecimiento en ventas para los clientes no <i>prime</i> : Se consideró el crecimiento del sector comercio electrónico.

Fuente: Elaboración propia

##### 4.3. Tasa de descuento

La tasa calculada para descontar las alternativas “sin estrategia” y “con estrategia” de Amazon.com en los Estados Unidos fue la tasa WACC (*weighted average cost of capital*). Para

determinar la tasa WACC de Amazon, se calcula primero la tasa de retorno del accionista (ke) mediante el modelo CAPM (*capital asset pricing model*), así se obtiene que Ke es de 9,40 %.

**Tabla 23. Cálculo de la tasa WACC**

**I Beta desapalancado del sector**

<b>B desap del sector E-Commerce</b>	<b>0.99</b>	Fuente: Damodaran
Deuda / Equity	3.12	
Tax	32%	
<b>B apalancado del sector</b>	<b>3.09</b>	

**II Parámetros para el CAPM**

Rf (Bono del tesoro Americano)	2.90%
Rm (Riesgo del mercado)	5.00%

$Ke = Rf + B(Rm - Rf)$	<b>Rf</b>	<b>Rm-Rf</b>	<b>B</b>	<b>Ke</b>
	2.90%	2.11%	3.09	9.40%

**III Cálculo de Kd(Fuente: Reportes Anuales de Amazon)**

2010	2011	2012	2013
6.02%	4.58%	4.36%	4.35%

Kd 2013 4.35%

**IV Análisis de la relación D/E**

**Estimación relación D/E contable**

Datos en miles de millones de dolares

	2009	2010	2011	2012	2013
Deuda de corto plazo	7,364	10,372	14,896	19,002	22,980
Deuda de largo plazo	1,192	1,561	2,625	5,361	7,433
Patrimonio Contable	5,257	6,864	7,757	8,192	9,746
<b>D/E Contable</b>	<b>1.63</b>	<b>1.74</b>	<b>2.26</b>	<b>2.97</b>	<b>3.12</b>

Fuente: EE.FF. Amazon (2009-2013)

**V Estimación del WACC:**

$$WACC = \%D * Kd (1 - Tx) + \%E * Ke$$

Kd	4.35%	Fuente: EE FF 2013
Tx	32%	

D+E	T	D	E	Ke	Kd	WACC CPPC
40,159	32%	30,413	9,746	9.40%	4.35%	4.52%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Flujo de caja marginal

El plan de finanzas tiene un horizonte de cinco años. Se muestra las estimaciones de crecimiento de las ventas.

El plan de finanzas tiene un horizonte de cinco años. En la siguiente tabla se muestran las estimaciones de crecimiento de las ventas para los escenarios con y sin estrategia (ver anexo 21).

**Tabla 24. Estimaciones de crecimiento de ventas**

15 %	% crecimiento <i>prime</i>
30 %	% crecimiento no <i>prime</i>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Prime (millones)	13	14,95	17,19	19,77	22,74	26,15
No <i>prime</i> (millones)	44	57,02	74,13	96,36	125,27	162,86
Promedio de compra anual <i>prime</i>	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Promedio de compra anual no <i>prime</i>	600	600	600	600	600	600
		15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
<i>Prime</i>	18.200	20.930	24.070	27.680	31.832	36.607
No <i>prime</i>	26.317	34.212	44.476	57.818	75.164	97.713
<b>Ventas de Amazon con estrategia</b>	<b>44.517</b>	<b>55.142</b>	<b>68.545</b>	<b>85.498</b>	<b>106.996</b>	<b>134.320</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25. Estimaciones de crecimiento de ventas con/sin estrategia**

		en millones US\$			
Estimaciones de crecimiento de ventas	Año	Sin estrategia	Variación %	Con estrategia	Variación %
	2014	55.819		55.142	
	2015	68.602	22,9 %	68.545	24,3 %
	2016	82.607	20,4 %	85.498	24,7 %
	2017	97.417	17,9 %	106.996	25,1 %
	2018	112.459	15,4 %	134.320	25,5 %

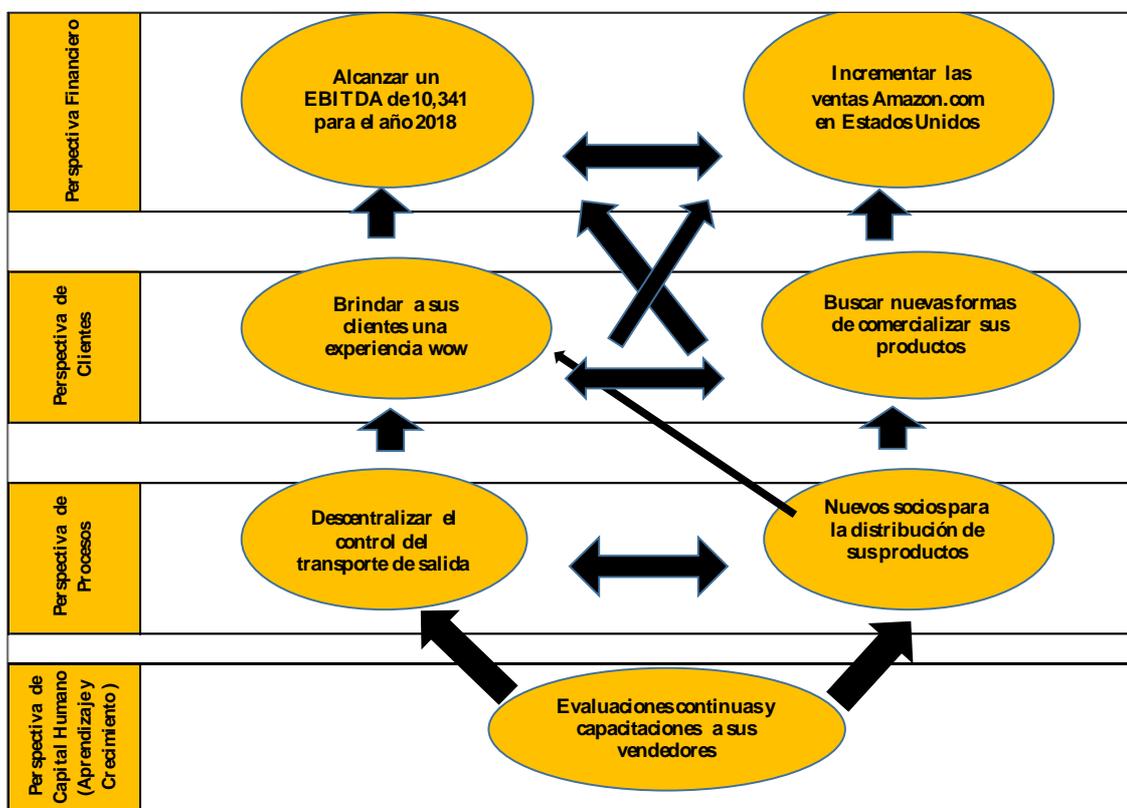
Fuente: Elaboración propia

## Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

Se muestra el mapa estratégico de Amazon.com, considerando los objetivos estratégicos y los componentes de cada estrategia.

La herramienta del balance *scorecard* incluye el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Con esta herramienta se realizará seguimiento al cumplimiento correcto del plan estratégico.

**Gráfico 10. Balance *scorecard***



Fuente: Elaboración propia

El cuadro de mando integral presenta para cada objetivo un indicador, una meta, iniciativa estratégica y responsable de cada área para su control y seguimiento.

**Tabla 26. Cuadro de mando integral**

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativa Estratégica	Responsable
Financiero	Alcanzar un EBIT de 1,579 para el año 2018, siendo el actual de 387 (2013)	* Volumen de Ventas	En Ventas Incrementar 15% y 30% para los Prime y No Prime cada año durante el periodo 2014-2018	*Determinar la viabilidad de la implementación del nuevo servicio Amazon.com en los Estados Unidos	Finanzas, Marketing y Operaciones
	Incrementar las ventas Amazon.com en Estados Unidos				
Clientes	El objetivo general de Amazon es brindar a sus clientes una experiencia wow a través de la búsqueda de nuevas formas de comercializar los productos.	* Encuestas de satisfacción a los clientes *Envío de correos después de la compra solicitando nivel de satisfacción	* Lograr mantener y fidelizar a nuestros clientes *Comprender a nuestros clientes actuales y ofrecer nuevas oportunidades que conllevara a obtener ganancias.	*Optimizar el servicio de entrega de productos * Se realizara estrategias de Marketing con la finalidad de ofrecer la mejor experiencia de compra	Marketing
Procesos Internos	Descentralizar el nivel de control sobre su función de transporte de salida.	* Se medirá el volumen de ventas * Se utilizaran sistemas de indicadores de gestión de entregas perfectamente recibidas * Se medirán sobre indicadores de tiempos de atención	* Desarrollar nuevas opciones de reparto que permitan reducir malestar por demoras de entrega * Incrementar % de Ventas captando posibles clientes y fidelizando a los que ya tenemos *Lograr reducir devoluciones de productos por demoras de entregas	* Se implementaran una nueva forma de servicio de entrega a través de las agencias Wester Union, Money Gram y Servicio Postal	Operaciones
	Disminuir en 10 % de forma anual la devolución de los productos en fecha de temporada alta.				
Capacidad Organizacional	Mejorar las competencias del personal en líneas de despacho y control de calidad en 30% con evaluaciones continuas y capacitaciones a sus vendedores.	* Se medirá al personal con indicadores de desempeño lo que permitirá dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos * Se medirá numero de satisfacción - Tiempo de despacho de un producto	*Lograr tener un buen nivel de Motivación, productividad y compromiso.	* Se realizaran capacitaciones sobre el procedimiento de entregas del pedido	Recursos Humanos y Operaciones

Fuente: Elaboracion propia

## **Conclusiones y recomendaciones**

Al final del año 2013, Amazon tiene una alta dependencia de sus proveedores transportistas, lo cual eleva los costos de envíos de sus paquetes a sus clientes finales.

El comercio electrónico en los Estados Unidos se encuentra en pleno crecimiento de aproximadamente 15 %. Es en atención a este crecimiento que cada vez más empresas del sector del comercio minorista tradicional están pasando a ofrecer sus servicios por internet siendo competencia directa de Amazon.

Amazon cuenta con alta tecnología y se encuentra en constante innovación, lo que le permite ofrecer diferentes servicios, así como llevar todo un procesos logístico de primera. Estas son las ventajas competitivas, que le permiten lograr la mayor participación en el mercado de comercio electrónico: (i) Amazon basado en la satisfacción de sus clientes “Cliente céntrico”, (ii) Desarrollo o mejora los servicios que ofrece a sus clientes, (iii) Valor de marca Amazon, símbolo de seguridad y confianza, y (iv) Decisiones con visión a largo plazo.

La fidelidad de los clientes hacia Amazon da un diferencial y genera barreras de confianza a través de sus suscriptores Amazon Prime, por ello es importante brindarles una experiencia WOW, ya que es menos costoso mantener que captar nuevos clientes.

La estrategia genérica es de “Liderazgo de costos tipo 2 mejor valor”, siendo sus estrategias intensivas el “desarrollo de servicios” (mejora de los productos existentes) y la “penetración del mercado” (incremento de la publicidad), a fin de captar nuevos clientes e incrementar su cuota de mercado sobre la base de la alta satisfacción de sus clientes.

La propuesta que se desarrolla es un nuevo servicio llamado Amazon Light, el cual ofrecerá a los clientes de Amazon la posibilidad de recoger su paquete en una de las agencias Western Union, Money Gram o el Servicio Postal, la cercanía le permitirá al cliente recoger su compra en cualquier punto del país de forma segura.

Finalmente, en tiempos de alta demanda de pedidos como el Día de Acción de Gracias y el Cyber Monday, este nuevo servicio permitirá que los paquetes lleguen de forma segura y sin deterioros, evitándose reclamos y afianzándose los niveles de satisfacción.

## Bibliografía

Alanna, Petroff (2017). “Estas son las 10 marcas más valiosas del mundo “. En: *Noticia CNN*. 6 de junio de 2017. Fecha de consulta: 01/07/2018. <<https://cnnespanol.cnn.com/2017/06/06/estas-son-las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo/#0>>.

Alton, L. (2016). 5 Factors That Directly Influence Customer Purchase Decisions. Fecha de consulta: 5/03/2018. Disponible en: <<http://customerthink.com/5-factors-that-directly-influence-customer-purchase-decisions/>>.

Amazon (2012). “Informes anuales archivados”. En: AnnualReports.com. Abril de 2013. Fecha de consulta: 11/03/2018. <[http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2012.PDF](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2012.PDF)>.

Amazon (2016). *Energía y medio ambiente*. 30 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 13/04/2018. Disponible en: <<https://www.aboutamazon.es/sostenibilidad/energia-y-medio-ambiente>>.

Amazon (2018). *Annual Reports*. Fecha de consulta: 7/03/2018. Disponible en: <<http://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc>>.

Amazon (2018). *Frustration-free packaging*. Fecha de consulta: 3/04/2018. Disponible en: <<https://www.aboutamazon.com/sustainability/packaging/frustration-free-packaging>>.

Bécares, B. (2014). *El servicio postal de Estados Unidos busca su crecimiento en el ecommerce*. Disponible en: <[http://www.channelbiz.es/2014/12/26/el-servicio-postal-de-estados-unidos-busca-su-crecimiento-en-el-ecommerce/?inf\\_by=5a528a4a671db8ef278b4569](http://www.channelbiz.es/2014/12/26/el-servicio-postal-de-estados-unidos-busca-su-crecimiento-en-el-ecommerce/?inf_by=5a528a4a671db8ef278b4569)>.

Amazon (s.f.a). *How Amazon Receives and Stores Your Inventory*. Fecha de consulta: 16/04/2018. Disponible en: <[https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/201081250?language=en-US&ref=mpbc\\_201101070\\_cont\\_201081250](https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/201081250?language=en-US&ref=mpbc_201101070_cont_201081250)>.

Amazon (s.f.b). *Amazon*. Fecha de consulta: 05/04/2018. Disponible en: <<http://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc>>.

Amazon (s.f.c). *Política de propiedad intelectual de Amazon*. Fecha de consulta: 2/04/2018. Disponible en: <[https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/201361070?language=es\\_ES&ref=efph\\_201361070\\_cont\\_201817290](https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/201361070?language=es_ES&ref=efph_201361070_cont_201817290)>.

AT Kearny (s.f.) *US E-Commerce Trends and the Impact on Logistics*. Disponible en: <<https://www.atkearney.com/operations-performance-transformation/article/?a/us-e-commerce-trends-and-the-impact-on-logistics>>.

Barney and Hesterly (2015). "The Strategic Management Process" . Fecha de consulta: 2 de julio de 2018.

Bensinger, Greg (2014). "Amazon, in Threat to UPS, Tries Its Own Deliveries; An Alternative to Shippers Like FedEx and UPS, New Service Could Deliver Goods the Same Day as Purchased". En: *Wall Street Journal*. 24 de abril de 2014. Fecha de consulta: 11 de julio de 2018. <<https://savethepostoffice.com/wp-content/uploads/2018/07/WSJ-42414.pdf>>.

Bezos (2014). "Informes anuales archivados". En: AnnualReports.com. 30 de enero de 2014. Fecha de consulta: 11/03/2018. <[http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2014.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2014.pdf)>.

Bureau Of Labor Statistics (2018). *Spending patterns of Millennials and earlier generations in 2016*. Fecha de consulta: 18/06/2018. Disponible en: <[https://www.bls.gov/opub/ted/2018/spending-patterns-of-millennials-and-earlier-generations-in-2016.htm?view\\_full](https://www.bls.gov/opub/ted/2018/spending-patterns-of-millennials-and-earlier-generations-in-2016.htm?view_full)>.

Business Insider (2017). Fecha de consulta: 4/08/2018. Disponible en: <<https://www.businessinsider.com/amazon-stock-price-advertising-spending-compared-competitors-2017-6>>.

Buyer (2017). *Comparativa Generaciones: Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z*. Fecha de consulta: 9/04/2018. Disponible en: <<http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generación-silenciosa-baby-boomers-gen-x-millennials-gen-z>>.

Carter, L. (2014). *Branding Amazon: 3 Lessons to Learn For Your Brand Success*. Fecha de consulta: 5/05/2018. Disponible en: <<https://www.personadesign.ie/branding-amazon-3-lessons-to-learn-for-your-brand-success/>>.

Choma (2013). "Bezos Leaves Few Money In Politics Clue". En: OpenSecrets.org. 6 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 09/05/2018. <<https://www.opensecrets.org/news/2013/08/bezos-leaves-few-money-in-politics/>>.

Cinco historias emprendedoras (s.f.). *Revista Poder*, 9.

Collins, P., Mockler, R., y Gartenfeld, M. (2003). "Amazon.com: Una tienda de comercio electrónico". *Industria Uno: empresas e internet*. Disponible en: <[http://recursosbiblio.url.edu.g t/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/19-06.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/19-06.pdf)>.

Columbus, L. (2018). *10 Charts That Will Change Your Perspective of Amazon Prime's Growth*.

Fecha de consulta: 3/05/2018. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/03/04/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-amazon-primers-growth/#5a7e4d893fee>>.

D'onfro (2014). “¿Por qué Amazon necesita drones mas de lo que la gente se da cuenta?”. En: *Business Insider*. 30 de julio de 2014. Fecha de consulta: 09/02/2018. <<https://www.businessinsider.com/amazon-drones-2014-7>>.

David, F. (2015). *Administración Estratégica*. Pearson Education Inc.

David, Pierce (2013). “Delivery drones are coming: Jeff Bezos promises half-hour shipping with Amazon Prime Air”. En: *TheVerge*. 01 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 04/04/2018. <<https://www.theverge.com/2013/12/1/5164340/delivery-drones-are-coming-jeff-bezos-previews-half-hour-shipping>>.

Digital Commerce 360 (2018). “U.S. E Commerce Sales Growth by Quarter”. Sección Internet retailer. En: *Digital Commerce 360*. 20 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 2/11/2018. <<https://www.digitalcommerce360.com/2017/08/17/u-s-e-commerce-sales-quarter/>>.

Esan (2017). *Amazon: otro gran ejemplo de vendedor de clase mundial*. Fecha de consulta: 19/05/2018. Disponible en: <<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/04/amazon-otro-gran-ejemplo-de-vendedor-de-clase-mundial/>>.

Foster, A. C. (2015). “Consumer expenditures vary by age”. En: Bureau Of Labor Statistics. Fecha de consulta: 2/06/2018. <<https://www.bls.gov/opub/btn/volume-4/consumer-expenditures-vary-by-age.htm>>.

García, E. R. (2017). “La garantía de Amazon: qué es lo que cubre y qué no”. Fecha de consulta: 2/06/2018. <<https://omicronno.espanol.com/2017/05/garantia-amazon-tipos-mitos/>>.

Grenn (2017). “Amazon spends more on advertising than Walmart, Target, Best Buy, Home Depot, and Kroger combined”. En: *Business Insider*. 17 de junio de 2017. Fecha de consulta: 04/08/2018. <<https://www.businessinsider.com/amazon-stock-price-advertising-spending-compared-competitors-2017-6>>.

Hax, A. C. y Majluf, Nicolás (1996). *Gestión de empresa: con una visión estratégica*. Santiago: Ediciones Dolmen.

Isern, J., Deshpande, R. y van Doorn, J. (2005). *Elaboración de una estrategia para las transferencias de dinero: orientación para los proveedores de servicios financieros en favor de los pobres*. Washington DC: Consultative Group to Assist the Poor. Disponible en: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/225061468338941296/pdf/334800NEWS0SPA10Box338942B01PUBLIC1.pdf>>.

Kantor y Streitfeld (2015). “Cómo es trabajar en Amazon? Grandes ideas, alta presión”. En: *The New York Times*. 24 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 02/06/2018. <<https://www.nytimes.com/2015/08/24/universal/es/como-es-trabajar-en-amazon-grandes-ideas-alta-presion.html>>.

Lyons, D. (2009). “Why Bezos was surprised by the kindle's success”. En: *Newsweek*. 20 de diciembre de 2009. Fecha de consulta: 2/05/2018. <<https://www.newsweek.com/why-bezos-was-surprised-kindles-success-75509>>.

Morgan, B. (2016). “The Evolution Of Customer Service”. En: *Forbes*. 18 de abril de 2016. Fecha de consulta: 4/06/2018. <<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2016/04/18/the-evolution-of-customer-service/#317419ef2442>>.

MWPVL International (s.f.). *Amazon Global Fulfillment Center Network*. Fecha de consulta: 30/03/2018. Disponible en: <[http://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html)>.

MoneyGram (s.f.a). “Localidades de agente MoneyGram”. Fecha de consulta: 25/08/2018 <<https://www.moneygram.com/mgo/us/locations>>.

My Sidewalk (s.f.). *How Generational Demographics Shape the Planning Process*. Fecha de consulta: 27/10/2018. <<https://blog.mysidewalk.com/what-s-age-got-to-do-with-it-how-generational-demographics-shape-the-planning-process-f0145ed3b1a7>>.

Petroff, A. (2017). “Estas son las 10 marcas más valiosas del mundo”. Sección Noticias de EE.UU. En: *CNN*. 6 de junio de 2017. Fecha de consulta: 1/06/2018. <<http://cnnespanol.cnn.com/2017/06/06/estas-son-las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo/#0>>.

Pierce, David (2013). “Delivery drones are coming: Jeff Bezos promises half-hour shipping with Amazon Prime Air”. En: *The Verge*. 1 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 4/04/2018. <<https://www.theverge.com/2013/12/1/5164340/delivery-drones-are-coming-jeff-bezos-previews-half-hour-shipping>>.

Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia*. Barcelona: Grupo Editorial Ediciones Deusto

Prieto, M. (2016). “Amazon contará con su propia flota de aviones de carga en EE UU”. Sección Economía digital. En: *Expansión*. 9 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 20/05/2018. <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/03/09/56e029c146163fdf4e8b4570.html>>.

Pueyrredonline (s.f.). “Red Logística de Centros de Distribucion de Amazon en EE.UU.”. Fecha de consulta: 22/05/2018. <[http://pueyrredonline.com/blog/2017/07/amazon-prime-como-son-las-nuevas-armas-y-estrategias-de-la-armageddon-retail-war/amazon\\_s\\_us\\_logistics\\_network\\_n/](http://pueyrredonline.com/blog/2017/07/amazon-prime-como-son-las-nuevas-armas-y-estrategias-de-la-armageddon-retail-war/amazon_s_us_logistics_network_n/)>.

Rose, C. (2013). “Jeff Bezos de Amazon mira hacia el futuro”. En: *Portal de Noticias 60 Minutos*. 1 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 23/01/2018. <<https://www.cbsnews.com/news/amazons-jeff-bezos-looks-to-the-future/>>.

ServicioPostal(s.f.a). “Localidades de agente servicio postal”. Fecha de consulta: 29/08/2018 <<https://www.us.gov/español/agencias-federales/servicio-postal-de-ee-uu-usps>>.

Smith, Cooper (2015). “Generation Z' Is Poised To Drive A Surge In E-Commerce Growth”. En: *Business Insider*. 26 de enero de 2015. Fecha de consulta: 01/07/2018. <<https://www.businessinsider.com/generation-z-e-commerce-shopping-2014-9>>.

Smith, D. (2015). “Older People Are More Loyal To Amazon Prime”. En: *Business Insider*. 16 de enero de 2015. Fecha de consulta: 3/04/2018. <<https://www.businessinsider.com/amazon-prime-demographics-chart-2015-1>>.

Statista (2017a). “Factores más importantes que impulsan las decisiones de compra en Amazon entre los compradores de Amazon”. Fecha de consulta: 15/07/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/670499/us-amazon-usage-reason/>>.

Statista (2017b). “Share of e-commerce sales in total U.S. retail sales”. Fecha de consulta: 11/09/2018. <<https://www.statista.com/statistics/379112/e-commerce-share-of-retail-sales-in-us/>>.

Statista (2017c). “Share of online consumers in the United States who are Amazon Prime members as of July 2017, by household income”. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://www.statista.com/statistics/610070/amazon-prime-reach-usa-income/>>

Statista (2017d). “E-commerce in the United States - Statistics & Facts”. Fecha de consulta: 6/11/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/topics/2443/us-ecommerce/>>.

Statista (2018a). “Leading 20 U.S. brands in 2018, by brand value (in million U.S. dollars)”. Fecha de consulta: 04/10/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/291877/leading-20-us-brands-by-brand-value/>>

Statista (2018b). “Percentage of population using the internet in the United States from 2000 to 2017”. Fecha de consulta: 05/01/2019. <<https://www.statista.com/statistics/209117/us-internet-penetration/>>

Statista (2018d). “U.S. holiday season e-commerce spending from 2009 to 2017, by online shopping day”. Fecha de consulta: 10/05/2018. <<https://www.statista.com/statistics/191176/us-holiday-season-e-commerce-spending-by-online-shopping-day/>>.

Statista (2018e). “Number of fixed broadband subscriptions in the United States from 2000 to 2017 (in millions)”. Fecha de consulta: 06/12/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/187145/number-of-fixed-broadband-subscriptions-in-the-united-states-since-2000/>>.

Statista (2018f). “Leading 20 U.S. brands in 2018, by brand value (in million U.S. dollars)”. Fecha de consulta: 4/10/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/291877/leading-20-us-brands-by-brand-value/>>.

Statista (2019a). “Market share of leading retail e-commerce companies in the United States as of February 2019”. Fecha de consulta: 05/03/2019. <<https://www.statista.com/statistics/274255/market-share-of-the-leading-retailers-in-us-e-commerce/>>.

Statista (2019b). “Number of Amazon Prime members in the United States as of December 2018 (in millions)”. Fecha de consulta: 15/02/2019. <<https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>>.

Statista (2019c). “Year-over-year revenue growth of Amazon.com and eBay Inc. from 2006 to 2018”. Fecha de consulta: 05/02/2019. <<https://www.statista.com/statistics/233761/year-on-year-revenue-of-amazon-and-ebay-since-2006/>>.

Statista (s.f.a). “Millennials in the U.S. - Statistics & Facts”. Fecha de consulta: 7/07/2018. <<https://www.statista.com/topics/2705/millennials-in-the-us/>>.

Statista (s.f.b). “Most important factors driving purchasing decisions on Amazon among Amazon buyers as of February 2019”. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/670499/us-amazon-usage-reason/>>.

Statista (s.f.c). “Amazon Passes 100 Million Prime Members in the U.S.”. Disponible en: <<https://www.statista.com/chart/5232/amazon-prime-members/>>.

Statista (s.f.d). “Online-Shopping and E-Commerce worldwide: Statistics & Facts”. Fecha de consulta: 22/05/2018. <<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>>.

Statista (s.f.e). “Reasons that Amazon Prime members shop on Amazon in the United States as of July 2017”. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/304945/us-amazon-prime-shopping-on-amazon-reason/>>.

Statista (s.f.f). “U.S. holiday season e-commerce spending from 2009 to 2017, by online shopping day (in million U.S. dollars)”. Fecha de consulta: 10/05/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/191176/us-holiday-season-e-commerce-spending-by-online-shopping-day/>>.

Statista (s.f.g). “Which of the following Amazon services and products do you use at least occasionally?”. Fecha de consulta: 5/03/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/705104/amazon-services-and-products-usage-in-us/>>.

Statista (s.f.h). “E-commerce worldwide - Statistics & Facts”. Fecha de consulta: 22/05/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>>.

Statista (s.f.i). “Millennials en los Estados Unidos – Estadísticas y hechos”. Fecha de consulta: 07/07/2018. <<https://www.statista.com/topics/2705/millennials-in-the-us/>>.

Stockewll (2016). "How Generational Demographics Shape the Planning Process". En: *My Sidewalk*. 5 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 09/06/2018. <<https://blog.mysidewalk.com/what-s-age-got-to-do-with-it-how-generational-demographics-shape-the-planning-process-f0145ed3b1a7>>.

Tracey Wallace. (s.f). "The 17 Ecommerce Trends + 96 Online Shopping Stats Fueling Sales Growth in 2019". En: *BIGCOMMERCE*. Fecha de consulta: 09/08/2018. <<https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/#7-ecommerce-trends-for-the-entire-retail-industry>>.

<<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados?anio=2013>>.

Wallace, T. (s.f.). "The 17 Ecommerce Trends + 96 Online Shopping Stats Fueling Sales Growth in 2019". Fecha de consulta: 8/08/2018. <<https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-trends/#7-ecommerce-trends-for-the-entire-retail-industry>>.

Williams, K., A. Page, R., y Alfred, R. (s.f.). "Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes". Fecha de consulta: 29/07/2018. <<http://www.na-businesspress.com/JABE/Jabe112/WilliamsWeb.pdf>>.

WesternUnion (s.f.a). "Localidades de agente WesternUnion". Fecha de consulta: 20/08/2018 <<https://www.westernunion.com/us/es/agent-locator.html>>.

Wulfraat, Marc. (s.f.a.). "Amazon Global Fulfillment Center Network". En: MWPVL International Supply Chain and Logistics Consultants. Fecha de consulta: 02/05/2018. <[http://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html)>.

Zackiewicz, A. (2016). "Amazon, Wal-Mart Lead Top 25 E-commerce Retail List". En: *eMarketer*. 7 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 8/04/2018. <<http://wwd.com/business-news/financial/amazon-walmart-top-ecommerce-retailers-103>>.

Zaroban, Stefany. (2017). "Earnings preview: Amazon accounts for 43% of all US online sales in 2016". En: *Digital Commerce 360*. 1 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 08/05/2018. <<https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/01/earnings-preview-amazon-accounts-43-all-us-online-sales/>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Análisis del entorno general (Pestel)

Análisis del entorno general (Pestel): oportunidades y amenazas			
Matriz de impacto en el entorno político			
Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Nuevo Gobierno con políticas proteccionistas	Aranceles a la importación y exportación	Disminución de las ventas, debido a la barrera de importar desde varios países de centros de fabricación.	A
Legislación de los gobiernos estatales	Aplicación de impuesto a la venta por internet	Disminución del margen de beneficio para Amazon	A
Reforma tributaria	Reducción de impuestos	Incremento de las ventas al tener mayor ingreso disponible.	O
Situación política con el presidente	El presidente de los Estados Unidos puede ejercer su poder político con sus opiniones sobre el comercio electrónico o su forma de crecimiento de dicho sector.	Presión política y mediática para ejercer presión en el mercado de comercio electrónico a través de la regulación	A
Matriz de impacto en el entorno legal			
Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Barrera para la circulación del dron de forma comercial	Limitación de que salga al mercado esta nueva forma de envío de pedidos en los próximos 4 años a más	Seguir teniendo costos de envío elevados. La inversión en I&D se continúa realizando para el dron, sin embargo, aún es incierto su despliegue.	A
Patente dron	Se está cubriendo todo el proceso para el lanzamiento de los drones	Exclusividad en el comercio electrónico	O
Matriz de impacto en el entorno económico			
Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Nivel de ingreso personal disponible	Tendencia de crecimiento	Incremento probable en ventas	O
Inflación anual	Variación decreciente en los últimos años, llegando a 1,50 %	Incremento probable en ventas	O
PBI	Tendencia de crecimiento	Incremento probable en ventas	O
Tendencia de desempleo	Cantidad de estadounidenses que solicitaron la remuneración por desempleo cayó	Incremento probable en ventas	O
Matriz de impacto en el entorno sociocultural			
Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Gustos y preferencias: <i>baby boomers</i>	Representa el 25.6 % de la población estadounidense 2013	Mayor interés en servicios vinculados a salud, viajes, compra de vehículos de lujo. No se encuentran familiarizados con el uso de internet o medios electrónicos.	A
Gustos y preferencias: <i>millennials</i>	Representa el 28.69 % de la población estadounidense 2013	Tiene mayor vinculación con el internet o medios tecnológicos siendo más accesible sus compras por internet.	O
Matriz de impacto en el entorno tecnológico			
Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Digitalización	Acceso a internet	Incremento probable en ventas	O
Posibles acuerdo de investigación de nuevas tecnologías (Grupo GAFA)	Aprovechamiento de recursos tecnológicos para la investigación y tecnologías vinculados a optimización de procesos	Reducción de costes con la maximización de recursos	O
Matriz de impacto en el entorno medio ambiente			
Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Eficiencia en el consumo de recursos	Reducción de procesos y maximización de recursos	Aprovechamiento del uso de recursos para aportar a la propia sostenibilidad del sector en el desarrollo de nuevos proyectos	O
Potenciar políticas del uso y gestión de materiales biodegradables	Estandarización de criterios en el uso de materiales biodegradables en las distintas etapas de fabricación y comercialización	Incursión de dichas políticas del uso y gestión para complementar la cadena de mejora continua	O
Sensibilización y educación ambiental	Consumo de productos y servicios con vinculación a responsabilidad social y preservación del medioambiente	Mayor oportunidad de captación de clientes por el nivel de concientización hacia la educación ambiental	O

Fuente: David 2015. Elaboración propia

## Anexo 2. Indicadores económicos 2009 – 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de desempleo	9,30 %	9,60 %	8,90 %	8,10 %	7,40 %
Tasa de crecimiento del PBI	-2,80 %	2,50 %	1,60 %	2,20 %	1,70 %
Ingreso Personal disponible per-capita (en billones)	35,616	35,685	36,305	37,179	36,414
Tasa de Inflación Anual	-0,40 %	1,60 %	3,20 %	2,10 %	1,50 %

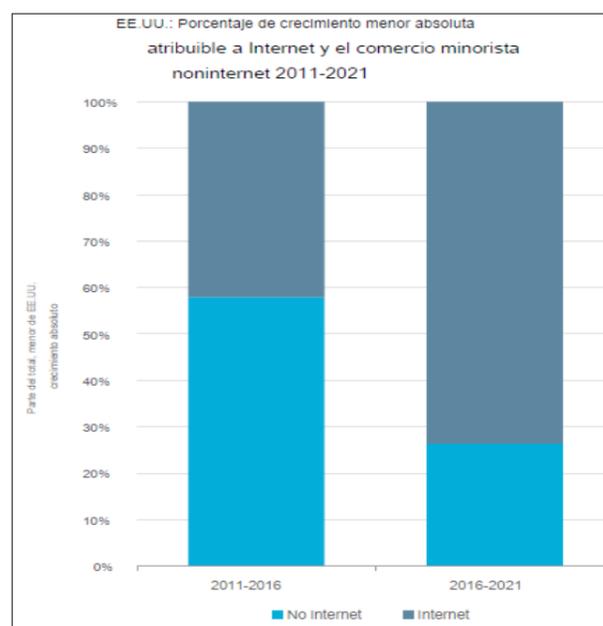
Fuente: Statista. Elaboración propia

## Anexo 3. Población de Estados Unidos por generación: 2013-2016

Población Estados Unidos	Centennial / Generation Z (consumidores menores de 21 años);	Millennials / Generation Y (22 a 37 años);	Generación X (edades 38 a 52);	Baby Boomers (edades 53-71)
2012	25,5	26,2	21	20,3
2013	25,2	26,2	20,6	20,9
2016	20,18	28,69	18,97	25,16

Fuente: Statista. Elaboración propia

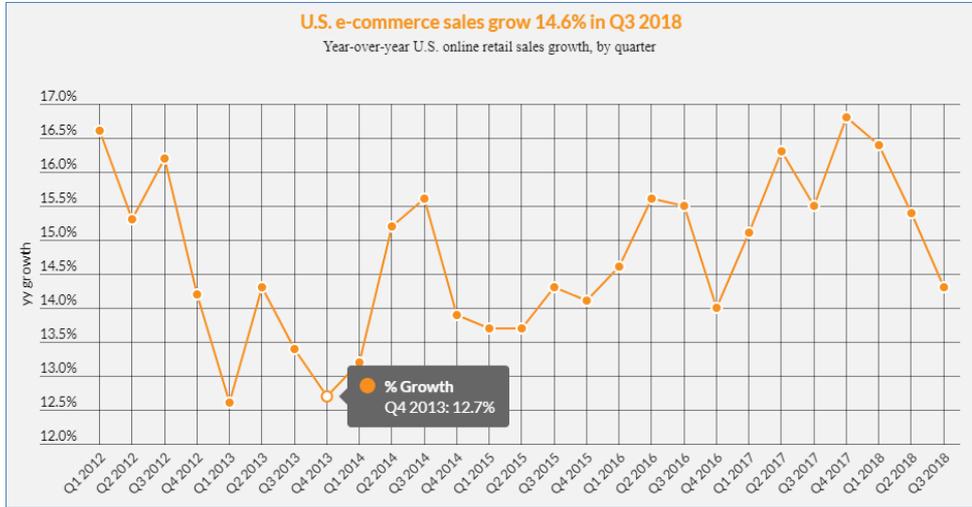
## Anexo 4. Acceso a internet



Fuente: Ecommerce- news

## Anexo 5. Análisis del sector

Las ventas de comercio electrónico en los EE.UU. Crecieron un 14,6 % en el tercer trimestre de 2018



Fuente: U.S. E-Commerce Fuente-Quarter 2018

## Anexo 6 . Rivalidad entre competidores - Concentración y equilibrio entre competidores

Top 25 U.S. E-commerce Retailers (ranked by annual sales)

Company	E-commerce sales (in U.S. millions)	E-commerce share of total sales
1. Amazon.com	US\$ 79.268	74,10 %
2. Wal-Mart Stores Inc.	US\$ 13.484	2,80 %
3. Apple	US\$ 12.000	5,10 %
4. Staples	US\$ 10.700	55,50 %
5. Macy's	US\$ 4.829	17,50 %
6. The Home Depot	US\$ 4.267	5,00 %
7. Best Buy	US\$ 3.780	9,40 %
8. QVC	US\$ 3.722	42,70 %
9. Costco Wholesale	US\$ 3.618	3,10 %
10. Nordstrom	US\$ 2.699	18,90 %
11. Target	US\$ 2.524	3,40 %
12. Gap Inc.	US\$ 2.519	15,60 %
13. Williams-Sonoma	US\$ 2.501	50,70 %
14. Kohl's	US\$ 2.367	12,40 %
15. Sears Holdings	US\$ 2.057	7,90 %
16. Wayfair	US\$ 1.919	100,00 %
17. Walgreens	US\$ 1.883	1,70 %
18. L Brands	US\$ 1.816	15,40 %
19. HSN	US\$ 1.810	49,20 %
20. Groupon	US\$ 1.747	56,00 %
21. Overstock.com	US\$ 1.648	100,00 %
22. Lowe's	US\$ 1.636	2,80 %
23. Victoria's Secret (L Brands)	US\$ 1.485	19,90 %
24. Nike	US\$ 1.410	4,50 %
25. Neiman Marcus	US\$ 1.389	27,40 %

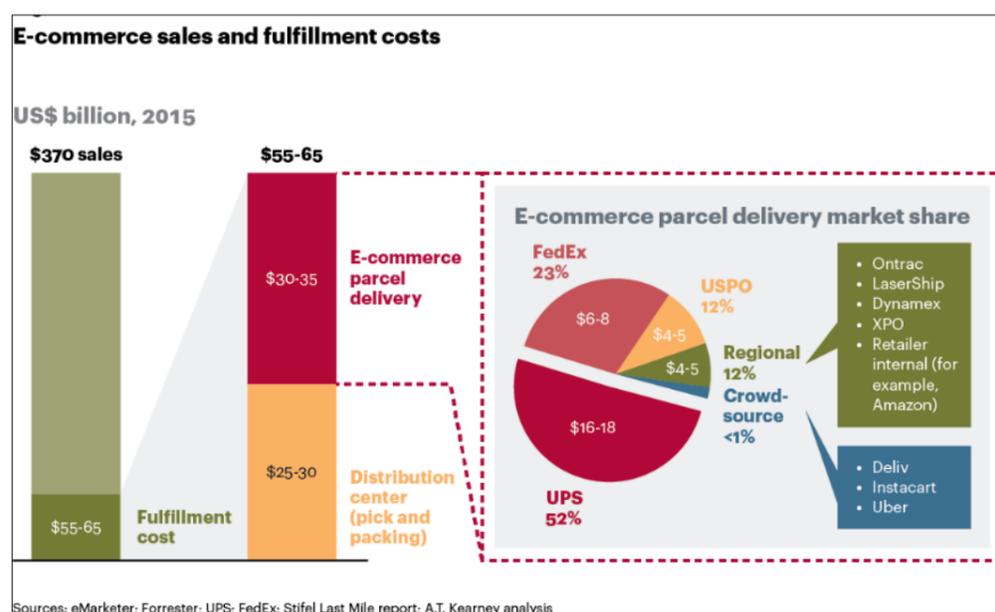
Fuente: Zaczekiewicz 2016

**Anexo 7. Análisis del grado de la industria**

Rivalidad entre competidores						
FACTOR		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Número de competidores	Pequeño					5
Crecimiento del sector	Lento					5
Diferenciación de Servicio	Escasa					5
Costo de centros de distribución	Alto			3		
<b>Promedio</b>				<b>3.5</b>		
Poder de los proveedores						
FACTOR		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Número de proveedores de importancia	Escasos		2			
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Altas		2			
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Grande				4	
Contribución de los proveedores de distribución a la calidad de servicio	Bajo					5
<b>Promedio</b>				<b>3.25</b>		
Poder de negociación de los clientes						
FACTOR		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Número de compradores importantes	Escasos				4	
Costo de cambios del comprador	Bajo		2			
Contribución a la calidad o al servicio de los productos	Pequeña			3		
Rentabilidad de los compradores	Baja		2			
<b>Promedio</b>				<b>2.75</b>		
Desarrollo potencial de productos sustitutos						
FACTOR		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Rentabilidad y agresividad del vendedor del sustituto	Altas				4	
Costo de cambio para el usuario	Bajos				4	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante				4	
Valor precio del sustituto	Alto					4
<b>Promedio</b>				<b>4.00</b>		
Barreras de entrada						
FACTOR		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Economías de escala	Pequeñas				4	
Acceso a la última tecnología	Amplio					5
Diferenciación de servicio	Escasa				4	
Acceso a los canales de distribución	Amplio			3		
Política Gubernamental	Inexistente			3		
<b>Promedio</b>				<b>4.25</b>		
Barreras de Salida						
FACTOR		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Nivel de especialización	Alta		2			
Interrelaciones estratégicas	Alta				4	
Costos de salida	Alta		2			
<b>Promedio</b>				<b>2.67</b>		

Elaboracion Propia. Fuente:Hax y Majluf 1996

**Anexo 8. Poder de los proveedores**



Fuente: US E-Commerce Trends and the Impact on Logistics s.f.

## Anexo 9. Análisis de áreas funcionales

<b>Administración y gerencia</b>					
<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Reputación de la alta dirección: J. Bezos presenta una larga trayectoria dentro de la organización y su imagen resulta favorable para la organización.	X		X		
Toma de decisiones: Es de alta calidad y de alta velocidad, permitiendo estar un paso delante de sus competidores.	X		X		
Responsabilidad social: Se muestra como una organización inclusiva.	X			X	
<b>Marketing y ventas</b>					
<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Conocimiento de las necesidades del consumidor orientadas a satisfacer sus necesidades	X		X		
Red de ventas y gestión de los canales de distribución	X		X		
Lealtad al producto. Si bien se ha incrementado la cartera de clientes suscrita, aumentando la fidelización de sus clientes, como marca aún asume un riesgo alto a tener competidores que ofrecen los mismos productos.		X	X		
<b>Operaciones y logística</b>					
<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Proceso de envío		X	X		
Sistema de control de inventarios	X		X		
Facilidades de ubicación y diseño de los centros de distribución	X		X		
Economías de escala	X		X		
Tercerización muestra el grado de dependencia de sus proveedores que hacen llegar el producto		X	X		
<b>Finanzas y contabilidad</b>					
<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
La empresa afronta sus compromisos a corto plazo	X			X	
Grado de rendimiento para los accionistas		X		X	
Rotación de inventarios		X	X		
<b>Sistemas e información</b>					
<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Velocidad y capacidad de respuesta a los clientes	X		X		
Sistema de seguridad	X		X		
Desarrollo de nuevos procesos antes que la competencia	X		X		
Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión	X		X		
<b>Recursos humanos y cultura</b>					
<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Competencia y calificaciones de profesionales	X		X		
Selección, capacitación y desarrollo del personal	X			X	
Nivel de Rotación		X	X		

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 10. Perfil del cliente por generación (preferencias del comercio en general)**

Perfiles de cliente ( Preferencias del comercio en general)						
Factores Influyentes (Compras EEUU)		Generación Silenciosa	BabyBoomers	Generación X	Generación Millennial	Generación Z
Nombre de la marca Envío o colocación de productos Embalaje Reputación Precio Identidad de imagen	<b>Edades</b>	68 a mas (Antes 1945)	49 a 67 años (1946 - 1964)	35 a 48 años (1965 - 1978)	19 a 47 años (1979 - 1994)	13 a 18 años (1995 a mas)
	<b>Preferencias</b>	Música (Jazz, Swing)	Música (Elvis Presley, Beatles)	Música (Queen, Madona)	Música (Britney Spears, Justin Timberlake)	Música (Justin Bieber, Taylor Swift)
		Comunicación (Carta, e-mail)	Comunicación (Telefono, celular)	Comunicación (E-mail, SMS Celular)	Comunicación celular (Mensajes instantaneos)	Comunicación celular (Emojis)
		Transporte (Auto, Bus)	Transporte (Camioneta SUV)	Transporte (Bicicleta, Auto)	Transporte (Uber, Lyft)	Transporte (Movilidad eléctrica)
		Red social no Facebook (WhatsApp)	Red social no Facebook (Meetic)	Red social no Facebook (LinkedIn)	Red social no Facebook (Tinder)	Red social no Facebook (Instagram)
	Hobby (Leer)	Hobby (Mirar TV)	Hobby (Navegar por Internet)	Hobby (Juegos de video)	Hobby (Music streaming)	
	<b>Tipo de vivienda</b>	Casa propia	Casa adosada (Unifamiliar)	Apartamento propia	Alquiler o hipoteca	Casa de los padres
	<b>Nivel de digitalización</b>	Pre-digital	Inmigrantes digitales	Adaptativos digitales	Nativo digital	Innatos digitales
	<b>Población (Millones) Estimación 2005-2015</b>	28 millones	80 millones	45 millones	71 millones	29 millones
	<b>Ingresos promedio U\$ (Anual 2013)</b>	U\$ 53,451	U\$ 78,879	U\$ 78,385	U\$ 59,002	U\$ 27,914
<b>Consumo promedio U\$ (Anual 2013)</b>	U\$ 46,757	U\$ 69,524	U\$ 58,784	U\$ 48,087	U\$ 30,373	
<b>Gasto de dinero (Principal)</b>	Teatro	Entradas VIP (Rolling stones)	Burning man (Lotería)	Festival Coachella	Minecraft (Juego online)	

Fuente: Buyer, Comparativa Generaciones: Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z s.f. Foster B. A. s.f.

**Anexo 11 . Perfil del cliente estadounidense en el comercio electrónico considerando los principales factores influyentes del sector**

Perfiles de cliente del Comercio Electrónico						
Factores influyentes (Compras EEUU Ecommerce)	Perfil	Generación Silenciosa	BabyBoomers	Generación X	Generación Millennial	Generación Z
Precios bajos 87% Costo y velocidad de envío 80% Ofertas de descuento 71%	<b>Edades</b>	68 a mas (Antes 1945)	49 a 67 años (1946 - 1964)	35 a 48 años (1965 - 1978)	19 a 47 años (1979 - 1994)	13 a 18 años (1995 a mas)
	<b>Preferencias</b>	44% Usa internet habitualmente	68% Usa internet habitualmente	73% Usa internet habitualmente	81% Usa internet habitualmente	Uso habitual de internet
		Alojamiento virtual (Market place)	Entretenimiento	Alojamiento virtual (Market place)	Comida y hogar	
		Comida y hogar	Alojamiento virtual (Market place)	Ropa y moda	Gastronomía (Publicidad)	
		Entretenimiento	Comida y hogar	Gastronomía (Publicidad)	Alojamiento virtual (Market place)	
	<b>Modo de pago</b>	Contraentrega	Transferencia bancaria	Tarjetas de credito	Paypal	
		Transferencia bancaria	Contraentrega	Paypal	Tarjetas de credito	
	<b>Consumo promedio U\$</b>	U\$1633.00	U\$1667.00	U\$1933.00	U\$2000.00	U\$1266.00
<b>Gasto online (%Promedio)</b>	38%	38%	55%	55%		

Fuente: Smith C. s.f.

**Anexo 12 . El centro de cumplimiento de Amazon y la red del centro de distribución en los Estados Unidos**

<b>Estado</b>	<b>Pies cuadrados</b>	<b>Año abierto</b>
Arizona	1,009,40	Setiembre del 2007
Arizona	820,400	Junio del 2008
Arizona	1,205,600	Octubre del 2010
Arizona	1,267,100	Setiembre del 2011
California	950,000	Octubre del 2012
California	1,000,000	Octubre del 2013
California	1,200,000	Octubre del 2013
California	508,000	Octubre del 2013
Delaware	202,000	Noviembre del 1997
Delaware	1,035,000	Octubre del 2012
Indiana	1,000,000	Agosto del 2008
Indiana	9,473,000	Octubre del 2008
Indiana	902,900	Junio del 2011
Indiana	925,800	Agosto del 2011
Indiana	1.200,000	Octubre del 2012
Indiana	624,000	Octubre del 2013
Kentucky	484,000	Junio del 2005
Kentucky	650,000	Noviembre del 2000
Kentucky	727,000	Mayo del 1999
Kentucky	110,000	Setiembre del 2005
Kentucky	823,000	Setiembre del 2005
Kentucky	118,000	Abril del 2012
Kentucky	600,000	Octubre del 2013
Nevada	283,900	Octubre del 2008
Nevada	566,900	Noviembre del 2010
Pennsylvania	615,000	Julio del 2010
Pennsylvania	483,000	Junio del 2011
Pennsylvania	1,250,000	Noviembre del 2010
Pennsylvania	558,700	Setiembre del 2010
Pennsylvania	750,000	Agosto del 2010
Pennsylvania	825,000	Agosto del 2010
Pennsylvania	421,200	Mayo del 2013
South California	1,250,000	Octubre del 2011
South Carolina	1,016,100	Setiembre del 2012
Tennessee	449,000	Setiembre del 2011
Tennessee	1,200,000	Febrero del 2013
Tennessee	1,000,000	Setiembre del 2012
Tennessee	1,020,000	Setiembre del 2011
Texas	1,000,000	Octubre del 2013
Texas	1,200,000	Octubre del 2013
Texas		Otoño del 2013
Texas	146,000	Julio del 2010
Virginia	1,100,000	Octubre del 2012
Virginia	1,200,000	Octubre del 2012
Virginia		Octubre del 2012
Washington	492,000	Junio del 2011

Fuente: Amazon Global Fullfilment Center Network s.f.

### Anexo 13. Ratios

<b>Ratios de liquidez</b>					
<b>Ratios</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Liquidez general	1,33	1,33	1,17	1,12	1,07
Prueba ácida	1,04	1,02	0,84	0,80	0,75
Razón de efectivo	0,86	0,84	0,64	0,60	0,54
Capital de trabajo	2.433,00	3.375,00	2.594,00	2.294,00	1.645,00
<b>Ratios de rentabilidad</b>					
<b>Ratios</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Margen bruto	22,6 %	22,3 %	22,4 %	24,8 %	27,2 %
Margen operativo	4,6 %	4,1 %	1,8 %	1,1 %	1,0 %
Margen neto	3,7 %	3,4 %	1,3 %	-0,1 %	0,4 %
ROA	6,5 %	6,1 %	2,5 %	-0,1 %	0,7 %
ROE	17,2 %	16,8 %	8,1 %	-0,5 %	2,8 %
<b>Ratios de solvencia</b>					
<b>Ratios</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Deuda sobre patrimonio	1,63	1,74	2,26	2,97	3,12
Deuda sobre capital	1,49	1,89	2,51	2,92	3,18
Cobertura de gastos de interés	35,0	39,6	15,2	5,2	4,1
<b>Ratios de rentabilidad operativa</b>					
<b>Ratios</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
EBIT	1.189,00	1.543,00	987,00	481,00	576,00
EBITDA	1.567,00	2.111,00	2.070,00	2.640,00	3.829,00

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 14. Modelo de negocio Amazon – CANVAS**

Modelo de Negocio				
Socios Claves	Procesos Claves	Propuesta de Valor	Comunicación	Cliente
Logística	Constante innovación	Rapidez de compra	Promociones en redes sociales , canal de youtube, facebook, etc.	Llevar el producto a donde cliente lo desee
Centros de distribución	Sistema efectivo de logística y sus procesos	Rapidez de entrega	Spots publicitarios	Son de dos tipo :
Fabricantes y productores de productos de Amazon	Investigación y desarrollo	Variedad de productos	Web Amazon	Vendedores Compradores
	Plataforma web de servicios	Precios Bajos	Anuncios en Televisión	
Proveedores de reparto de transporte ( Fedex, UPS, Home direct, i- parcel, on trac, MSI, Pilot , US. Postal Service, XPO Logistics , Parcel Pool , etc.)	Centros de distribución			
	Cuenta con estándares de calidad en su cadena de suministro como el " Código de proveedor" - Se audita una vez al año a todos los proveedores para monitorear su cumplimiento continuo y mejora	Acceso fácil y sencillo de web	Publicidad impresa en revistas, diarios	Se ofrece productos para mujeres, hombres y niños dentro de una clase media y alta que cuente con acceso a internet
	<b>Recursos Claves</b>		<b>Canal de distribución</b>	
Accionistas mas importante de Amazon Jeff Bezos, Andrew R. Jassy, Jeffrey M. Blackburn y Jeffrey A. Wilke	Equipo altamente capacitado	Clientes se sienten seguros de comprar a traves de Amazon	Tipo de canal Indirecto	Personas con diferentes tipos de gustos como deportsistas, amas de casa, cocineros, artistas, estudiantes, etc
Autores y editores independientes Gobierno	Empleados Jeff Bezos Marca		Plataforma de internet Aplicaciones móviles Centros de distribución	
Afiliados	Patentes  Equipos (Almacenes, distribución) Página Web  Servicios por internet  Contrato con distribuidores		Canales de distribución de reparto  Correo electrónico	Amazon realiza la segmentación con sus sistemas tecnológico, mediante software.  Los productos de software como HubSpot, Infusionsoft, Marketo y Salesforce cargan la información de acuerdo a su visita por la web, estos son segmentados basados en atributos similares
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de Ingresos</b>		
Costos logísticos		Amazon genera ingresos por ventas de productos y servicios a través de la venta en línea		
Marketing Plataforma Virtual		Ingreso por cuota de clientes prime		
Investigación y desarrollo		Ingreso por productos propios Comisiones de clientes por vender sus productos		

Fuente: Elaboracion Propia

**Anexo 15 . Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Reputación de la alta dirección de Jeff Bezos	0,07	4	0,28
2	Toma de desiciones:alta calidad y alta velocidad	0,05	3	0,15
3	Marca posicionada	0,07	4	0,28
4	Conocimiento de las necesidades del consumidor	0,06	3	0,18
5	Red de ventas y gestión de los canales de distribución	0,06	4	0,24
6	Sistema de control de inventarios	0,05	3	0,15
7	Ubicación y diseño de los centros de distribución	0,06	4	0,24
8	Economías de escala	0,07	4	0,28
9	La empresa afronta sus compromisos a corto plazo	0,04	2	0,08
10	Velocidad y capacidad de respuesta a los clientes	0,05	2	0,1
11	Sistema de seguridad	0,04	3	0,12
12	Automatizaciones y desarrollo de sistemas tecnológicos de gestión (KIBA )	0,07	4	0,28
13	Competencia, selección y calificaciones de profesionales	0,04	3	0,12
	<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1	Lealtad al producto	0,03	2	0,06
2	Proceso de envío UPS, Fedex	0,07	2	0,14
3	Alta dependencia por ser <i>retail</i>	0,05	2	0,1
4	Grado de rendimiento para los accionistas	0,04	1	0,04
5	Rotación de inventarios	0,05	2	0,1
6	Nivel de rotación personal	0,03	2	0,06
	<b>Ponderación</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. FODA cruzado

Fortalezas		Debilidades			
F1	Reputación de la alta dirección de Jeff Bezos	D1	Lealtad al producto		
F2	Marca Posicionada	D2	Proceso de envío UPS, Fedex		
F3	Conocimiento de las necesidades del consumidor	D3	Alta dependencia por ser retail		
F4	Red de ventas y gestión de los canales de distribución	D4	Grado de rendimiento para los accionistas		
F5	Sistema de control de inventarios	D5	Rotación de inventarios		
F6	Ubicación y diseño de los centros de distribución	D6	Nivel de Rotación personal		
F7	Economías de Escala				
F8	Velocidad y capacidad de respuesta a los clientes				
F9	Sistema de seguridad				
F10	La empresa afronta sus compromisos a corto plazo				
F11	Automatizaciones y desarrollo de sistemas tecnológicos de gestión (KIBA)				
F12	Prestación diferencial otorgando a sus clientes precios bajos y rapidez en la entrega				
F13	Competencia, selección y calificaciones de profesionales				
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Reforma tributaria	Estrategias de Crecimiento		Estrategias de Mejora	
O2	Patente Drone	Aumentar más beneficios para los suscriptores de amazon Prime (F3,F4,F7,F12, O3,O4) Ofrecer nuevos servicios de entrega que satisfagan a los consumidores milleniun (O7,O8,F3,F8,F11,F12)		Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes ( última milla ) ( D1,D2 O8,O2) Mejorar la experiencia Wow a sus clientes (O1,O3,O4,O5, D1) Disminuir los costos de envío (D2, D5, O2,O8, O9) Mejorar los procesos de rotación de inventarios ( D5, O8) Incrementar el margen de beneficio (O1,O3,O4,O5,D4) Implementar modelos de tiendas presenciales para ofrecer productos (D2, O7,O3, O4)	
O3	Nivel de Ingreso personal				
O4	PBI per cápita				
O5	Tendencia de desempleo				
O6	Cuestiones de responsabilidad social				
O7	Gustos y preferencias de los consumidores: Millenians				
O8	Digitalización - Tecnología				
O9	Acuerdo de investigación de nuevas tecnologías (Grupo GAFA)				
O10	Eficiencia en el consumo de recursos				
O11	Potenciar políticas del uso y gestión de materiales biodegradables				
O12	Sensibilización y educación ambiental	Estrategias reactivas o adaptación		Estrategias de desinversión	
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Posición Proteccionista por parte del Gobierno	Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que promuevan el libre mercado (F1,F2,A1)		Contratar equipo de trabajo orientado ala generación boobmers ( A5, D1)	
A2	Legislación de los Gobiernos Estatales	Desarrollar nuevos servicios para los Boomers (A4,A5 ,F3,F6,F8,F12)			
A3	Situación Política	Establecer alianzas que promuevan la responsabilidad social (A1,A2, F1,F2 )			
A4	Barrera para la circulación del Drone de forma comercial	Reemplazar a los proveedores de reparto UPS y Fedex (F8, A1,A2)			
A5	Gustos y preferencias de los consumidores: Boomers	Creación de nuevos productos con su propia marca (A5,F2,F3,F8)			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MCPE)

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
FACTORES CLAVE	PONDERACION	1. Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes ( última milla )		2. Mejorar la experiencia wow a sus clientes		3. Buscar nuevos socios estratégicos de reparto adicionales a UPS ,Fedex y Servicio Postal		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	
<b>OPORTUNIDADES – EFE</b>								
Reforma tributaria	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	
Patente Drone	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	
Nivel de Ingreso personal	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	
PBI per cápita	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	
Tendencia de desempleo	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	
Cuestiones de responsabilidad social	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	
Gustos y preferencias de los consumidores: Millenians	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	
Digitalización	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	
Acuerdo de investigación de nuevas tecnologías (Grupo GAFA)	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	
Eficiencia en el consumo de recursos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	
Potenciar políticas del uso y gestión de materiales biodegradables	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	
Sensibilización y educación ambiental	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	
<b>AMENAZAS</b>								
<b>PONDERACION</b>								
Posición Proteccionista por parte del Gobierno	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24	
Legislación de los Gobiernos Estatales	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	
Situación Política	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	
Barrera para la circulación del Drone de forma comercial	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	
Gustos y preferencias de los consumidores: Boomers	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	
<b>TOTAL</b>								
<b>1</b>								
<b>FORTALEZAS – EFI</b>								
<b>PONDERACION</b>								
Reputación de la alta dirección de Jeff Bezos	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	
Toma de desiciones:alta calidad y alta velocidad	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
Marca Posicionada	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	
Conocimiento de las necesidades del consumidor	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	
Red de ventas y gestión de los canales de distribución	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	
Sistema de control de inventarios	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	
Ubicación y diseño de los centros de distribución	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	
Economías de Escala	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	
La empresa afronta sus compromisos a corto plazo	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	
Velocidad y capacidad de respuesta a los clientes	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	
Sistema de seguridad	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	
Automatizaciones y desarrollo de sistemas tecnológicos de gestión (KIBA )	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	
Competencia, selección y calificaciones de profesionales	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	
<b>DEBILIDADES</b>								
<b>PONDERACION</b>								
Lealtad al producto	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	
Proceso de envío UPS, Fedex y servicio Postal	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	
Alta dependencia por ser retail	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	
Grado de rendimiento para los accionistas	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
Rotación de inventarios	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	
Nivel de Rotación personal	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	
<b>TOTAL</b>								
<b>1</b>								
		<b>6,08</b>		<b>4,81</b>		<b>5,27</b>		

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 18. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos**

Objetivos	Brindar a sus clientes una experiencia wow a través de la búsqueda de nuevas formas de comercializar los productos.	Alcanzar un EBIT propuesto al 2018	Incrementar las ventas Amazon.com en Estados Unidos en 24.7% promedio cada año periodo 2014-2018	Descentralizar el nivel de control sobre su función de transporte de salida.	Disminuir en 10 % de forma anual la devolución de los productos en fecha de temporada alta.	Mejorar las competencias del personal en líneas de despacho y control de calidad en 30% con evaluaciones continuas y capacitaciones a sus vendedores	TOTAL
Estrategias	O01	O02	O03	O04	O05	O06	
E01	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes ( última milla )	X	X	X	X	X	5
E02	Mejorar la experiencia wow a sus clientes	X		X		X	4
E03	Implementar modelos de tiendas presenciales para ofrecer productos	X	X	X			3
E04	Ofrecer nuevos servicios de entrega que satisfagan a consumidores Millenans	X	X	X			3
E05	Disminuir los costos de envío		X				1
E06	Mejorar los procesos de rotación de inventarios					X	2
E07	Incrementar el margen de beneficio en fechas de alta demanda		X	X		X	3
E08	Creación de nuevos productos con su propia marca	X		X			2
E09	Aumentar más beneficios para los suscriptores de Amazon Prime	X					1
E10	Contratar equipo de trabajo orientado ala generación boobmers	X					1
E12	Desarrollar nuevos servicios para los Boomers	X	X	X			3
E13	Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que promuevan el libre mercado			X			1
E14	Buscar nuevos socios estratégicos de reparto adicionales a UPS ,Fedex y Servicio Postal	X		X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 19. Densidad poblacional**

Estados	Densidad	Población	Var.
Nueva Jersey [+]	395	8.913.735	0,36%
Rhode Island [+]	263	1.052.784	0,00%
Connecticut [+]	251	3.602.470	0,13%
Massachusetts [+]	246	6.711.138	0,77%
Maryland [+]	185	5.932.654	0,70%
Delaware [+]	144	925.114	0,90%
Nueva York [+]	140	19.712.514	0,44%
Florida [+]	115	19.584.927	1,26%
Pensilvania [+]	107	12.778.450	0,08%
Ohio [+]	100	11.567.845	0,18%
California [+]	90	38.347.383	0,86%
Illinois [+]	86	12.890.403	0,09%
Virginia [+]	75	8.261.689	0,89%
Carolina del Norte [+]	71	9.849.812	0,97%
Indiana [+]	70	6.567.484	0,49%
Georgia [+]	65	9.981.773	0,71%
Tennessee [+]	59	6.490.795	0,62%
Carolina del Sur [+]	57	4.765.862	0,99%
Nuevo Hampshire [+]	55	1.322.622	0,13%
Hawái [+]	50	1.408.038	1,10%
Kentucky [+]	42	4.399.121	0,35%
Míchigan [+]	40	9.899.219	0,13%
Texas [+]	38	26.479.279	1,54%
Washington [+]	38	6.963.410	1,05%
Alabama	36	4.827.660	0,28%
Luisiana [+]	34	4.626.795	0,52%
Wisconsin [+]	34	5.736.673	0,27%
Misuri [+]	33	6.041.142	0,30%
Virginia Occidental [+]	30	1.852.333	-0,16%
Vermont [+]	25	626.044	0,07%
Minnesota [+]	24	5.416.074	0,71%
Misisipi [+]	24	2.987.721	0,16%
Arizona [+]	22	6.616.124	1,10%
Arkansas [+]	21	2.956.780	0,26%
Iowa [+]	21	3.089.876	0,50%
Oklahoma [+]	21	3.849.840	0,91%
Colorado [+]	20	5.262.556	1,47%
Oregón [+]	15	3.919.664	0,66%
Kansas [+]	14	2.892.900	0,26%

Estados	Densidad	Población	Var.
Maine [+]	14	1.327.975	-0,01%
Utah [+]	13	2.899.961	1,60%
Nevada [+]	10	2.786.547	1,24%
Nebraska [+]	9	1.867.414	0,68%
Idaho [+]	7	1.610.187	0,97%
Nuevo México [+]	7	2.085.161	0,08%
Dakota del Norte [+]	4	722.908	3,07%
Dakota del Sur [+]	4	842.513	1,19%
Montana [+]	3	1.011.921	0,84%
Wyoming [+]	2	582.341	0,99%
Alaska [+]	0	736.76	0,81%
		4435.68	

Fuente: Expansión- Datos macro.com

#### Anexo 20. Agencias de Western Union, Money Gram, Servicio Postal, seleccionadas por estados y cerca a todos los centros de cumplimiento y distribución

Oficinas de correo por estado	Servicio Postal	Western Union	Money Gram	Centros de cumplimiento y distribución	Total
ALABAMA	553	100	20		673
ALASKA	186	2	13		201
ARIZONA	202	12	70	4	284
ARKANSAS	618	137	105		860
CALIFORNIA	1088	201	70	4	1359
COLORADO	406	311	19		736
CONNECTICUT	242	526	160	1	928
DELAWARE	56	223	175	2	454
FLORIDA	462	209	175	2	846
GEORGIA	619	18	17		654
IDAHO	250	4	12		266
ILLINOIS	1251	24	17		1292
INDIANA	747	479	175	5	1401
IOWA	936	132	19		1087
KANSAS	679	36	175	1	890
KENTUCKY	1126	192	175	11	1493
LOUISIANA	521	29	153		703
MAINE	489	20	16		525
MARYLAND	432	1704	180	1	2316
MASSACHUSETTS	420	416	200		1036
MICHIGAN	848	67	19		934
MINNESOTA	837	9	23		869
MISSISSIPPI	445	169	134		748
MISSOURI	954	68	16		1038
MONTANA	341		9		350
NEBRASKA	541		19		560
NEVADA	88	0	175	2	263
NEW HAMPSHIRE	239	307	175	1	721
NEW JERSEY	523	2087	175	2	2785
NEW MEXICO	322	8	72		402
NEW YORK	1629	900	180		2709
NORTH CAROLINA	774	505	14		1293
NORTH DAKOTA	425	14	10		449
OHIO	1059	397	72		1528
OKLAHOMA	606	137	70		813
OREGON	344	32	6		382
PENNSYLVANIA	1787	154	35	6	1976
RHODE ISLAND	55	140	120		315
SOUTH CAROLINA	382	312	175	2	869
SOUTH DAKOTA	392	3	8		403
TENNESSEE	563	586	35	5	1184
TEXAS	1482	86	175	5	1743
UTAH	195	10	64		269
VERMONT	285	91	68		444
VIRGINIA	895	138	175	2	1208
WASHINGTON	455	18	35	3	508
WEST VIRGINIA	1007	106	68		1181
WISCONSIN	771	120	175	1	1066
WYOMING	165	9	13		187
<b>TOTAL</b>	<b>29,692</b>	<b>11,248</b>	<b>4,261</b>		<b>45201</b>

Fuente: Money gram- Servicio postal- Western Union

A continuación, se muestra la lista de agencias, por estados, horarios de atención

Agencia	Dirección	Nombre de agencia	Estado	Día de atención	Horario
Western Union	2160 S Garnett Rd, Tulsa, OK 74129, EE. UU.	Tulsa, OK	Oklahoma	Lunes a Domingo	9 a 9p L- D
Western Union	100 N Main Street USA, Marceline, MO 64658, EE. UU.	U.S. Bank Branch	Misuri	Lunes a Sábado	L- V (9 a 4 ) - S (9 - 12 )
Western Union	32435 MO-86, Eagle Rock, MO 65641, EE. UU.	Eagle Rock, MO	Misuri	Lunes a Domingo	Lunes a Domingo
Western Union	200 US-1, Miami, FL 33132, EE. UU.	Miami, FL	Florida	Lunes a Domingo	
Western Union	609 E Elm St, Springfield, MO 65806, EE. UU.	Kum & Go	Misuri	Lunes a Domingo	-
Western Union	642 E San Ysidro Blvd #50, San Ysidro, CA 92173, EE. UU.	San Ysidro, CA	California	Lunes a Domingo	L a V 8 a 9/ S 8 a 8/ D 10 a 4
Western Union	704 N Main St, Hillsville, VA 24343, EE. UU.	Hillsville, VA	Virginia	Lunes a Domingo	
Western Union	10755 NW 58th St, Doral, FL 33178, EE. UU.	Publix Super Market at Doral Isle	Florida	Lunes a Domingo	07:00 a 11:00
Western Union	4495 S Semoran Blvd, Orlando, FL 32822, EE. UU.	Orlando, FL	Florida	Lunes a Domingo	
Western Union	901 S Miami Ave Ste 210, Miami, FL 33130, EE. UU.	Miami	Florida	Lunes a Domingo	
Western Union	3702 Del Sol Blvd b, San Diego, CA 92154, EE. UU.	San Diego, CA	California	Lunes a Domingo	7 a 9:00
Western Union	443 S Western Ave, Los Angeles, CA 90020, EE. UU.	Los Angeles, CA	California	Lunes a Sabado	L- V 9 a 6 / S 10 - 2:00
Western Union	3007 NE 199th St, Aventura, FL 33180, EE. UU.	Walgreens	Florida	Lunes a Domingo	
Western Union	2900 New York Ave, Union City, NJ 07087, EE. UU.	Union City	New York	Lunes a Sabado	L- V 8:30 A 5:30 / S 9- 3:00
Western Union	1011 E Main St, Horse Cave, KY 42749, EE. UU.	Horse Cave	Kentucky	Lunes a Domingo	
Western Union	6201 International Dr, Orlando, FL 32819, EE. UU.	Walgreens	Florida	Lunes a Domingo	8:00 a 9:00
Western Union	940 Ocean Dr, Miami Beach, FL 33139, EE. UU.	Miami Beach	Florida	Lunes a Domingo	8:00 a 8:00
Western Union	35 W 31st St & Between Broadway And 5th Ave, New York, NY 10001, EE. UU.	New York	New York	Lunes a Domingo	
Western Union	114 N Broadway, Tarrytown, NY 10591, EE. UU.	CTown Supermarkets	New York	Lunes a Domingo	7:00 a 10 :00
Western Union	2324 Whittier Blvd, Los Angeles, CA 90023, EE. UU.	California	California	Lunes a Domingo	Abierto las 24 horas
Western Union	9675 NW 41st St, Doral, FL 33178, EE. UU.	Florida	Florida	Lunes a Domingo	08:00 a 9:00
Western Union	655 NW 57th Ave, Miami, FL 33126, EE. UU.	Florida	Florida	Lunes a Domingo	08:00 a 9:00
Western Union	7340 Collins Ave, Miami Beach, FL 33141, EE. UU.	Florida	Florida	Lunes a Domingo	08:00 a 9:00
Western Union	Phoenix, AZ, EE. UU. · +1 602-335-2240	Arizona	Arizona	Lunes a Domingo	08:0 a 9:00
Western Union	10001 N 19th Ave, Phoenix, AZ 85021, EE. UU.	Arizona	Arizona	Lunes a Domingo	9:00 a 12:0
Western Union	3800 E Thomas Rd, Phoenix, AZ 85018, EE. UU.	Arizona	Arizona	Lunes a Domingo	Las 24 Horas
Western Union	E McDowell Rd, Phoenix, AZ 85004, EE. UU.	Arizona	Arizona	Lunes a Domingo	08:0 a 8:00
Western Union	88 Broad St, Delaware Water Gap, PA 18327, EE. UU.	Delaware	Delaware	Lunes a Domingo	06:00 a 7:00
Western Union	140 S Sandusky St, Delaware, OH 43015, EE. UU.	Delaware	Delaware	Lunes a Domingo	
Western Union	385 Connecticut Ave, Norwalk, CT 06854, EE. UU.		Connecticut	Lunes a Domingo	02:00 a 10:00
Western Union	280 Connecticut Ave, Norwalk, CT 06854, EE. UU.		Connecticut	Lunes a Domingo	06:00 a 9:00
Western Union	524 E 16th St, Indianapolis, IN 46202, EE. UU.	Se encuentra en: Kroger	Indiana	Lunes a Domingo	08:00 a 09:00
Western Union	2335 E 38th St, Indianapolis, IN 46218, EE. UU.	Se encuentra en: PLS Check Cashing	Indiana	Lunes a Domingo	Las 24 Horas
Western Union	70 Business US 23 N, Louisa, KY 41230, EE. UU.		Kentucky	Lunes a Domingo	06:00 a 12:00
Western Union	1011 E Main St, Horse Cave, KY 42749, EE. UU.	locations.westernunion.com	Kentucky	Lunes a Domingo	Las 24 Horas
Western Union	1498 White Mountain Hwy, North Conway, NH 03860, EE. UU.	Se encuentra en: Walgreens	New Hampshire	Lunes a Domingo	08:00 a 9:00
Western Union	142 Main St, Salem, NH 03079, EE. UU.	Se encuentra en: Rite Aid	New Hampshire	Lunes a Domingo	09:00 a 09:00
Western Union	3247 U.S. 9, Freehold, NJ 07728, EE. UU.	Se encuentra en: Walgreens	New Jersey	Lunes a Domingo	08:00 a 9:00
Western Union	397 US-46, Fairfield, NJ 07004, EE. UU.	locations.westernunion.com	New Jersey	Lunes a Domingo	08:00 a 9:00
Western Union	207 US-6, Coudersport, PA 16915, EE. UU.	Se encuentra en: Rite Aid	Pennsylvania	Lunes a Domingo	09:00 a 9:00
Western Union	6204 US-30, Greensburg, PA 15601, EE. UU.	locations.westernunion.com	Pennsylvania	Lunes a Domingo	08:00 a 8:00
Western Union	1707 US-209, Brodheads ville, PA 18322, EE. UU.	locations.westernunion.com	Pennsylvania	Lunes a Domingo	09:00 a 9:00
Western Union	5006 City Ave, Philadelphia, PA 19131, EE. UU.	locations.westernunion.com	Pennsylvania	Lunes a Domingo	10: 00 a 5:00
Western Union	1009 US-501, Myrtle Beach, SC 29577, EE. UU.	locations.westernunion.com	South Carolina	Lunes a Domingo	08: 00 a 9:0
Western Union	2018 US-52, Scranton, SC 29591, EE. UU.	locations.westernunion.com	South Carolina	Lunes a Domingo	06:00 a 10:00
Western Union	3120 US-15, Sumter, SC 29154, EE. UU.	locations.westernunion.com	South Carolina	Lunes a Domingo	06:00 a 2:00
Western Union	10333 US-12, Rochester, WA 98579, EE. UU.	locations.westernunion.com	Washington	Lunes a Domingo	08:00 a 8:00
Western Union	1750 Labounty Dr, Ferndale, WA 98248, EE. UU.	westernunion.com	Washington	Lunes a Domingo	07: 00 a 10 :00
Western Union	2521 Main St, Vancouver, WA 98660, EE. UU.	locations.westernunion.com	Washington	Lunes a Domingo	08: 00 a 9:0
Western Union	151 Wisconsin Dells Pkwy S, Wisconsin Dells, WI 53965, EE. UU.	locations.westernunion.com	Wisconsin	Lunes a Domingo	09:00 a 6:00
Western Union	1907 S Park St, Madison, WI 53713, EE. UU.	locations.westernunion.com	Wisconsin	Lunes a Domingo	Las 24 Horas
Western Union	5016 N Hopkins St, Milwaukee, WI 53209, EE. UU.	locations.westernunion.com	Wisconsin	Lunes a Domingo	06:00 a 12:00
Moneygram	Monterrey 200, Río Bravo, Solidaridad, 64350 Monterrey, Tamps., México		Nuevo Mexico	Lunes a Domingo	8:00 am - 10:00 pm
Moneygram	2599 SW 147th Ave, Miami, FL 33185, EE. UU.		Florida	Lunes a Domingo	8:00 am - 10:00 pm
Moneygram	10701 NW 41st St, Doral, FL 33178, EE. UU.		Florida	Lunes a Domingo	8:00 am - 11:00 pm
Moneygram	1425 NE 163rd St, North Miami Beach, FL 33162, EE. UU.		Florida	Lunes a Domingo	8:00 am - 08:00 pm (L -S) / 10:00 am - 6:00 pm (D)
Moneygram	41-25 102nd St, Corona, NY 11368, EE. UU.		New York	Lunes a Domingo	08:00 am - 09:00 pm

Agencia	Dirección	Nombre de agencia	Estado	Día de atención	Horario
Moneygram	3645 S Las Vegas Blvd, Las Vegas, NV 89109, EE. UU.		Nevada	Lunes a Domingo	12:00 am - 11:59pm
Moneygram	306 Lincoln Rd, Miami Beach, FL 33139, EE. UU.		Florida	Lunes a Domingo	8:00 am - 11:00 pm
Moneygram	6403 Alameda Ave, El Paso, TX 79905, EE. UU.		Texas	Lunes a Domingo	09:00 am - 08:00 pm
Moneygram	1200 E Jackson Ave, McAllen, TX 78503, EE. UU.		Texas	Lunes a Domingo	8:00 am - 08:00 pm (L -S) / 10:00 am - 6:00 pm (D)
Moneygram	Frnt 1, 1660 Larkin Ave, Elgin, IL 60123, EE. UU.		Illinois	Lunes a Domingo	7:00 am - 10:00 pm
Moneygram	8400 US-64, Bartlett, TN 38133, EE. UU.		Tennessee	Lunes a Domingo	8:00 am - 08:00 pm (L -S) / 10:00 am - 6:00 pm (D)
Moneygram	6116 Quince Rd, Memphis, TN 38119, EE. UU.		Tennessee	Lunes a Domingo	7:00 am - 10:00 pm
Moneygram	500 Duval St, Key West, FL 33040, EE. UU.		Florida	Lunes a Domingo	12:00 am - 11:59pm
Moneygram	7065 S Orange Blossom Trail, Orlando, FL 32809, EE. UU.		Florida	Lunes a Domingo	8:00 am - 08:00 pm (L -S) / 09:00 am - 6:00 pm (D)
Moneygram	320 Domer Ave, Laurel, MD 20707, EE. UU.		Maryland	Lunes a Domingo	8:00 am - 11:00 pm
Moneygram	110 S King St, Seguin, TX 78155, EE. UU.		Texas	Lunes a Domingo	7:00 am - 10:00 pm (L -S) / 07:00 am - 9:00 pm (D)
Moneygram	217 Main St, Laurel, MD 20707, EE. UU.		Maryland	Lunes a Domingo	9:00 am - 07:00 pm (L -S) / 12:00 pm - 7:00 pm (D)
Moneygram	1001 Thorndike St, Palmer, MA 01069, EE. UU.		Massachusetts	Lunes a Domingo	8:00 am - 10:00 pm
Moneygram	5610 San Bernardo Ave, Laredo, TX 78041, EE. UU.		Texas	Lunes a Domingo	8:00 am - 08:00 pm (L -S) / 10:00 am - 6:00 pm (D)
Moneygram	301 S Village Rd, El Dorado, KS 67042, EE. UU.		Kansas	Lunes a Domingo	07:00 am - 09:00 pm

Fuente: Money gram- Servicio postal- Western Union

#### Anexo 21. Evaluación financiera sin modificar y con modificación de estrategia

Estado de ganancias y pérdidas	Proyectado sin Estrategia					Proyectado con Estrategia				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>55,819</b>	<b>68,602</b>	<b>82,607</b>	<b>97,417</b>	<b>112,459</b>	<b>55,142</b>	<b>68,545</b>	<b>85,498</b>	<b>106,996</b>	<b>134,320</b>
Crecimiento	25.4%	22.9%	20.4%	17.9%	15.4%	23.9%	24.3%	24.7%	25.1%	25.5%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>										
Costo de Ventas	35,647	43,810	52,754	62,211	71,818	35,214	43,774	54,600	68,329	85,778
% de la Venta	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%	63.9%
Costo de envío	4,974	6,114	7,362	8,682	10,022	4,826	5,971	7,419	9,254	11,586
% de la Venta	8.9%	8.9%	8.9%	8.9%	8.9%	8.8%	8.7%	8.7%	8.6%	8.626%
Cumplimiento	6,436	7,910	9,525	11,233	12,968	6,358	7,904	9,859	12,338	15,488
% de la Venta	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%
Marketing	2,349	2,887	3,476	4,099	4,732	2,321	2,885	3,599	4,503	5,653.10
% de la Venta	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.2%	4.209%
Tecnología	4,922	6,049	7,284	8,590	9,916	4,862	6,044	7,539	9,435	11,844
% de la Venta	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.82%
Gastos Administrativos	846	1,040	1,253	1,477	1,705	836	1,039	1,297	1,622	2,037
% de la Venta	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Otros gastos	85	105	126	149	172	84	105	131	164	206
% de la Venta	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>55,260</b>	<b>67,916</b>	<b>81,780</b>	<b>96,442</b>	<b>111,333</b>	<b>54,503</b>	<b>67,722</b>	<b>84,443</b>	<b>105,645</b>	<b>132,593</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>559</b>	<b>686</b>	<b>827</b>	<b>975</b>	<b>1,125</b>	<b>639</b>	<b>823</b>	<b>1,055</b>	<b>1,351</b>	<b>1,727</b>
Ingresos por intereses	28	35	42	50	57	28	35	42	50	57
% de la Venta	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos por intereses	-106	-130	-156	-184	-213	-106	-130	-156	-184	-213
% de la Venta	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%
otros ingresos (gastos)	-102	-125	-151	-178	-205	-102	-125	-151	-178	-205
% de la Venta	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%
<b>TOTAL DE GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-179</b>	<b>-220</b>	<b>-265</b>	<b>-313</b>	<b>-361</b>	<b>-179</b>	<b>-220</b>	<b>-265</b>	<b>-313</b>	<b>-361</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>379</b>	<b>466</b>	<b>561</b>	<b>662</b>	<b>764</b>	<b>460</b>	<b>603</b>	<b>790</b>	<b>1,038</b>	<b>1,366</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Efectivo y equivalente de efectivo	3,444.00	3,777.00	5,269.00	8,084.00	8,658.00
Valores Negociales	2,922.00	4,985.00	4,307.00	3,364.00	3,789.00
Inventarios	2,171.00	3,202.00	4,992.00	6,031.00	7,411.00
Cuentas por cobrar	1,260.00	1,783.00	2,922.00	3,817.00	4,767.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,797.00</b>	<b>13,747.00</b>	<b>17,490.00</b>	<b>21,296.00</b>	<b>24,625.00</b>
Bienes de Uso	1,290.00	2,414.00	4,417.00	7,060.00	10,949.00
Fondo de comercio	1,234.00	1,349.00	1,955.00	2,552.00	2,655.00
Otros activos	1,492.00	1,287.00	1,416.00	1,647.00	1,930.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13,813.00</b>	<b>18,797.00</b>	<b>25,278.00</b>	<b>32,555.00</b>	<b>40,159.00</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Cuentas por pagar	5,605.00	8,051.00	11,145.00	13,318.00	15,133.00
Gastos acumulados y otros	1,759.00	2,321.00	3,751.00	5,684.00	7,847.00
Ingresos no devengados					
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7,364.00</b>	<b>10,372.00</b>	<b>14,896.00</b>	<b>19,002.00</b>	<b>22,980.00</b>
Deuda a largo Plazo	1,192.00	1,561.00	255.00	3,084.00	3,191.00
Otros pasivos a largo plazo	-	-	2,370.00	2,277.00	4,242.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8,556.00</b>	<b>11,933.00</b>	<b>17,521.00</b>	<b>24,363.00</b>	<b>30,413.00</b>
Acciones autorizadas	5	5	5	5	5
Acciones propias	-600	-600	-877	-1,837.00	-1,837.00
Pago adicional en capital	5736	6325	6990	8,347.00	9,573.00
Otras perdidas integrales	-56	-190	-316	-239.00	-185.00
Ganancias retenidas	172	1324	1955	1,916.00	2,190.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5,257.00</b>	<b>6,864.00</b>	<b>7,757.00</b>	<b>8,192.00</b>	<b>9,746.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>13,813.00</b>	<b>18,797.00</b>	<b>25,278.00</b>	<b>32,555.00</b>	<b>40,159.00</b>