



“CASO AMAZON: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2014-2018”

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

Presentado por

**Sr. Angel Yhoshiro Quispe Altamirano
Sr. Luis Fernando Vergara Sahuaraaura**

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro
[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

2019

Dedicado a Dios; a mi padre, que en paz descanse; a mi madre, esposa, hijas y hermanos, por su apoyo, paciencia e inspiración en la consecución de mis objetivos académicos.

Luis Fernando Vergara Sahuaraura

Dedicado a mis padres y hermanos por su apoyo, soporte e inspiración en la consecución de mis objetivos académicos.

Ángel Yhoshiro Quispe Altamirano

Agradecemos a la Universidad del Pacífico por la excelente formación profesional recibida; especialmente queremos expresarle nuestro reconocimiento al Dr. Alejandro Flores Castro, asesor de tesis, por todos los conocimientos impartidos y el apoyo brindado.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de tesis tiene como propósito estudiar a la empresa Amazon.com, realizar un diagnóstico a su situación actual, identificar los problemas que lo aquejan o que podrían aquejarlo, y plantear estrategias que le permitan mantener su ventaja competitiva y le ayuden a seguir siendo la empresa de e-commerce número uno en el mercado estadounidense. Es menester resaltar que el mejor conocimiento, trato personalizado del cliente y las megas tendencias entre ello el cuidado medioambiental garantizará el futuro de las organizaciones.

En consecuencia, desde antes del año 2013 el sector del comercio electrónico ha venido experimentado un crecimiento notable, lo que constituye una gran oportunidad para Amazon de incrementar su cuota de mercado y penetrar el mercado.

El capítulo I presenta las consideraciones generales propias de la industria, de la empresa y del caso planteado; al respecto el problema del caso Amazon es “sostener la ventaja competitiva de liderazgo en costos”.

En el capítulo II vemos cómo Estados Unidos presenta un crecimiento sostenido del 2% aproximadamente, y también un incremento poblacional, y prioritariamente en los niveles generacionales Y y Z; así mismo observamos cómo el uso masificado de los teléfonos móviles está contribuyendo a los nuevos hábitos de consumo entre ellos compras a través del comercio electrónico, constituyendo ello una gran oportunidad para Amazon.

El capítulo III nos muestra que Amazon al 2013 ostenta una cuota de mercado del 26%, siendo el primero de la industria en el mercado estadounidense frente a competidores como Apple, Walmart, Ebay, etc. Se muestra una intensa lucha en el mercado del e-commerce, y con ello las fortalezas de Amazon son su cultura innovadora, su personal altamente especializado entre otros, utilizados para hacer frente a este entorno altamente cambiante, y con ello seguir liderando.

El capítulo IV contiene la formulación de objetivos estableciendo como objetivo general “Asegurar la sostenibilidad de la empresa, mediante una cadena de valor eficiente, que garantice los costos más bajos para el cliente y asegurando la rentabilidad para la empresa”; así también en el presente capítulo establecemos las estrategias a seguir como son el desarrollo de mercado y la penetración de mercado, dado las oportunidades de crecimiento que ofrece el sector e-commerce.

El capítulo V y VI comprenden los planes funcionales, así como la evaluación de las estrategias respectivamente, lo que determina que el presente plan estratégico si es viable

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales.....	2
1.1 El comercio electrónico.....	3
1.2 Los drones	3
1.3 Distribución	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	4
2.1 Descripción	4
2.2 Perfil estratégico de la empresa	4
3. Definición del problema.....	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo III. Análisis externo	6
1. Análisis del entorno general (Pestel).....	6
1.1 Factores políticos	6
1.2 Factores económicos	6
1.3 Factores sociales	7
1.4 Factores tecnológicos	7
1.5 Factores ambientales	8
1.6 Factores legales.....	9
2. Análisis del sector específico	9
2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2 Intensidad de rivalidad de competidores con Amazon.....	11
2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.4 Poder de negociación de los compradores.....	14
2.5 Intensidad de la fuerza de productos sustitutos	13

2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	14
2.7 Conclusiones.....	15
Capítulo IV. Análisis interno	17
1. Estrategia de Amazon	17
2. Análisis de Áreas Funcionales (Amofhit)	18
2.1 Administración y Gerencia.....	18
2.2 Marketing y Ventas.....	18
2.3 Recursos Humanos.....	20
2.4 Finanzas.....	20
2.4.1 Análisis vertical del estado de resultados al 2013.....	20
2.5 Tecnología.....	21
2.6 Conclusiones.....	21
3. Evaluación de la Cadena de Valor	22
3.1 Eslabones de apoyo.....	22
3.1.1 Dirección general y de Recursos Humanos	22
3.1.2 Organización interna y de tecnología.....	22
3.1.3 Desarrollo de tecnología.....	22
3.1.4 Infraestructura y ambiente.....	23
3.1.5 Abastecimiento	23
3.2 Eslabones primarios	23
3.2.1 Marketing y Ventas.....	23
3.2.2 Personal de contacto.....	24
3.2.3 Logística interna	24
3.2.4 Logística externa.....	24
3.2.5 Productos ofertados.....	24
3.2.6 Soporte físico y habilidades.....	25
3.3 Prestación	25
3.3.1 Logística de distribución	25
3.4 Clientes y otros clientes.....	25
3.5 Margen de servicio.....	25
4. Modelo de negocio de Amazon.....	26
5. Matriz VRIO y Ventaja Competitiva Genérica	26
5.1 Conclusión.....	27
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27

6.1 Conclusiones.....	28
Capítulo V. Formulación de objetivos y selección de estrategias	29
1. Análisis de la visión y misión.....	29
1.1 Visión actual 2013	29
1.2 Visión propuesta a partir del 2014	29
1.3 Misión actual 2013.....	29
1.4 Misión propuesta a partir del 2014	29
2. Objetivo general propuesto.....	29
3. Objetivos estratégicos	30
4. Conclusiones.....	30
4.1 Matriz FODA Cruzado.....	30
4.2 Matriz Peyea	31
4.3 Matriz Interna-Externa (IE) de Amazon	31
4.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	32
4.5 Matriz de Decisión Estratégica	33
4.6 Matriz Cuantitativa de la Evaluación Estratégica (MCPE)	34
4.7 Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos	35
4.8 Descripción de la estrategia seleccionada	37
4.8.1 Ciclo de vida del producto.....	37
4.8.2 Estrategia competitiva	37
4.8.3 Estrategia corporativa	37
4.8.4 Conclusiones.....	37
Capítulo VI. Planes funcionales.....	39
1. Plan Funcional de Marketing.....	39
1.1 Objetivos del plan de Marketing.....	39
1.2 Formulación de la estrategia de Marketing	40
1.2.1 Segmentación.....	40
1.2.2 Posicionamiento.....	40
1.3 Actividades del plan de Marketing	41
1.4 Estrategias de la mezcla de Marketing.....	42
1.5 Presupuesto de Marketing	43
2. Plan funcional de Operaciones	43
2.1 Objetivos	43

2.2 Actividades del plan de Operaciones	44
2.3 Presupuesto del plan de Operaciones	44
3. Plan funcional de Recursos Humanos	45
3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos	45
3.2 Actividades del plan de Recursos Humanos	45
3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos	46
3.4 Propuesta de nueva estructura orgánica de la Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente	46
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	46
4.1 Objetivos del plan de RSE.....	47
4.2 Actividades del plan de RSE	47
4.3 Presupuesto del plan de RSE.....	47
5. Plan funcional de Finanzas	47
5.1 Objetivos del plan de Finanzas	48
5.2 Estimaciones financieras	48
5.3 Evaluación financiera.....	49
5.3.1 Presupuesto consolidado	49
5.3.2 Evaluación del flujo de caja proyectado.....	51
5.3.3 Cálculo del COK.....	53
5.3.4 Cálculo del VANe.....	53
5.3.5 Conclusiones de la evaluación económica	53
 Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	55
1. Mapa estratégico	55
2. Cuadro de Mando Integral (tipo BSC)	55
 Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones	56
 Bibliografía	57
Anexos	63
Notas biográficas	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	10
Tabla 2.	Nuevos competidores entrantes	11
Tabla 3.	Rivalidad de competidores	11
Tabla 4.	Negociación con los proveedores.....	12
Tabla 5.	Negociación con los clientes.....	13
Tabla 6.	Fuerza de productos sustitutos	14
Tabla 7.	Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter	14
Tabla 8.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	15
Tabla 9.	Porcentaje de ventas de Amazon en Estados Unidos años 2012 y 2013	19
Tabla 10.	Análisis vertical del estado de resultados de Amazon.....	21
Tabla 11.	Variables VRIO	26
Tabla 12.	Análisis VRIO de Amazon	27
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
Tabla 14.	Objetivos estratégicos de Amazon	30
Tabla 15.	Iniciativas estratégicas.....	30
Tabla 16.	Matriz de Decisión Estratégica	34
Tabla 17.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos de Amazon	36
Tabla 18.	Objetivos del plan de Marketing	39
Tabla 19.	Características de la segmentación.....	40
Tabla 20.	Características del posicionamiento	41
Tabla 21.	Actividades del plan de Marketing.....	42
Tabla 22.	Objetivos del plan de Operaciones.....	44
Tabla 23.	Actividades del plan de Operaciones	44
Tabla 24.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	45
Tabla 25.	Actividades del plan de Recursos Humanos	45
Tabla 26.	Objetivos del plan de RSE.....	47
Tabla 27.	Actividades del plan de RSE	47
Tabla 28.	Objetivos del plan de Finanzas	48
Tabla 29.	Presupuesto de áreas funcionales consolidado.....	50
Tabla 30.	Flujo de caja proyectado con plan estratégico en Estados Unidos (en millones de dólares americanos)	51
Tabla 31.	Flujo de caja proyectado sin plan estratégico en Estados Unidos (en millones de dólares americanos).....	52

Tabla 32.	Tabla comparativa de flujo de caja proyectado (con y sin plan estratégico) (en millones de dólares americanos).....	53
Tabla 33.	Cálculo del COK.....	53
Tabla 34.	Cálculo del VANe (en miles de dólares americanos).....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de Amazon.....	20
Gráfico 2.	Matriz Peyea	31
Gráfico 3.	Matriz IE.....	32
Gráfico 4.	Matriz de la Gran Estrategia	33
Gráfico 5.	Nuevo organigrama de Amazon	46

Índice de anexos

Anexo 1.	Dron llevando un paquete de Amazon	64
Anexo 2.	Las ventas de e-commerce en billones de dólares americanos	64
Anexo 3.	Costos estimados comparativos de distribución de FedEx y Amazon mediante el uso de drones.....	65
Anexo 4.	Comparativo de costos de transporte en drones y transporte tradicional	66
Anexo 5.	Modelo de negocio long tail	66
Anexo 6.	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	66
Anexo 7.	Clasificación del índice global de retail de e-commerce 2015	67
Anexo 8.	Matriz Foda Cruzado de Amazon	67
Anexo 9.	Matriz Peyea de Amazon.....	69
Anexo 10.	Remuneraciones del personal especializado en estudios de pequeños transportistas	69
Anexo 11.	Perfil y competencias de los especialistas en distribución de pequeños transportistas de productos	70
Anexo 12.	Presupuesto del plan de Marketing	71
Anexo 13.	Presupuesto del plan de Operaciones	71
Anexo 14.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	71
Anexo 15.	Presupuesto del plan de RSE	72
Anexo 16.	Estado de resultados de Amazon (en millones de dólares).....	72
Anexo 17.	Matriz de Evaluación Cuantitativa de Amazon	72
Anexo 18.	El mantra de marca.....	73
Anexo 19.	Mapa estratégico de Amazon.....	74
Anexo 20.	Modelo de Negocio Canvas de Amazon	75
Anexo 21.	Cadena de Valor de una empresa de servicios	76
Anexo 22.	Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC).....	76

Capítulo I. Introducción

El siglo XXI es una época en la que la tecnología ha pasado a formar parte del sistema de vida de los seres humanos, pues permite la hiperconectividad con el mundo y lograr un nivel de vida más equilibrado. En ello destacan las Tecnologías de información y el Comercio Electrónico.

El e-commerce (electronic commerce en inglés), se refiere a las operaciones y/o transacciones de compra y venta de un producto o servicio a través de Internet. En el comercio electrónico se presentan diversas categorías de mercado; para la presente investigación las siguientes son las más importantes:

- **Comercio electrónico B2B (Business to Business) o negocio a negocio.** Son las transacciones comerciales que se realizan entre empresas que operan en Internet y donde no intervienen los consumidores.
- **Comercio electrónico B2C, conocido como Business to Consumer o negocio al consumidor.** Se trata de las transacciones (compra o venta) directas que los consumidores realizan en una tienda virtual. Es en este tipo de comercio electrónico en el que participan también los intermediarios electrónicos (on line) se intenta agilizar las compra desde los consumidores a cambio de un pago o una comisión (Malca 2001:104-105).

En el proceso de compra se hace uso de la plataforma electrónica de la empresa on line, se elige el producto y se hace uso de los medios de pago, consecuentemente viene el proceso de distribución en el que participan los fabricantes o distribuidores de productos y las agencias de servicio de transporte como FedEx, UPS para luego enviar el producto a su destinatario final.

En todo caso, la satisfacción completa del cliente respecto de las compras online, depende de la forma en que realiza la compra, así como del tiempo en el que recibe el producto, por lo que la distribución, el control de costos en los diferentes niveles de las empresas y el aumento de nuevos clientes es un factor fundamental para garantizar la sostenibilidad de la empresa en un entorno tan cambiante como lo es el sector del comercio electrónico.

Es así como Amazon, y el resto de los competidores vienen trabajando en estrategias que permitan garantizar su sostenimiento. Ya sea a través de crecimiento o integraciones que permitan optimizar la cadena de valor de las empresas.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Amazon se creó en 1994, en el estado de Washington, y lanzó su oferta pública inicial de acciones el 15 de mayo de 1997; la empresa cumple dos décadas y su valor bursátil está próximo a los US\$ 460.000 millones. La gran acogida y la rápida evolución del comercio electrónico, unido al desarrollo tecnológico de dicho sector, han dado lugar al desarrollo in house de nuevas tecnologías, además de hacer más eficientes el transporte y entrega de mensajería (productos), y el de establecer estrategias de crecimiento acelerado.

De acuerdo con la empresa desarrolladora de software de seguimiento de envíos ShipMatrix, en el 2013 el servicio postal estadounidense representó el 59,2% de entregas de comercio electrónico, mientras que UPS representó el 31,9% y FedEx, un 8,9% (Becarés 2014). Asimismo, Ed Rogers director de la compañía logística más grande del mundo (UPS), espera que la mitad de las entregas o paquetes que operen en el 2019 tengan al cliente final como destinatario, impulsado por el crecimiento exponencial del comercio electrónico (CdS 2017), lo que denota su importancia en la economía de los Estados Unidos, siendo el transporte una parte vital en la cadena de valor de las empresas del e-commerce.

En Estados Unidos las ventas del comercio electrónico en el año 2012 crecieron en 15%, siete veces más rápido que el comercio tradicional (Anders 2013). Este mercado es dinámico y Amazon es el mayor comerciante de e-commerce en el país del norte, pero su crecimiento sostenible depende de mantener sus estrategias comerciales frente a sus competidores, entre las que destacan la accesibilidad de su plataforma, su capacidad de aumentar la cantidad de clientes, un servicio al cliente de calidad, y los costos competitivos a los que oferta sus productos, por lo que debe cuidar las economías de escala en su cadena de valor; sin embargo, estos costos de distribución se vienen acrecentando año a año lo que es una debilidad para la compañía, por lo que es necesario diseñar planes de distribución que mitiguen esta dependencia que incrementa sus costos y afecta su ventaja de liderazgo de costos frente a sus competidores.

1.1 El comercio electrónico

El comercio electrónico, conocido como e-commerce, consiste en la adquisición o venta de mercancías o servicios por medio de sistemas electrónicos. Se fundamenta en la comodidad del proceso de compra, un abanico de opciones de productos, y obtener el costo más conveniente (Instituto Internacional Español de Marketing Digital [IIEMD] s.f.).

El comercio electrónico se hace imparable pues casi un 22% de la población mundial ya hace uso de este mecanismo (Galeano 2017). Según el pronóstico de crecimiento de ventas en Norte América, en el 2017 este será de 73% respecto al año 2012 (eMarketer 2014), y las proyecciones de crecimiento son favorables.

Sin duda el consumo virtual es la revolución digital, así el consumidor puede comprar las 24 horas del día, los siete días de la semana; además los consumidores de Amazon reciben recomendaciones de nuevas compras con “ciudadanos de la Web” a partir del análisis de la conducta previa del usuario (Solomon 2008).

1.2 Distribución

Amazon deberá evaluar si entra de lleno en la distribución física de los productos que comercializa y dejar de ser solo un intermediario; con esta visión Bauza y Ruiz (2016) señalan que el nuevo paradigma del e-commerce será aumentar la satisfacción del cliente y disminuir el costo total logístico, lo que dará como resultado una cadena de valor integrada.

El costo en transporte para Amazon representa aproximadamente un 5%¹ de sus ventas en el mercado de Estados Unidos. Las alianzas estratégicas con pequeños transportistas pueden ser una parte fundamental del modelo de distribución, ya que las perspectivas del servicio postal de los Estados Unidos (La agencia postal estatal) podría ser incrementar las tarifas a Amazon por el servicio que le presta (Agencia EFE 2017), impactando en el margen logrado en cada etapa de su cadena de valor.

¹ Estimación obtenida del Reporte Anual de Amazon del año 2013 (Amazon 2014).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

2.1 Descripción

Amazon tiene una estrategia de innovación en su forma de hacer negocio, con un enfoque de mejora continua y de descubrir nuevas oportunidades de negocio. El punto más relevante radica en su estrategia de liderazgo en costos, por lo que las bases para sostener esta estrategia se fundan en sus economías de escala y su logística. Según Ark Invest el costo promedio por entrega (transporte) oscila entre US\$ 5 y US\$ 8 (Keeney 2015).

El transporte es parte importante de la cadena de valor de Amazon, y resulta siendo un problema debido a los costos elevados en Estados Unidos, ocasionando una dependencia de empresas de transporte como UPS y FedEx. Para mitigar este impacto la compañía apuesta por el reparto mediante los drones y/o la integración vertical de pequeños transportistas.

Las grandes ventajas de Amazon son oferta de todo tipo de productos, una amplia red logística y de distribución, una excelente atención al cliente, precios bajos, y una plataforma muy fácil de usar además de rapidez en el servicio. La identidad de la empresa está dada por la edad, el tamaño, el campo de actividad, ámbito geográfico, estructura jurídica y un sistema web patentado de fácil entendimiento para el comprador.

2.2 Perfil estratégico de la empresa

La estrategia competitiva de Amazon es de liderazgo en costos, pese a tener un alto grado de diferenciación frente a sus competidores, ello en virtud de que implícitamente se concentra en disminuir los costos en las diferentes etapas de la cadena de valor gracias a su eficiencia operativa o su capacidad de negociación frente a sus proveedores, y con ello lograr vender los productos a un precio más barato que la competencia.

3. Definición del problema

En la cadena de valor de Amazon, la distribución es parte fundamental y, al mismo tiempo, le hace depender de las empresas transportistas. En consecuencia, teniendo en cuenta el perfil competitivo de la empresa y la sostenibilidad del negocio en el tiempo, los autores de la presente

investigación consideran que el problema central es mantener la ventaja competitiva de liderazgo en costos en el mercado de e-commerce y el incremento sostenible de sus ingresos.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Amazon define su estrategia competitiva de liderazgo de costos y su estrategia de producto-mercado en el desarrollo de mercado y penetración de mercado, por lo que una solución prevista es llegar a nuevos segmentos de clientes y buscar la eficiencia de la logística de distribución a través de alianzas con pequeños transportistas, lo que permitirá incrementar sus ingresos, contar con economías de escala, y sostener su ventaja competitiva de costos.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (Pestel)

1.1 Factores políticos

El entorno político estadounidense hasta antes del 2013 tenía un elevado déficit fiscal en virtud de las políticas de aumento de impuestos y reducciones del gasto público que precedían al gobierno de Barak Obama, déficit fiscal que a enero del 2013 llegaba al 9%. En enero del mismo año se firma el Fiscal Cliff (Ley que evita el abismo fiscal) con el respaldo del Congreso, con el que se pretende disminuir el déficit fiscal a 5%, cuyo efecto directo es impulsar la demanda interna (Parodi 2013).

Por otra parte, pese a la situación económica que se experimentaba durante el gobierno de Obama, la industria -específicamente el sector del e-commerce- viene experimentando un crecimiento nunca antes observado, tanto que en el 2010 las ventas por este canal alcanzaron los US\$ 167.000 millones, creciendo un 16% y un 34% en el 2011 y 2012 respecto del mismo año, por lo que las proyecciones de crecimiento de este sector parecen ser favorables según el portal Statista (2019a). Esta situación ha generado que el Estado establezca políticas fiscales que gravan las compras on line, imponiendo impuestos a los usuarios que realicen compras de esta manera. La intención de esta política es que se genere un beneficio satisfactorio para los 45 estados, siendo que los impuestos gravados se destinarán a aquellos estados donde se realizó la compra. política que respaldan las empresas del e-commerce.

1.2 Factores económicos

El crecimiento económico de Estados Unidos al 2013 es lento, teniendo en cuenta la recesión del periodo 2007-2009; así, según estimaciones, su crecimiento promedio en los siguientes años alcanzará aproximadamente el 2% anual (Pozzi 2015). Su economía se soporta en las inversiones y el gasto de consumo que representa más de dos tercios de su actividad económica, seguido del gasto e inversiones públicas. La tasa de crecimiento en el año 2013 fue del 2,2% y el índice de precios al consumo fue de 1,47% a marzo, según datos de eMarketer (2014). La política económica del gobierno del presidente Obama buscaba incrementar en los siguientes años la tasa de crecimiento a través del consumo interno, en el que el comercio electrónico tendría un rol fundamental. Esto denota el gran dinamismo que genera este sector en la economía de Estados

Unidos; además, el gobierno ve con buenos ojos al comercio electrónico porque los impuestos generados a partir de este son enviados a los estados donde vive el comprador, situación que beneficiaría a todo el país, constituyendo así una gran oportunidad para la economía estadounidense (Rodríguez 2013).

1.3 Factores sociales

La cultura norteamericana es muy diversa debido a las diferentes subculturas que resultan de la migración que ha experimentado este país desde su fundación. En cuanto a su demografía, al 2010 y según el censo realizado por la Oficina de Censos de los Estados Unidos arrojó una población de 309.349.689 habitantes, siendo que para el 2013 se estimó un incremento a 316,2 millones (United States Census Bureau s.f.). En el mismo año, la población generacional de los baby boomers, X, y los millennials comprenden un 26% de la población cada uno, siendo que para los siguientes años los millennials se constituirán en la generación con mayor población en el país del norte (United State Census 2011). Asimismo, en dicho año la primera generación de millennials cumple 35 e ingresan a una edad de gasto máximo. Según PEW Research Center, para el 2014 la generación de los millennials equipará la fuerza laboral de la generación X y para el 2016 serán la primera fuerza laboral y económica del país (Insights 2014). Los ingresos de los millennials van en ascenso y su tasa de desempleo durante el 2013 disminuyeron aproximadamente al 11% según el BBVA Research (2017).

Al 2013, según Business Insider, la población de la generación de los millennials gasta por persona alrededor de US\$ 2.000 al año en compras por Internet, siendo los que más gastan en comparación con los de la generación X que bordean los US\$ 1.800, aproximadamente, y los baby boomers un poco por debajo, además es menester considerar a esta generación porque tiene la mayor interacción en la web y que realiza compras on line per cápita por alrededor de US\$ 1.300 al año, pese a ser bastante jóvenes sus integrantes, quienes gastan aproximadamente el 9% de sus ingresos en compras por Internet, más que los millennials que alcanzan un 5% y que el resto de las generaciones por lo que, durante los próximos años, serán la segunda generación joven con mayor capacidad de consumo (Synchrony 2015).

1.4 Factores tecnológicos

Los aparatos móviles son el medio por el cual se realizan gran parte de las actividades diarias; así en el 2013 el porcentaje de población con smartphones de Estados Unidos era de 44,3%, 5,6%

más que el 2012, y 14,5% más que el 2011, constituyendo una herramienta de suma importancia para el habitante estadounidense.

La masificación de este tipo de dispositivos y las tecnologías de información permiten que todas las generaciones, y con más potencial aún las generaciones Y y Z (los nacidos entre 1985 y 1995 y 1996 y 2015, respectivamente), estén más conectados con los dispositivos móviles y empiecen a ser los principales consumidores virtuales, ya que sus dispositivos son una herramienta de necesidad habitual. Al 2013 el 6,5% de las compras al por menor se hicieron a través de la web lo que denota los nuevos hábitos en la forma de comprar de los ciudadanos estadounidenses (Statista 2019b).

La revolución digital ha dado lugar también al social media (redes sociales) y con ello el social commerce, con lo que las empresas empiezan a tener presencia en las redes sociales debido a la alta interacción de las personas a través de estos medios cuya influencia es notoria, tal es el caso de redes sociales como Facebook, Tweeter, Youtube, Instagram, entre otras. Así, la aparición de los dispositivos de nueva generación y el desarrollo de la tecnología 4G y 5G (Internet 5G) que permite la transmisión de datos en dispositivos electrónicos a alta velocidad y a una distancia de aproximadamente 2 km, son un factor importante en la forma en que se transmite la información.

1.5 Factores ambientales

Estados Unidos posee políticas altamente proteccionistas tanto en lo relacionado a derechos civiles como al medio ambiente. En lo referente a esto último, el gobierno de Obama, a través de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, anunció un plan para reducir las emisiones que producen los vehículos, lo que pone en claro su intención de proteger el planeta (García 2013).

Las empresas del e-commerce y otras, con el propósito de hacer más eficiente sus operaciones, vienen desarrollando y trabajando con diferentes tecnologías para optimizar sus procesos, además de mejorar sus relaciones con proveedores generando una visión integradora de responsabilidad ante el cliente y el entorno.

Por ello, el desarrollo de estas nuevas tecnologías debe ser eco-amigable y formar parte de los programas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, pues está respaldado por el comportamiento del consumidor de apoyar a empresas que se interesen en el cuidado y respeto del medio ambiente.

1.6 Factores legales

En lo concerniente al mercado del e-commerce, en el 2013 el Senado estadounidense aprobó una ley que cobra impuestos a las adquisiciones por este medio, en lo que se denomina la Ley de Mercado Justo, permitiendo con ello que los Estados se beneficien con los ingresos generados por las compras realizadas en su territorio, estimándose que han obtenido ingresos cercanos a los US\$ 11.000 millones. En consecuencia, la parte legal acompaña el desarrollo y la creciente demanda del mercado de comercio electrónico, normativa que es respaldada por las grandes empresas del sector.

Sobre los drones el gobierno de Estados Unidos aún no cuenta con normas que permitan la operatividad de este tipo de dispositivos, restringiéndose su uso únicamente a seguridad e investigación, por lo que al 2013 no se cuenta con normas favorables².

2. Análisis del sector específico

El sector en el que se desenvuelve Amazon es el del comercio electrónico específicamente; si bien, es cierto que esta industria vende una gran variedad de productos al por menor y no lo hace mediante una compañía de retail propiamente dicha, en virtud de que las compañías de e-commerce actúan también como intermediarios entre los fabricantes y/o vendedores con el cliente final, así como también manejan stock de productos que son vendidos directamente por estos por lo que el marco comercial en el que se desenvuelven es propiamente el e-commerce.

Al 2013 este sector representó el 5,8% de las ventas al por menor en los Estados Unidos, llegando a los US\$ 261 billones en el mismo año, con Amazon dominando las ventas ese mismo año con US\$ 67,9 billones, lo que representa el 26% de la cuota de mercado del comercio electrónico aproximadamente, seguido de Apple con el 18% gracias a la venta de productos y servicios por un valor de US\$ 18 billones a través de sus sitios web App Store y iTunes, y luego continúan compañías como Walmart, eBay, entre otras, con una menor cuota de mercado (Richter 2014).

En este sector comercial son importantes las promociones virtuales durante los feriados y las vacaciones, es así como en el 2012 las ventas promocionales alcanzaron un valor aproximado de US\$ 42,3 billones, y en el 2013 se lograron ventas por US\$ 46,5 billones (Statista 2019c). Las principales fechas promocionales son el Día de la Independencia, Día del Trabajador, Black

² Esta redacción se realiza tomando en consideración la información y la línea de tiempo del año 2013 y precedentes.

Friday, Cyber Monday, Green Monday, Año Nuevo, entre otros, donde se pueden encontrar ofertas de hasta 80% de descuento, las que buscan agilizar e incrementar las ventas on line.

El 09 de abril del 2015, Mike Moriarty, socio de A.T. Kearney, señaló que «[...] el auge del comercio electrónico ha supuesto retos: el futuro de la industria no es solo digital, sino que requiere una oferta creativa que conecta las compras online y físicas» (A.T. Kearney 2015).

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores críticos de éxito	Peso	Clasificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector e-commerce	0,13	4	0,52
Aumento de número de clientes	0,13	4	0,52
Masificación de uso de dispositivos móviles	0,12	3	0,36
Banda ancha Internet 5G	0,12	3	0,36
Desarrollo de tecnología de drones para el transporte	0,09	4	0,36
Alto grado de profesionalización en tecnologías de información	0,08	4	0,32
Barreras altas del sector	0,10	4	0,40
Amenazas			
Inmerción de competidores con altas capacidades en el mercado de e-commerce	0,10	4	0,40
Control de costos de transporte por parte de empresas especializadas	0,08	4	0,32
Gran fragilidad de las empresas de Internet a mejores estrategias de competidores y otros negocios on line.	0,05	3	0,15
	1,00		3,19

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Esta matriz muestra los factores de éxito identificados a partir del análisis de los factores externos que están alrededor de la industria de B2C y de comercio electrónico, siendo trascendentales variables importantes como el precio, la tecnología y software, la satisfacción del cliente, el crecimiento de la cuota de mercado, etcétera.

2.1 Amenaza de nuevos competidores

Los costos bajos por las economías de escala de los ofertantes se deben a las compras por volumen, la fuerte inversión en innovación e investigación, las plataformas informáticas sofisticadas; el alto posicionamiento en la mente de los consumidores; todo ello representa una barrera de entrada potente frente a los futuros competidores; por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta.

Tabla 2. Nuevos competidores entrantes

Factor	Peso (%)	Nada atractivo		Muy atractivo			Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de nuevos ingresantes	20	3					0,6
Barreras de ingreso y salida	20	4					0,8
Construcción de marca	20	4					0,8
Economías de escala	20	4					0,8
Cadena de suministro de gran escala	20	4					0,8
Grado de atractividad							3,8

Actual
Futuro

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

En conclusión, se puede afirmar que el sector es atractivo. Los nuevos competidores que pudieran entrar deberán tener la fortaleza y reputación de la marca Amazon, lo que es difícil por su experiencia.

2.2 Rivalidad de competidores con Amazon

En este sector existe una fuerte concentración de empresas. Amazon, Wal-Mart, eBay, Apple y otros pequeños participan del mercado norteamericano donde, al año 2013, Amazon tenía una cuota de mercado de 25,8%, Apple 18% y Walmart, de 3,4% (Cavale 2014), con proyecciones de cuota de mercado al 2017 de 43,5% para Amazon, ya que estos líderes de la industria comparten activos especializados, lo que es una alta barrera entre las empresas (Ventura 2017).

Tabla 3. Rivalidad de competidores

Factor	Peso (%)	Nada atractivo			Muy atractivo		Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de competidores grandes	20	2					0.4
Cantidad de competidores medianos y pequeños	20	3					0.6
Economías de escala para lograr el mejor precio para el cliente	20	3					0.6
Cuota de mercado en Estados Unidos de Amazon	20	4					0.8
Costo de cambio a otro competidor	20	3					0.6
Grado de atractividad							3.0

Actual
Futuro

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

El puntaje de 3,0 indica que el sector es poco atractivo en el mercado de Estados Unidos principalmente porque existen pocos, pero muy grandes competidores. Es bajo el atractivo por las economías de escala al ofrecer un bajo costo del producto al cliente, y el cambio a otro proveedor es bajo por la marca potente que representa Amazon. La cantidad de competidores pequeños son muchos y de fácil accesibilidad, sin embargo, no es una rivalidad para Amazon.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de esta fuerza está dado por la gran variedad de proveedores de diversos productos que ofrece la industria por los canales B2B y B2C, principalmente. Los proveedores necesitan de estos canales de comercialización, y las empresas de Internet presentan una posición de concentración de empresas, pero hay acuerdos con Amazon, Wal-Mart, u otros. Steve Gaut señaló a CNNMoney que «[...] Amazon es un valioso cliente de UPS (...)»; sin embargo, Amazon representaba menos del 10% de las ventas en Estados Unidos (CNNMoney 2017). Para la compañía, las relaciones con los proveedores UPS, FedEx y USPS resultan siendo fundamentales pues ellos representaban el 5,34% en el 2013, el 5,04% en el 2012, y el 4,98% de los costos en el 2011³.

Tabla 4. Negociación con los proveedores

Factor	Peso (%)	Nada atractivo		Muy atractivo			Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de fabricantes y proveedores interesados en alianzas con Amazon	20	4					0,8
Amenaza de integración hacia delante de proveedores	20	3					0,6
Amenaza de integración hacia atrás de proveedores	20	2					0,4
Complejidad de cadena de suministro, tecnología de plataforma y manejo de stock de Amazon	20	3					0,6
Costo de cambio de proveedores de productos y distribución	20	3					0,6
Grado de atractividad							3,0

Actual
Futuro

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

En conclusión, en lo que respecta al transporte poder de negociación de los proveedores es alto, dado la necesidad de Amazon y las pocas empresas consolidadas en transporte. Los proveedores de productos tienen un poder de negociación mediano ya que existen muchos interesados en alianzas con Amazon, toda vez que un acuerdo garantiza un flujo constante de compras.

³ Los datos se obtuvieron del Reporte Anual de Amazon del 2013 (Amazon 2014).

2.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores en esta industria es bajo porque los servicios y atributos de los ofertantes en comercio electrónico son bajos dado la economía de escala que manejan. Así el entendimiento del comportamiento de compra del comprador individual, y el uso de algoritmos para anticiparse a la intención de compra del usuario y generar las mejores ofertas.

Tabla 5. Negociación con los clientes

Factor	Peso (%)	Nada atractivo		Muy atractivo			Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de clientes finales	20	2					0,4
Sensibilidad de los consumidores a la RSE	20	3					0,6
Costo de cambio a otro producto	20	2					0,4
Constumbres y tendencias de los consumidores modernos	20	3					0,6
Costo de productos que oferta Amazon	20	3					0,6
Grado de atractividad							2,6

Actual
Futuro

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

La fuerza de negociación de los clientes es baja, sobre todo por las facilidades y tendencias modernas de compra de los consumidores finales, así como el bajo costo de cambio a otros productos, principalmente en Estados Unidos.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

En esta industria, los sustitutos son muchos y de fácil acceso para el cliente quien, en algunas ocasiones, no necesita incurrir en costos adicionales para acceder a ellos; estos sustitutos pueden ser tiendas físicas, tiendas por departamentos, entre otras; así también la modernidad del e-commerce hace que la fuerza de los productos sustitutos se reduzca significativamente.

Tabla 6. Fuerza de productos sustitutos

Factor	Peso (%)	Nada atractivo		Muy atractivo			Atractividad
		1	2	3	4	5	
Cantidad de productos sustitutos	20	4					1,2
Recursos y marca de productos sustitutos	20	3					0,6
Costo de cambio al producto sustituto	20	4					0,4
Economías de escala de los productos sustitutos	20	2					0,4
Cadena de suministro y recursos de los productos sustitutos	20	2					0,4
Grado de atractividad							3,0

Actual
Futuro

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

Se puede concluir que existen muchos productos sustitutos y alternativos, además de los ofrecidos por los mismos fabricantes y que oferta Amazon; sin embargo, los horarios, las economías de escala, y los recursos con los que cuentan hacen que sea medianamente a alto el atractivo de esta fuerza.

Tabla 7. Resumen de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Factor	Grado de atractividad	Nada atractivo			Muy atractivo		Sustento
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	3.8	→					Existen en Estados Unidos pocos competidores de la gran magnitud de Amazon y sus barreras de ingreso son altas por las economías de escala y especialización de la cadena de suministro
Amenaza de productos sustitutos	3	→					Existen muchos productos sustitutos y alternativos en Estados Unidos
Poder de negociación de clientes	2.6	→					El poder de negociación es bajo porque Amazon ofrece los costos mas bajos para el cliente en su plataforma de compra.
Poder de negociación de proveedores	3	→					La negociación de proveedores se puntua en 3, representa medianamente una fuerza ya que muchos proveedores tienen intereses en trabajar con Amazon.
Rivalidad entre competidores	3	→					Existe una rivalidad alta de competidores grandes que operan el mercado de Estados Unidos, sin embargo es bajo en los competidores medianos y pequeños.
Evaluación General	3.08	→					El sector es atractivo para Amazon considerando el potencial en Estados Unidos y nuevos mercados globales. Así como las tendencias de la compra on line y el uso de tecnologías en el mundo.

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz muestra una comparación entre Amazon y sus principales competidores, dándole a cada uno el peso más significativo en base a su perfil competitivo. Los factores claves para Amazon son el precio, la tecnología, desarrollo de software, la satisfacción del cliente, y la calidad de producto, entre otros. Lo que principalmente le diferencia de sus competidores en el mercado

de los Estados Unidos es la satisfacción del cliente, la tecnología, la innovación, y la cuota de mercado ganado a través de siempre ofertar un menor precio.

Tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	Amazon		Ibay		Walmart	
		Clasificación	Peso ponderado	Peso	Peso ponderado	Peso	Peso ponderado
Oportunidades							
Crecimiento del sector e-commerce	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Aumento de número de clientes	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Masificación de uso de dispositivos móviles	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Banda ancha Internet 5G	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Desarrollo de tecnología de drones para el transporte	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Alto grado de profesionalización en tecnologías de información	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Barreras altas del sector	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Amenazas							
Inmerción de competidores con altas capacidades en el mercado de e-commerce	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Control de costos de transporte por parte de empresas especializadas	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Gran fragilidad de las empresas de Internet a mejores estrategias de competidores y otros negocios on line.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
	1,00		3,25		2,89		2,56

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

2.7 Conclusiones

- Amazon supera las oportunidades frente a sus competidores y minimiza las amenazas de manera similar que sus competidores, encontrándose en un sector donde el grado de atractividad es medio aproximadamente, debiendo mejorar su posición estratégica con el presente plan que se propone.
- El e-commerce es un mercado creciente y en desarrollo constante, impulsado por la ampliación de Internet y bandas anchas más potentes, el uso de nuevas tecnologías por los sectores sociales de la generación Z y millennials.
- Los factores críticos de éxito del sector más importantes son lealtad y satisfacción del consumidor, tecnología y desarrollo de software, precio con el que se llega al consumidor y calidad de producto, la cuota de mercado y expansión, el crecimiento el sector e-commerce y la banda ancha de Internet 5G.

- Dentro del análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se puede distinguir que Amazon tiene como oportunidades la cuota de mercado a través del aumento del número de clientes y el crecimiento del sector e-commerce, con 0,52 para ambas variables, así su ponderación es mayor con 3,25 frente a eBay con 2,89 y Wal-Mart con 2,56, aun cuando todos tienen los mismos factores de éxito.
- Las alianzas con pequeños transportistas en la distribución contribuirán a la disminución de los costos de distribución de productos, o aumentará la posición de negociación de Amazon.

Capítulo IV. Análisis interno

En el presente capítulo se revisarán las actividades principales de la empresa, su estructura organizacional, su cadena de valor, recursos y capacidades, y sus ventajas competitivas.

1. Estrategia de Amazon

Amazon ha enfocado sus esfuerzos en la satisfacción completa del cliente: «Conocemos a los clientes como a los precios bajos. Sabemos que a los clientes les gusta la entrega rápida», surgiendo una necesidad constante de innovación en todos los niveles (gestión de la información, logística, tecnología, etcétera) que le ha permitido sostener su ventaja competitiva, pues resulta importante resaltar que Amazon, a través de su plataforma única y diferenciada, pudo conectarse con el cliente mejorando su experiencia de compra al gestionar eficientemente la información sobre sus intereses. La ventaja de liderazgo en costos de Amazon está orientada a mantener e incrementar la participación de mercado obtenida respaldado por la fidelización del cliente. Se prevé que para el 2015 sus ventas representarán aproximadamente un 33% de las ventas on line en el mercado de Estados Unidos, en el 2016 un 35%, y en el 2017 un 44% del total de ventas que maximizarán las ventas de Amazon (ventas cruzadas⁴). En pocas palabras, el dominio creciente de Amazon está respaldado por su estrategia de desarrollo de mercado y penetración de mercado y que constituye un logro pues su participación de mercado aumenta considerablemente año tras año. Es así como Amazon obtiene su fortaleza a partir de estas tres políticas clave:

- **Pasión por el cliente: customer obsesión.** “El cliente siempre el primero, Cliente first”
- **Tener responsabilidad y compromiso.** “Se trata del largo plazo. No somos una empresa que pensamos en el trimestre o equivocarnos, sino que algunas iniciativas serán de largo plazo”.
- **Pasión de inventar.** Esta clave se lleva a cabo con la creación de equipos pequeños, independientes, que actúan rápido y creativos, comenta Fernando de Palacio director de Gran Consumo en Amazon España en el Forbes Summit Transformación Digital 2017 (Gutiérrez 2017).

Amazon aplica una estrategia “flywheel” en la que se sacrifican los beneficios para dar el mayor beneficio a los clientes, con lo que ha logrado un crecimiento abrupto, desconcertando al propio

⁴ En marketing se llama venta cruzada (del inglés cross selling) a la táctica mediante el cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir. Su objetivo es aumentar los ingresos de la compañía (Colaboradores de Wikipedia 2018).

mercado pues la competencia no logra mantener el ritmo, pese a que sus resultados netos son muy inferiores a los del mercado, pero su cuota de mercado crece a pasos agigantados.

2. Análisis de Áreas Funcionales (Amofhit)

Con el presente análisis se pretende conocer la estructura organizacional y la forma de hacer negocios de Amazon, los recursos y capacidades además de conocer y analizar su cadena de valor para establecer estrategias y fijar objetivos.

2.1 Administración y Gerencia

La corporación Amazon ha construido su desarrollo a través de la visión de Jeff Bezos, su fundador, quien ha sentado sus políticas, principios y procesos de gestión aplicando la solución de problemas de clientes y brechas por satisfacer a través de roles de sus gerentes corporativos descentralizados. Al ser una empresa de gran tamaño esta delegación parte de las políticas de la empresa, y el CEO Bezos. Así mismo, Amazon posee la configuración mixta de una organización adhocrática y diversificada (Mintzberg 1979), su propia estructura organizacional es altamente flexible, capaz de adaptarse a cambios rápidos del entorno.

2.2 Marketing y Ventas

Amazon ha sido una de las compañías que ha tomado más en serio la satisfacción del cliente por lo que su estrategia y propuesta proviene de los propios clientes, siendo esta la filosofía sentada por su fundador Jeff Bezos: «Nuestra meta es ser la compañía más centrada en el cliente de todo el planeta»; Amazon vende casi de todo en su plataforma, destacándose por ser una de las mayores concentraciones de bienes y servicios a precios bajos, por lo que su estrategia de marketing se dirige a un público interesado en realizar cualquier tipo de compra por Internet. Además, destaca una de las herramientas de lealtad del cliente más eficaces como las ofertas de envío gratuito y el Amazon Prime⁵.

Respecto al tráfico en su plataforma web, casi la mitad se obtiene de forma directa, el resto proviene de direccionamientos desde las redes sociales como Facebook, Reddit, Youtube, entre otros. Amazon asocia muy bien esta información para lanzar sus promociones de ventas, que

⁵ Amazon Prime: Programa de suscripción anual que brinda beneficios como el envío en 24 horas en más de dos millones de productos, publicado en el Amazon Annual Report 2013 (Amazon 2014).

constituye otra de sus herramientas más poderosas, ya que asocia la mayor cantidad de productos como libros, ropa, muebles para exteriores, artículos del hogar, accesorios electrónicos, e incluso productos orgánicos (Robischon 2017).

Amazon invierte grandes cantidades en acciones de marketing (publicidad, promociones, eventos, relaciones, marketing directo, marketing digital, publicidad viral, entre otros); pasó de usar un 3% de los ingresos en el 2010 (Amazon 2014), y esta tendencia aumentará para el 2015. Sin embargo, las redes sociales más atractivas y utilizadas por los usuarios de las generaciones “Y” y “Z” casi no tienen publicidad de Amazon, lo que deja un nicho de mercado a cubrir en marketing.

Amazon aplica en sus operaciones el modelo denominado long tail (cola larga), en los que vende poco de muchas referencias, y mucho de las pocas, ello le permite mantener en sus almacenes un stock de productos de mayor venta, y aquellos con menor rotación se encuentran en el almacén de sus proveedores (dropshippers). Amazon opera de la siguiente manera:

- **Como vendedor.** Amazon vende sus productos a través de su plataforma web.
- **Como intermediario.** Enlaza a los vendedores con los compradores.
- **Como proveedor de servicio de almacenamiento.** En el que ofrece servicios de almacenamiento a empresas interesadas.

El incremento estimado de ventas porcentuales de Amazon respecto al año anterior en el mercado de Estados Unidos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Porcentaje de ventas de Amazon en Estados Unidos años 2012 y 2013

Ventas /Año	Incremento porcentual
2012	30%
2013	27%

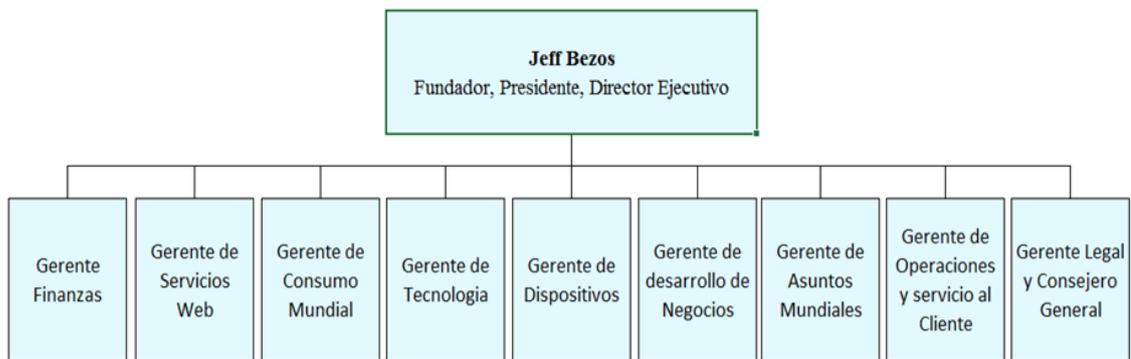
Fuente: EFE, 2015; La Información, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

En lo que respecta al transporte, Amazon ha tratado de ubicar sus centros de distribución en puntos estratégicos que le permitan depender menos de las empresas de transporte y hacer menores recorridos por entrega. En Estados Unidos posee una flota propia de camiones que llevan los pedidos hasta los centros de transporte donde necesite de los servicios de empresas como UPS y FedEx de ser el caso, tratando de controlar -en la medida lo posible- su cadena de suministro.

2.3 Recursos Humanos

La estructura de Amazon refleja una organización orgánica y funcional, con equipos multidisciplinarios y altamente especializados. La empresa cuenta con áreas de gestión y de apoyo, así como áreas operativas como Tecnología, Servicios Web, que administran la tecnología y las plataformas de servicio, la oferta de servicios, logística de distribución interna y tercerizada, y el servicio de atención al cliente.

Gráfico 1. Organigrama de Amazon



Fuente: The Official Board, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Amazon tiene cerca de 40.000 colaboradores en Estados Unidos; sus edificios administrativos cuentan con comodidades para sus empleados desde restaurantes, parques para pasear perros, y otros lugares de esparcimiento, con el objetivo de lograr entornos donde aflore la creatividad y sea un buen lugar para trabajar, lo que compensa las largas horas de jornadas laborales.

2.4 Finanzas

Los estados financieros reflejan el desempeño de la empresa bajo el enfoque de eficiencia de los recursos y rentabilidad mínima operacional.

2.4.1 Análisis vertical del estado de resultados al 2013

El análisis vertical del estado de resultados de Amazon establece discrecionalmente cuánto se gasta de los ingresos y el margen obtenido en un determinado período.

En el año 2013 se estima que los gastos de explotación son los más importantes y representan el 98,41%, el resultado de explotación es 1,59%, y el resultado del ejercicio es de 0,60%, notándose

una clara estrategia de negocio que busca ganar por volumen, cuota o participación de mercado, siendo esta su principal prioridad.

Tabla 10. Análisis vertical del estado de resultados de Amazon

Periodo	2013
Ingresos totales	100%
Total de gastos de explotación	98,41%
Resultado de explotación	1,59%
Resultado del ejercicio	0,60%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.5 Tecnología

La innovación es clave en Amazon, es una función principal del negocio ya que se encarga de mejorar las funciones de búsqueda y recomendación al cliente, contando con un sistema más avanzado y de fácil entendimiento para el usuario que el de la competencia. Las recomendaciones se centran en búsquedas y compras previas realizadas y compras similares de otros clientes; sin embargo, se viene trabajando en inteligencia artificial o mejora de algoritmos de preferencias y gustos de los compradores para que esta experiencia de compra sea aún más desarrollada y brinde mayor conocimiento del consumidor final. El desarrollo de esta tecnología es prioritariamente in house.

2.6 Conclusiones

La administración y gestión de la empresa desde la visión de Bezos es una garantía para el negocio, no solo por la experiencia sino por el liderazgo y principios de gestión que trasmite. El recurso humano es altamente especializado y está comprometido con la empresa. La tecnología proveniente de su innovación es una garantía para el crecimiento y sostenimiento de Amazon. También se han considerado los costos principales desde el punto de vista económico y financiero, permitiendo ver que el costo más importante que se incrementa es de los productos de los fabricantes. Otra variable importante es que los resultados de explotación son bajos, así como los resultados del ejercicio, lo que demuestra que sus costos de marketing, recursos humanos, financieros, tecnológicos y logísticos son administrados y utilizados eficiente y eficazmente, siendo esta una ventaja competitiva para la compañía. Así Amazon mantiene un enfoque de economías de escala, siendo los costos de transporte uno en el que tiene un bajo poder de negociación, esta es una oportunidad y una desventaja a la vez. Sus costos de marketing se incrementan en relación al incremento constante de sus ventas.

3. Evaluación de la Cadena de Valor

Para desarrollar las actividades que generan valor a Amazon se utilizará la cadena de valor de McKinsey and Company. Business System (1980), quien propone la cadena de valor de una empresa de servicios es la siguiente (ver anexo 21).

Jeff Bezos es quien lidera la compañía y quien denota una visión cada vez más amplia para esta, y ha planteado valores propios como la pasión, la innovación, la honestidad, etcétera, y cuenta con una misión austera, pero de responsabilidad.

Amazon posee una clara cultura y lo señala en su web haciendo referencia a valores, rendimiento, oficinas verdes. Por otro lado, los beneficios y agasajos a sus colaboradores son resaltantes dentro de sus costumbres. La responsabilidad y las líneas de carrera interna permiten que el personal esté altamente comprometido con la misión de la empresa. Otro aspecto clave son las habilidades del personal y la alta especialización que hacen que los procesos sean eficientes y eficaces en su ejecución.

3.1 Tecnología

La estructura de Amazon está orientada a la innovación permanente de sus procesos y de la tecnología que usa, que conlleven a facilitar la prestación de los servicios ofrecidos. La tecnología es su herramienta principal de apoyo en las operaciones de compra que oferta la compañía, ya que su plataforma informática es de tecnología de punta por encima de sus competidores y de fácil entendimiento para los usuarios, quienes tienen seguridad al hacer sus transacciones con una alta velocidad de procesamiento de datos. Parte de la tecnología de su plataforma como inicio del servicio al cliente.

3.2 Diseño del Producto

Amazon cuenta con su propio software (tecnología y plataforma) que es flexible y que se adapta al cliente y a los mercados donde opera, y que se enlaza con cualquier dispositivo conectado a Internet (personal computer [PC], móviles, tabletas, y otros). Además, Amazon cuenta con Amazon Web Services (AWS), que le permite hacer uso de miles de servidores y terabytes de almacenamiento en la nube; con ello tiene mucha capacidad de almacenamiento y de procesamiento de datos.

El desarrollo y tecnología (plataforma web) es parte de su cultura. En palabras de la empresa «[...] La evolución de Amazon se ha visto impulsada por la innovación. Es parte de nuestro ADN» (Amazonjobs s.f.), Este es uno de los puntos más relevantes de la compañía, pues está orientado a integrar eficazmente su plataforma con el cliente, permitiendo así una adecuada gestión de la información, marketing y ventas. Siendo su plataforma el diseño de producto que ofrece al ser un comisionista on line.

3.3 Fabricación

3.3.1 Infraestructura y ambiente

Amazon cuenta con 109 centros de distribución en el mundo (Amazon 2014) que son parte del buen servicio al cliente y que aseguran la entrega oportuna de sus productos. La infraestructura de la empresa se basa en la experiencia de compra del usuario; desde el momento del funcionamiento de su plataforma informática hasta el punto de distribución controlable por la empresa (camiones propios que acortan la distancia entre el producto y el usuario final).

3.3.2 Abastecimiento

Amazon cuenta con la tecnología que permite administrar eficazmente el stock de la empresa en tiempo real. Posee un inventario propio de productos en sus almacenes, y aquellos que no son propios forman parte de su negocio B2B, permitiéndole incluso hacer mejores ofertas que sus proveedores. Ello lo logra usando la mejor tecnología de manejo y administración de stock siendo esta otra ventaja competitiva para Amazon, que está más desarrollada que sus competidores.

3.3.3 Logística interna

Amazon maneja un nivel de inventario bajo, pese a la cantidad de productos que ofrece y la cantidad de ventas realizadas. El sistema automatizado (Amazon Robotics) de sus almacenes y sus sistemas de información, le permiten gestionar eficazmente su inventario; así los pedidos son tomados e ingresados en su sistema tecnológico interno que pasa a los centros de distribución y, a través de un programa de etiquetados, las máquinas ubican rápidamente los pedidos para ser enviados a su destinatario final. El propósito es dotarle de rapidez a las operaciones.

3.4 Marketing

3.4.1 Marketing y Ventas

El inicio de la cadena de valor empieza con el marketing electrónico donde Amazon expone sus productos y servicios y los pone en oferta al cliente bajo su estrategia de precios. La entrega rápida de los productos realza el marketing boca a boca y la gestión de la información le ha permitido centrarse en el comportamiento de compra de cada consumidor, por lo que la conexión con compradores potenciales de generaciones a partir del año de 1979 en adelante es excepcional. Son altos consumidores de redes sociales musicales, por ejemplo, y que no son debidamente explotados por Amazon en la medida que tienen mayores gastos de consumo en promedio frente al resto de generaciones.

El buen servicio que recibe el cliente es una ventaja, tanto por el bajo costo del servicio que ofrece como la facilidad de entrega rápida o entrega usual, promociones y descuentos, incluso por debajo de los que ofrece el fabricante directamente; en cambio, la competencia ofrece descuentos y promociones como medios tradicionales y atractivos para los clientes. A través de ello se pretende ampliar la cuota de mercado e interiorizar en la mente del consumidor la marca Amazon, aquí se encuentran las actividades orientadas a la preferencia del cliente y los precios diferenciados sobre la competencia.

3.4.2 Personal de contacto

En Amazon el personal de contacto está dado por el nivel de negociación que logran sus colaboradores con los proveedores, que le permite ofertar mayores ítems de productos y a precios competitivos.

3.4.3 Productos ofertados

Amazon cuenta con una plataforma que le permite ofrecer cerca de 20 millones de productos variados, con precios actualizados; para ello cuenta con el manejo on line de inventarios de las fabricas proveedoras y de sus propios almacenes. Cuenta con suscripciones para sus clientes que implican productos con descuentos adicionales. En relación a los productos que ofrece trata de negociar más y mejores condiciones para sus clientes a nivel de calidad, precios, disponibilidad de productos, y oportunidad de atención.

3.5 Distribución

3.5.1 Logística externa

Esta constituye básicamente la parte del envío del producto al cliente final; tratándose de sus proveedores (dropshippers), estos se encargan directamente del envío, ello no escapa de la supervisión de Amazon pues es la marca la que asume la responsabilidad. Al tratarse de sus propios productos o de aquellos vendidos directamente por Amazon, esta hace uso del sistema de transporte tradicional para envíos (UPS, FedEx y TNT), utilizando sistemas propios de transporte en ciertas etapas para reducir al máximo los costos de envío.

3.5.2 Logística de distribución

El servicio que presta Amazon no solo comprende la compra en línea sino también la entrega física del producto por lo que su cadena logística es vital.

La entrega física del producto la realiza el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS), UPS, FedEx o directamente Amazon, haciendo una entrega rápida y eficiente a los suscriptores en dos días y a los clientes sin suscripción según políticas propias de la empresa, siendo el Servicio Postal nacional el que menos cobra, mientras que los costos de envío de UPS y FedEx oscilan entre US\$ 5 y US\$ 9 por entrega, monto que se viene incrementado por factores externos.

3.6 Servicio

3.6.1 Clientes y otros clientes

Amazon engloba a una variedad de clientes con intereses y comportamientos diversos, por lo que su estrategia de satisfacción se dirige también a un nivel personalizado, pues entender su comportamiento le permite resolver problemas con mayor facilidad.

3.6.1 Margen de servicio

Este es la razón de todos los eslabones; para Amazon, representa la conversión de todas sus áreas y eslabones de manera eficiente y logrando en cada proceso una ventaja competitiva y satisfacción para el cliente, procurando siempre superar la expectativa del usuario. Cada una de las áreas analizadas en la cadena de valor aportan ventajas competitivas a la cadena, por tanto, el margen resultante es lo que el cliente percibe al comprar en Amazon (barato, entrega rápida y de calidad)

logrando un mantra de vínculo real y emocional por el cual el cliente volverá a comprar y no encontrará otra mejor experiencia, llegando incluso a superar las expectativas del mismo.

4. Modelo de negocio de Amazon

Se puede destacar que en el modelo de negocio de Amazon (Osterwalder y Pigneur 2011) sus ingresos son por las comisiones que cobra por utilizar su plataforma informática, lo que representa el 75%, y sus principales costos son el valor de los productos que ofrece bajo una buena negociación con los fabricantes para tratar de ofrecer el menor costo posible a sus clientes. Sus socios clave son las empresas de Internet, tecnología y de distribución de sus productos, que son clave en la cadena de costos de los productos y servicio final para el consumidor (ver anexo 20).

5. Matriz VRIO y Ventaja Competitiva Genérica

Las variables del análisis VRIO (Barney 2002) se enfocan en la teoría de los recursos y capacidades para determinar la ventaja competitiva de una empresa. Se identifican los recursos tangibles e intangibles, que pueden ser físicos, tecnológicos, financieros, humanos y de diseño organizacional. Para realizar el análisis de sus potencialidades se evalúan los siguientes recursos:

Tabla 11. Variables VRIO

VALIOSOS	RAROS O ÚNICOS O ESCASOS
Permiten nuevas oportunidades en el mercado	Difíciles de obtener en el mercado y son específicos de Amazon.
INIMITABLES	ORGANIZADOS
No son fáciles de copiar o imitar por la competencia	Eficientemente operados o explotados por Amazon

Fuente: Barney, 2002.

Elaboración: Propia, 2019.

Del análisis efectuado se ha identificado varios recursos y capacidades que son una verdadera ventaja competitiva sostenible, como la marca reconocida en el mercado y plataforma tecnológica eficiente, única y diferenciada. Su ventaja competitiva está dada por sus recursos humanos altamente especializados, su alto grado de solvencia económica, economía de escala y su cultura de ahorro y austeridad. Su paridad competitiva está dada igual que el de la competencia por su plataforma que pueden operar con diferentes mecanismos tecnológicos al igual de sus competidores, y plataformas que recomiendan productos. Sus desventajas se asocian más con la dependencia de empresas terceras en la distribución. Para mejorar este aspecto Amazon adquirió una red de tiendas de distribución de alimentos integrales que aún debe explotarse hasta convertirse en una paridad competitiva en adelante.

Tabla 12. Análisis VRIO de Amazon

Recurso / Capacidad	Tipo de recurso / capacidad	V	R	I	O	Importancia Competitiva
Recursos humanos altamente especializados y buena cultura organizacional	Talento	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Alto grado de solvencia económica	Talento	X	X	X		Ventaja competitiva
Economías de escala	Proceso	X		X	X	Ventaja competitiva
Alto grado de dependencia de empresas de transporte	Proceso	X			X	Sin ventaja competitiva
Envío gratis en 2 días	Proceso				X	Sin ventaja competitiva
Eficiente distribución y entrega	Proceso	X			X	Paridad competitiva
Gama de productos y servicios de gran variedad	Proceso	X			X	Ventaja competitiva temporal
Marca reconocida en el mercado	Recurso	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Plataforma tecnológica eficiente, única y diferenciada	Recurso	X		X	X	Ventaja competitiva
Mayor poder de negociación con la red de contactos y proveedores	Recurso	X			X	Paridad competitiva
Alta inversión en investigación y desarrollo	Recurso	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Alta innovación y creatividad	Recurso	X			X	Paridad competitiva
Nuevos negocios	Capacidad	X				Paridad competitiva

Fuente: Barney, 2002.

Elaboración: Propia, 2019.

5.1 Conclusión

Las estrategias más adecuadas están dadas por sus ventajas competitivas sostenibles identificadas en el análisis VRIO, sobre las que Amazon desarrolla su estrategia de liderazgo de costos como son el talento humano – CEO Jeff Bezos, capacidad de innovación y creatividad, las economías de escala, flexibilidad de atención al cliente, cultura de ahorro y austeridad, marca valorada, Plataforma eficiente y eficaz.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La presente matriz permitirá analizar las principales fortalezas y debilidades de Amazon a fin de potenciarlas las fortalezas y mitigar las debilidades.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas	Valor	Calificación	Valor ponderado
Marca reconocida en el mercado	0,12	4	0,48
Plataforma tecnológica eficiente, única y diferenciada.	0,11	4	0,44
Alto grado de solvencia económica	0,12	4	0,48
Gama de productos y servicios de gran variedad	0,12	3	0,36
Mayor poder de negociación con la red de contactos y proveedores	0,09	3	0,27
Recursos humanos altamente especializados	0,06	2	0,12
Alta inversión en investigación y desarrollo	0,10	3	0,30
Alta innovación y creatividad	0,10	3	0,30
Debilidades			
Alto grado de dependencia de empresas de transporte de envío de mercadería	0,10	3	0,30
Elevados costos de transporte	0,08	3	0,24
Total	1,00		3,29

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

En la matriz EFI el puntaje de 3,29 representa que Amazon tiene más fortalezas. La principal fortaleza es que la marca es reconocida, lo que es clave para el incremento de participación de mercado; la segunda fortaleza es la plataforma eficiente que posee y, finalmente, su alto grado de solvencia económica, que le permite contar con economías de escala e inversión en investigación y desarrollo. Sus debilidades están dadas principalmente por la logística de distribución dependiente de terceros y los altos costos del servicio de distribución que encarecen el producto.

6.1 Conclusiones

- Del análisis interno y de la matriz EFI de Amazon se desprenden varias fortalezas importantes como una marca reconocida en el mercado, que es valorada por los clientes lo que resulta del posicionamiento obtenido durante más de 18 años en el mercado, seguido por su plataforma tecnológica y su solvencia económica que le permite realizar fuertes inversiones en innovación y desarrollo a diferencia de sus competidores.
- Su cuota de mercado crece permanentemente debido al incremento constante de sus ventas en 22% en el año 2012.
- Su principal debilidad es la dependencia de terceros en su cadena de valor de logística de distribución, el mismo que representaría una oportunidad de mejora.
- Del análisis VRIO se desprende que la ventaja competitiva sostenible del negocio está representada por las estrategias más adecuadas: talento humano, representado por su CEO Jeff Bezos; capacidad de innovación y creatividad; economías de escala; flexibilidad de atención al cliente; cultura de ahorro y austeridad, marca valorada y plataforma eficiente y eficaz; que a partir de ello desarrolla su estrategia de liderazgo de costos.

Capítulo V. Formulación de objetivos y selección de estrategias

1. Análisis de la visión y misión

1.1 Visión actual 2013

«Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde las personas puedan encontrar y descubrir todo lo que quieran comprar en línea» (The Technoblogist s.f.).

La visión actual es breve, con foco en el cliente y enfoque global. Es coherente con sus principios.

1.2 Visión propuesta a partir del 2014

“Ser la empresa con valores compartidos más centrada en el cliente del mundo, donde las personas puedan encontrar y descubrir todo lo que quieran comprar”. En esta propuesta se agrega la referencia a los valores compartidos para hacer más sostenible a la empresa en los aspectos social, ambiental, económico, y de tendencia mundial.

1.3 Misión actual 2013

«Aprovechar la tecnología y la experiencia de nuestros empleados para ofrecer a los consumidores la mejor experiencia de compra en Internet» (The Technoblogist s.f.).

1.4 Misión propuesta a partir del 2014

“Aprovechar la tecnología y la experiencia de nuestros empleados para ofrecer a los consumidores la mejor experiencia de compra, a un precio razonable”. La misión propuesta se basa en su ventaja de costos frente a sus competidores, que es altamente apreciada por los clientes.

2. Objetivo general propuesto

“Asegurar la sostenibilidad de la empresa, mediante una cadena de valor eficiente, que garantice los costos más bajos para el cliente y asegurando la rentabilidad para la empresa”.

3. Objetivos estratégicos

A continuación, se definen los objetivos estratégicos de Amazon, tomando en cuenta las variables que determinan su sostenibilidad.

Tabla 14. Objetivos estratégicos de Amazon

Clasificación	Objetivo estratégico	Indicador	Meta anual				
			2014	2015	2016	2017	2018
Financiero	G1. Asegurar un EBITDA de Amazon	% de EBITDA	Mayor a 8%				
Sostenibilidad	G2. Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial - RSE	Número de talleres a los proveedores y fabricantes y dar a conocer los valores compartidos de Amazon	1	1	1	1	1
Crecimiento	G3. Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales	% de (Ingresos totales año actual - Ingresos totales año anterior)/ ingreso totales año anterior	20.5%	20.5%	20.5%	20.5%	20.5%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Generación y selección de estrategia

4.1 Matriz FODA Cruzado

En el anexo 8 se presenta la Matriz FODA Cruzado y el cruce de información ha arrojado las estrategias alternativas que pueden ser consideradas por Amazon, las cuales son el punto de partida para seleccionar y analizar las estrategias factibles de ser implementadas por Amazon en el mercado de Estados Unidos. Las iniciativas estratégicas son:

Tabla 15. Iniciativas estratégicas

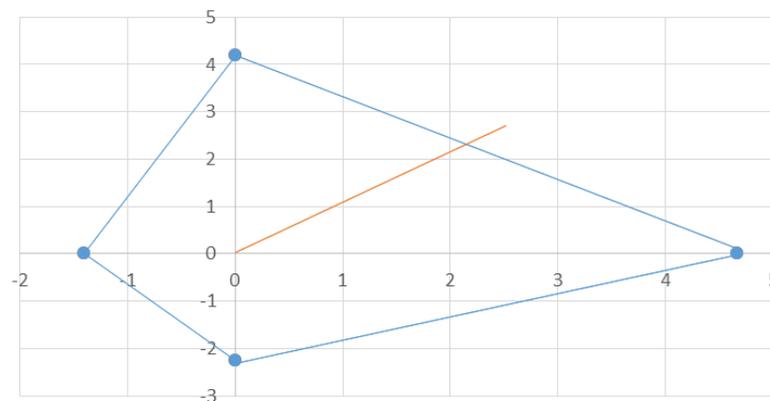
1	Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la penetración de mercado y el incremento de cuota de mercado.
2	Desarrollo de mercado e impulsar nuevos segmentos de mercado.
3	Desarrollo de nuevas alternativas de negocio disruptivo.
4	Alianzas con pequeños transportistas de distribución.
5	Mejorar la tecnología de drones para incrementar el transporte de productos.
6	Reducir costos de logística de distribución, a través del crecimiento orgánico de distribución de productos, integración vertical hacia adelante, Alianzas con proveedores de transporte y nuevas tecnologías.
7	Inversión en banda de internet de mayor capacidad y velocidad.
8	Desarrollo y comercialización de nuevos productos aprovechando los recursos y capacidades de la empresa.
9	Mayor desarrollo e investigación en la plataforma web.
10	Implementación de nuevos canales propios de distribución. Integración vertical hacia adelante.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Matriz Peyea

La matriz Peyea de Amazon se construyó siguiendo el modelo de David (2013), que ubica a la empresa en el cuadrante agresivo, lo que significa que se encuentra en una buena posición para utilizar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades del sector, con las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, con la finalidad de mantenerse en este en los próximos tres años.

Gráfico 2. Matriz Peyea



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

4.3 Matriz Interna-Externa (IE) de Amazon

La matriz IE (David 2013) permite identificar la estrategia a seguir utilizando los valores ponderados de la matriz EFE y de la matriz EFI. La Matriz IE, al igual que la anterior, es una matriz de portafolio que se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Matriz IE

		Alta 3,0 a 4,0	Media 2,0 a 2,99	Baja 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	VIII	VI
	Baja 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019.

En el presente gráfico se denotan tres zonas: la I, II y III están orientadas a una estrategia agresiva como Crecer y Edificar; las zonas IV, V y VI mantienen una estrategia media de Conservar y Mantener, y las zonas VII, VIII Y IX manejan una estrategia defensiva, la de Cosechar o Desechar.

En este punto la matriz IE de Amazon se ubica en la zona I con valores ponderados de la matriz EFE de 3,19 y el valor ponderado de la matriz EFI de 3,29, por lo que resulta pertinente el uso de estrategias agresivas que estén alineados con los objetivos de la empresa.

4.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE (David 2013) está compuesta por un plano cartesiano fundamentado en dos dimensiones: la posición competitiva fuerte o débil, y el crecimiento del mercado rápido o lento, donde Amazon debe ubicarse dentro de las dimensiones señaladas, según sus características y posición estratégica, según se muestra:

Gráfico 4. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: David, 2013.
 Elaboración: Propia, 2019.

Al respecto de la MGE y del análisis realizado en la presente investigación, se tiene que Amazon cuenta con una alta posición competitiva fuerte en el mercado y en un entorno comercial cuyo crecimiento es muy acelerado, así como una alta capacidad para adaptarse al cliente y al mercado. Se observa que Amazon se encuentra en el cuadrante I, por lo que se considera que su estrategia de negocios es el desarrollo de mercado rápido, principalmente.

4.5 Matriz de Decisión Estratégica⁶

De acuerdo con lo descrito en la tabla 17, se determina que las estrategias 1, 2 y 4 son las que poseen un puntaje total de cinco y por lo tanto se retienen por ser las estrategias que se repiten de las matrices desarrolladas. Las estrategias 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 se repiten entre tres a cuatro veces y, por lo tanto, se retienen por ser posibles estrategias de contingencia.

⁶ D'Alessio, 2015.

Tabla 16. Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias		FODA	PEYEA	IE	GE	VRIO	Total
E1	Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la penetración de mercado y el incremento de cuota de mercado (F1, con O1, O2, O3, O5, O6).	x	x	x	x	x	5
E2	Desarrollo de mercado e impulsar nuevos segmentos de mercado (F7, F8, con O1, O2).	x	x	x	x	x	5
E3	Desarrollo de nuevas alternativas de negocio disruptivo (F1, con A1, A2).	x		x		x	3
E4	Integración vertical hacia adelante (F2, F5, F6, F7 con A1, A2).	x	x	x	x	x	5
E5	Mejorar la tecnología de drones para incrementar el transporte de productos (D1, con O5, O6).	x	x			x	3
E6	Reducir costos de logística de distribución mediante el crecimiento orgánico de la distribución de productos, integración vertical hacia adelante, alianzas con proveedores de transporte y nuevas tecnologías (D2, con O1, O2, O3, O4, O5, O7).	x		x	x	x	4
E7	Inversión en banda de Internet de mayor capacidad y velocidad (F2, con O5, O7).	x	x	x		x	4
E8	Desarrollo y comercialización de nuevos productos aprovechando los recursos y capacidades de la empresa (F6, con O7).	x	x			x	3
E9	Mayor desarrollo e investigación en la plataforma web (F5 con O5, O8).	x	x	x		x	4
E10	Implementación de nuevos canales propios de distribución; integración vertical hacia adelante (D1, con A2, A3).	x	x		x	x	4

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

4.6 Matriz Cuantitativa de la Evaluación Estratégica (MCPE)

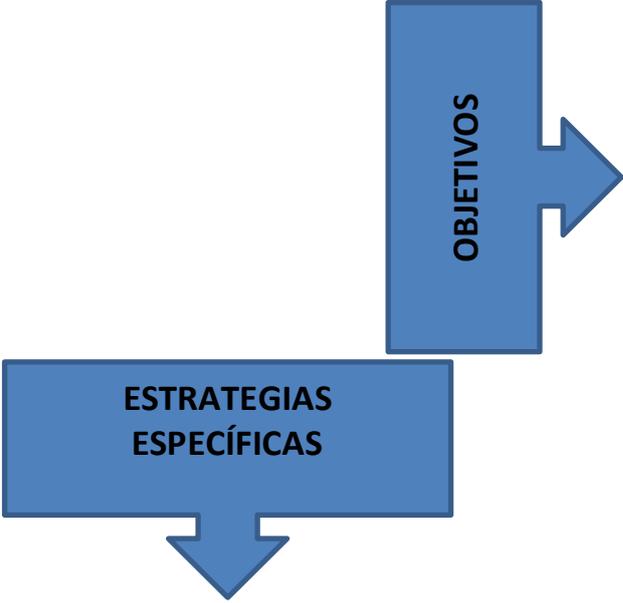
La MCPE (David 2013) de Amazon muestra las estrategias resultantes de la matriz de decisión en la parte superior, y en la parte lateral, está conformada por aquellos factores críticos de éxito: Oportunidad, Amenaza, Fortaleza y Debilidad.

En este análisis se ha dado un peso a estos factores y una calificación a cada estrategia seleccionada, resultando un puntaje final para cada estrategia. De acuerdo con la metodología las estrategias elegidas como aceptables han obtenido puntajes iguales o superiores a 5,00; en consecuencia, se señalan a continuación: fortalecer el posicionamiento de marca para atraer a nuevos clientes, desarrollar e impulsar nuevos mercados, ampliando la cuota de mercado y alianzas con pequeños transportistas de distribución, fortaleciendo la línea de distribución en la última milla, integrando en la cadena de valor a pequeños negocios de transporte.

4.7 Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos

El alineamiento de las estrategias con los objetivos permitirá cruzar la información obtenida del análisis FODA cruzado y el de los objetivos de la empresa, y elegir las estrategias más convenientes para lograr alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 17. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos de Amazon

	G1 Asegurar un Ebitda de Amazon	G2 Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial -RSE	G3 Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales	PUNTAJE
E1 Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la penetración de mercado y el incremento de cuota de mercado.	X	X	X	3
E2 Desarrollo de mercado e impulsar nuevos segmentos de mercado.	X	X	X	3
E3. Desarrollo de nuevas alternativas de negocio disruptivo.		X	X	2
E4. Alianzas con pequeños transportistas de distribución.	X		X	2
E5. Mejorar la tecnología de drones para incrementar el transporte de productos.		X	X	2
E6. Reducir costos de logística de distribución, a través del crecimiento orgánico de distribución de productos, integración vertical hacia adelante, Alianzas con proveedores de transporte y nuevas tecnologías.			X	1
E7. Inversión en banda de internet de mayor capacidad y velocidad.			X	1
E8. Desarrollo y comercialización de nuevos productos aprovechando los recursos y capacidades de la empresa.		X	X	2
E9 Mayor desarrollo e investigación en la plataforma web.			X	1

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

4.8 Descripción de la estrategia seleccionada

4.8.1 Ciclo de vida del producto

Las estrategias de crecimiento son las adecuadas según el ciclo de vida del producto. Se evaluará el alineamiento realizando las estrategias recomendadas que aprovechan mejor los recursos y capacidades de la empresa. Se opta por aquellos que tienen cinco o más resultados favorables con los objetivos que orientan a lograr el objetivo general. Estas iniciativas estrategias son:

- **IE1.** Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la penetración de mercado y el incremento de cuota de mercado.
- **IE2.** Desarrollo de mercado e impulsar nuevos segmentos de mercado.

4.8.2 Estrategia competitiva

De acuerdo con Porter y Kemer (2002), una estrategia competitiva buscará una posición favorable dentro de una industria, persiguiendo alcanzar una posición sostenible y rentable frente a los competidores; por tanto, las estrategias elegidas satisfacen los objetivos estratégicos en relación con el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de Amazon para mantener el liderazgo en costos.

4.8.3 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa, también conocida como estrategia de producto-mercado, señala qué estrategias de crecimiento aplica y debe potenciar Amazon para alcanzar los objetivos propuestos y que se traducirán en planes funcionales para mantener una posición sostenible y rentable respecto a sus competidores. Estas estrategias corporativas son el desarrollo de mercado y la penetración de mercado, que resultan del análisis según la matriz IE de Amazon lo que presenta una estrategia agresiva de crecimiento, el mismo que concuerda con la matriz de la gran estrategia en el cuadrante I que presenta un rápido crecimiento del mercado mediante una posición competitiva fuerte.

4.8.4 Conclusiones

Las iniciativas estratégicas identificadas E1 y E2 permitirán alcanzar los objetivos planteados financieros, de sostenibilidad y de crecimiento, los mismos que serán implementados en los planes funcionales de marketing, de operaciones, de recursos humanos, de responsabilidad social y financiero; estas estrategias son.

- Amazon se encuentra dentro de una posición competitiva fuerte y en crecimiento rápido del mercado de e-commerce, en desarrollo de mercado y penetración de mercado.

- Del análisis de la matriz de decisión estratégica y del análisis de las estrategias corporativas el desarrollo de mercado y la penetración de mercado, son las estrategias que tienen mayores resultados favorables en las matrices FODA, Peye, IE, GE y VRIO, así como en el alineamiento de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.
- Los objetivos planteados están alineados con las estrategias de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.
- Amazon alcanzará una posición sostenible y rentable al satisfacer los objetivos planteados, lo que se logrará con las estrategias competitivas y corporativas seleccionadas; por tanto, mantendrá su liderazgo en costos frente a sus competidores.

Capítulo VI. Planes funcionales

Los planes funcionales corporativos para Amazon que se proponen a continuación, viabilizarán las estrategias seleccionadas en el capítulo anterior. Asimismo, fortalecerán y complementarán las estrategias de crecimiento de Amazon que vienen realizando y promoviendo como estrategia competitiva.

Los planes están relacionados tomando como base las estrategias formuladas en la tabla 17, Alineamiento de estrategias y objetivos y estrategias; y comprometen a las áreas de Marketing; Operaciones; Recursos Humanos; Responsabilidad Social Empresarial (RSE); y Finanzas.

1. Plan funcional de Marketing

Las ventas de Amazon en el presente plan serán proyectadas moderadamente en base a los objetivos planteados.

1.1 Objetivos del plan de Marketing

El marketing relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente, por lo que siendo el plan de marketing de gran importancia en la presente propuesta se han planteado los objetivos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 18. Objetivos del plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing		Cronograma					Indicadores
		2014 (c/p)	2015 (c/p)	2016 (m/p)	2017 (l/p)	2018 (l/p)	
OMI	Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales	20.50%	20.50%	20.50%	20.50%	20.50%	Ventas respecto al año anterior

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El objetivo planteado es general; para alcanzarlos se plantea conocer más al comprador del futuro, no solo lo que ha comprado o las recomendaciones que recibe de otros clientes similares, sino conocer sus estilos de vida y valores, haciendo énfasis en la creación de micro segmentos con ayuda de la innovación tecnológica, enfocando los esfuerzos en los segmentos generacionales “Y” y “Z” considerando no solo el tráfico de clientes, sino la afluencia de este tipo de clientes. Lo que se busca es que Amazon sea atractivo para ellos y para lograrlo se plantea realizar

campañas publicitarias en redes sociales, además de la inversión que Amazon ya tiene establecido, con ello será sostenible el incremento de participación de mercado y el incremento de ventas planteados, y ser más atractivos para los millennials que poseen el mayor promedio de gasto (US\$ 2.000 al año) en compras on line en Estados Unidos.

1.2 Formulación de la estrategia de Marketing

1.2.1 Segmentación

La segmentación es elegir un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos (Kotler y Keller 2012). En el caso de Amazon se utilizarán dos bases de segmentación:

- **Segmentación demográfica.** Divide al mercado considerando las siguientes variables: edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. La empresa se enfocará en las generaciones “Y” y “Z”.
- **Segmentación geográfica.** Estados Unidos.

El mercado meta elegido son los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C de jóvenes y adultos; consumidores que tienden a buscar empresas próximas a ellos, afines con sus actitudes, estilos de vida y que compartan sus visitas a redes sociales por Internet. Las características de la segmentación y ventaja competitiva del plan de Marketing propuesto son las siguientes:

Tabla 19. Características de la segmentación

Estrategia	Segmento	Características			
		Geográfica	Demográfica	Conductual	Comportamiento
Desarrollar segmentos de mercado	Generación "Y" y "Z".	Estados Unidos 316,2 habitantes aproximadamente en el año 2013: representan casi el 24% de toda la población y la primera generación de millennials alcanzan la edad de mayor gasto (promedio 35 años).	Edad entre 15 años a 35 años. Nacidos a partir de 1979. Todo el ciclo de vida hasta esta edad, ambos sexos, toda raza, cultura y comportamiento.	Principalmente por gustos, necesidades y beneficios.	Afines de redes sociales y comportamiento de gustos, promociones y estilos de vida.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.
Elaboración: Propia, 2019.

1.2.2 Posicionamiento

Posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones (Kotler y Keller 2012).

La siguiente tabla muestra la estrategia de posicionamiento y en el anexo 18 se muestra el mantra de marca de Amazon que permitirá alcanzar su plan estratégico:

Tabla 20. Características del posicionamiento

Estrategia	Desarrollo del posicionamiento de marca	Mantra de marca	Posicionamiento		Tácticas
			Por beneficio	Por atributo	
Desarrollar segmentos de mercado	Diseño de la oferta y la imagen de Amazon con el distintivo en la mente del comportamiento del consumidor Millenials: modernos, atractivos y comparten sus estilos de vida como distintivo de posicionamiento de marca. Aplicar la estrategia de marketing que transmite la esencia de la marca Amazon a los millenials.	Inspirar y ser atractivo al segmento identificado	Descuentos especiales en el día de los solteros, día de la Primavera, dirigidos principalmente a los millenials. Asimismo, en todas las promociones on line como Ciber Day, Ciber Monday, Black Friday, Amazon, Prime Day, etcétera.	Ser lo mas atractivo para esta generación. Poner publicidad en donde navegan por Internet: no solo en Google, Facebook; sino en Spotyface, redes de música, etcétera. Publicidad juvenil en estas redes identificadas.	Colocar paneles publicitarios de la marca Amazon y productos más consumidos por esta generación en redes identificadas. Establecer contratos de imagen publicitaria con deportistas juveniles exitosos y artistas cuyo perfil vaya de acuerdo con los gustos y edad generacional del segmento, resaltando la marca, sus atributos y beneficios.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2019.

El mantra de Amazon está dado por la variedad de productos que ofrece la empresa a precios competitivos o por debajo que sus competidores, y son percepciones y palabras poderosas que Amazon ha posicionado entre sus clientes para desarrollar una conexión emocional entre la marca y el consumidor final, lo que acompaña su objetivo de aumentar su participación de mercado (ver anexo 18).

1.3 Actividades del plan de Marketing

Las actividades y responsables que se muestran en la siguiente tabla buscan alcanzar los objetivos del plan de Marketing, los que se vinculan directamente con las estrategias de fortalecimiento del posicionamiento de marca y segmentación de mercado.

Tabla 21. Actividades del plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing		Actividades principales	Responsables
OM1	Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales	Incrementar la inversión en publicidad on line, en sitios estrategicos entre otros como spotyface, redes de musica.	Gerente de Desarrollo de Negocios / Gerente de Consumo Mundial
		Aprovechar los programas integrales de compras de promociones on line como: Rebajas a mitad de temporada, ciber Monday, amazon prime, ciber day, Black Friday. Crear la promoción on line: dia de solteros y dia de la amistad, en EU.	Gerente de Desarrollo de Negocios / Gerente de Consumo Mundial
		Captar y ser atractivo con mayor numero de afluncias de los segmentos de generación "y" y "Z" - millenians principalmente, atravez de difundir la publicidad relacionada con personajes juveniles y de impacto generacional como cantantes y deportistas, asociando estidos de vida y consumo.	Gerente de Desarrollo de Negocios / Gerente de Consumo Mundial

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Estrategias de la mezcla de Marketing

- **Producto / Servicio.** Amazon presenta una variedad de productos a ofrecer, con catálogos actualizados, por lo que la intención es seguir ampliando aún más esta oferta, especialmente los productos tecnológicos que son los preferidos por las generaciones “X” y “Y”, lo que se fortalecerá con la implementación del plan estratégico.
- **Precio.** Los precios son variables dependiendo del producto y/o servicio, además, la complejidad o simplicidad de la cadena de valor afectará el precio final, dependiendo también de los acuerdos generados con proveedores y/o terceros involucrados. Los productos vendidos a través de dropshippers permiten la obtención de mayores márgenes de ganancia. Los precios deben mantenerse como los más bajos para el consumidor final.
- **Plaza.** La venta de los productos y servicios se hará mediante las plataformas virtuales de Amazon y mediante de las tiendas físicas ubicadas en lugares estratégicos. Al 2016 se pretende incrementar en 20% la infraestructura relacionada a logística y distribución, para que acompañen de manera eficiente los objetivos de crecimiento de la empresa, tanto propios como a través de alianzas estratégicas.
- **Promoción.** La promoción se realizará primordialmente a través de la plataforma digital de Amazon, en el que se incluya una opción de recomendación de esta a amigos y/o familiares;

con énfasis en las generaciones “X” y “Y”. Se hará publicidad en medios de comunicación masiva como la televisión, y a través de alianzas estratégicas con las empresas digitales con mayor tráfico virtual como Google y Facebook. También se realizarán estrategias en redes musicales altamente atrayente a este segmento prioritario para promocionar a la compañía, ya que las redes sociales son las más utilizadas por estas generaciones. Se trabajará en los motores de búsqueda de Internet para que sea más fácil ubicar a Amazon cuando realice campañas promocionales. Asimismo, se trabajará en relaciones públicas para dar a conocer el compromiso de la empresa con la seguridad de la información de sus usuarios.

- **Personas.** La estrategia de personas estará a cargo de ejecutivos de venta y personal altamente capacitado que tenga un alto conocimiento del cliente meta. Asimismo, dado que la cultura de innovación y creatividad es una ventaja de la empresa, será necesario mantener al personal más creativo e incorporar a nuevos talentos que permitan el perfeccionamiento de procesos de la empresa y de la tecnología en e-commerce.
- **Procesos.** Se debe mantener y/o mejorar la simplicidad para que el cliente realice los procesos de compra, así como brindarle facilidad y seguridad en los procesos y métodos de pago. En lo que respecta a servicios postventa, el proceso debe ser sencillo, rápido y de gran satisfacción para el usuario.
- **Presentación.** La forma en la que Amazon presenta actualmente su plataforma ha sido bien recibida por los usuarios, sobre todo por la simplicidad de navegación y de compra, por lo que se recomienda mantener y estudiar nuevas formas para mejorar la interacción plataforma-usuario y que sea más atractivo para estos consumidores identificados.

1.5 Presupuesto de Marketing

El presente presupuesto de Marketing señala la inversión a ejecutarse en los próximos cinco años: US\$ 97.000.000 millones para el año 2014, de US\$ 99.000.000 millones para el año 2015, US\$ 101.000.000 millones para el año 2016, US\$ 101.000.000 millones para el año 2017 y US\$ 109.400.000 millones para el año 2018. El presupuesto total es de US\$ 507.400.000 millones (ver anexo 12).

2. Plan funcional de Operaciones

Mediante el plan de Operaciones se mejorará el proceso productivo de Amazon; específicamente, la distribución física de productos correspondiente a la cadena de valor.

2.1 Objetivos

En función a los objetivos planteados en el presente plan estratégico y los objetivos del plan de Marketing, se proponen los siguientes objetivos operativos:

Tabla 22. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivos del Plan de Operaciones		Cronograma					Indicadores
		2014 (c/p)	2015 (c/p)	2016 (m/p)	2017 (L/p)	2018 (L/p)	
OP1	Garantizar la continuidad de los procesos de distribución	5	5	5	5	5	Incremento del número de alianzas con pequeños proveedores de transporte.
OP2	Asegurar la calidad de los procesos de distribución	1	1	1	1	1	Número de auditorías dirigidas a la calidad del servicio de distribución.
		5%	5%	5%	5%	5%	Variación porcentual de la satisfacción de los clientes respecto del año anterior.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Actividades del plan de Operaciones

A continuación, se detallan las actividades a realizar para el logro de los objetivos:

Tabla 23. Actividades del plan de Operaciones

Objetivos del Plan de Operaciones		Actividades principales	Responsables
OP1	Garantizar la continuidad de los procesos de distribución	1. Captar alianzas con proveedores pequeños de distribución.	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente / Gerente de Desarrollo de Negocios
		2. Firmar acuerdos con los proveedores identificados.	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente / Gerente de Desarrollo de Negocios
OP2	Asegurar la calidad de los procesos de distribución	1. Realizar auditorías de calidad a las empresas de distribución para asegurar el cumplimiento de los procesos y de la satisfacción a los clientes.	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente / Gerente de Desarrollo de Negocios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los objetivos planteados están directamente relacionados con la mejora de la cadena de valor, específicamente en la logística de distribución, mediante la identificación y la generación de alianzas con nuevos proveedores pequeños de transporte de productos que permitirán a la empresa mantener y contar con mayor control sobre la distribución de productos, lo que se alinea con la actual estrategia. Este elemento nos lleva a redefinir el concepto de negociar, interpretándolo como el arte de persuadir y convencer, basados en las expectativas, aceptación y satisfacción real del cliente»; por consiguiente, el objetivo OP1 da como actividad identificar y firmar acuerdos con nuevos proveedores; mientras que el OP2 tiene como actividad principal el realizar auditorías a las empresas de distribución.

2.3 Presupuesto del plan de Operaciones

El presente presupuesto implica la inversión en las actividades que se desarrollarán para cumplir los objetivos del plan de Operaciones y las estrategias señaladas. El presupuesto es de US\$ 5.271.530 millones para el año 2014; US\$ 5.271.530 millones para el año 2015; US\$ 5.271.530 millones para el año 2016; US\$ 5.271.530 millones para el año 2017, y US\$ 5.271.530 millones para el año 2018. El presupuesto total es de US\$ 26.357.650 millones (ver anexo 13).

3. Plan funcional de Recursos Humanos

Se plantea el siguiente plan de Recursos Humanos.

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Se plantean los siguientes objetivos del plan de Recursos Humanos:

Tabla 24. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivos del Plan de Recursos Humanos		Cronograma					Indicadores
		2014 (c/p)	2015 (c/p)	2016 (m/p)	2017 (l/p)	2018 (L/p)	
ORH1	Fortalecer el liderazgo en la organización.	85%	86%	87%	88%	89%	Incremento en las encuestas del porcentaje de liderazgo en la organización.
ORH2	Fortalecer la retención del talento	5%	5%	5%	5%	5%	Incremento porcentual de retención del talento frente al año anterior.

Notas:

- (1) Según el análisis de LinkedIn 2014, Amazon se encuentra dentro de las cinco mejores empresas para trabajar en Estados Unidos
- (2) Por la literatura revisada se estima que las empresas en Estados Unidos tienen estos porcentajes de liderazgo para ser consideradas dentro de las cinco mejores empresas para trabajar.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Actividades del plan de Recursos Humanos

La gestión de desarrollo humano busca brindar el mejor servicio al cliente con un trabajo eficiente que acompañe el cumplimiento de los planes de Marketing y de Operaciones. A continuación, se detallan las actividades del plan de Recursos Humanos:

Tabla 25. Actividades del plan de Recursos Humanos

Objetivos del Plan de Recursos		Actividades principales	Responsables
ORH1	Fortalecer el liderazgo en la organización.	1. Reuniones bimensuales con los líderes y gerentes para fortalecer el liderazgo en la organización.	Gerente de Asuntos Mundiales/ Gerente de Desarrollo de Negocios
ORH2	Fortalecer la retención del talento en áreas estratégicas (alta dirección y tecnología de la información, principalmente, y otras áreas estratégicas).	1. Mayor inversión en especializaciones y/o maestrías para el personal de mandos medios para programas de sucesión.	Gerente de Asuntos Mundiales/ Gerente de Desarrollo de Negocios
		2. Otorgar días libres y premiar el cumplimiento de metas con especializaciones para programas de sucesión.	Gerente de Asuntos Mundiales/ Gerente de Desarrollo de Negocios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

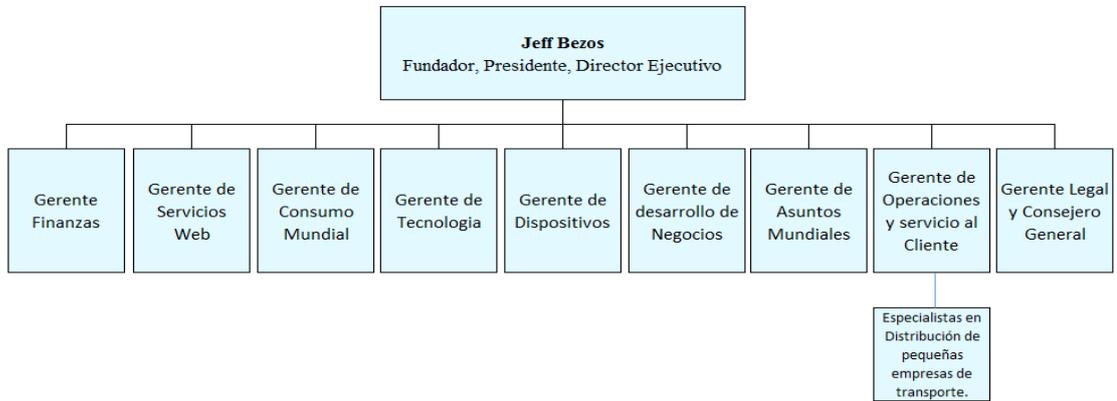
La inversión que se ha presupuestado para las actividades de Recursos Humanos permitirá alcanzar las estrategias específicas, el fortalecimiento de los valores de la compañía, entre otros.

El presupuesto es de US\$ 65.120.000 millones para el año 2014; US\$ 65.120.000 millones para el año 2015; US\$ 65.120.000 millones para el año 2016; US\$ 65.120.000 millones para el año 2017, y US\$ 65.120.000 millones para el año 2018. El presupuesto total es de US\$ 325.600.000 millones (ver anexo 14).

3.4 Propuesta de nueva estructura orgánica de la Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

La estructura de la Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente deberá fortalecerse con personal especializado en estudios de identificación de pequeños transportistas de distribución como proveedores, con el objetivo de mejorar los procesos de transporte y así brindar un mejor servicio al cliente.

Gráfico 5. Nuevo organigrama de Amazon



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Mediante este plan se dará soporte a las actividades relacionadas con las finanzas, medio ambiente y con la sociedad, en un marco de valores compartidos con la comunidad y los stakeholders.

4.1 Objetivos del plan de RSE

Una visión de responsabilidad social empresarial debe enmarcarse en valores compartidos, proponiéndose el siguiente objetivo para Amazon:

Tabla 26. Objetivos del plan de RSE

Objetivos del Plan de RSE		Cronograma					Indicadores
		2014 (c/p)	2015	2016 (m/p)	2017	2018 (l/p)	
ORSEI	Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial - RSE	2%	2%	2%	2%	2%	% de clientes que utilizan el servicio de reciclaje respecto a las entregas de paquetes.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Actividades del plan de RSE

Para alcanzar los objetivos a continuación se detallan las siguientes actividades.

Tabla 27. Actividades del plan de RSE

Objetivos del Plan de RSE		Actividades principales	Responsables
ORSE1	Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial - RSE	1. Servicio de reciclaje a la entrega de paquetes.	Gerente de Asuntos Mundiales

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Esta actividad del servicio de reciclaje consiste en entregar los pedidos y dar la posibilidad de devolver los empaques o envolturas para reciclarlos como un servicio adicional al cliente, como parte de la política de RSE de la empresa.

4.3 Presupuesto del plan de RSE

El presupuesto permitirá alcanzar el objetivo del presente plan de RSE, las estrategias de posicionamiento, y el objetivo de incrementar la fidelización del cliente. El presupuesto es de US\$ 5.000.000 millones para el año 2014; US\$ 5.000.000 millones para el año 2015; US\$ 5.000.000 millones para el año 2016; US\$ 5.000.000 millones para el año 2017, y US\$ 5.000.000 millones para el año 2018. El presupuesto total es de US\$ 25.000.000 millones (ver anexo 15).

5. Plan funcional de Finanzas y Evaluación financiera

El plan de Finanzas integra los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial, considerando que debe proveer de recursos financieros para los proyectos establecidos y definidos. Con ello se logra alcanzar el objetivo estratégico de rentabilidad, como resultado de la implementación del plan estratégico.

5.1 Objetivos del plan de Finanzas

Se detallan a continuación:

Tabla 28. Objetivos del plan de Finanzas

Objetivos del Plan de Finanzas	Cronograma					Indicadores	
	2014 (c/p)	2015	2016 (m/p)	2017	2018 (l/p)		
OFZ1	Asegurar un EBITDA de Amazon	Mayor a 8%	Porcentaje de EBITDA sobre las ventas				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.2 Estimaciones financieras

Se detallan los supuestos asumidos para realizar el plan financiero.

Tabla 29. Supuestos asumidos

Tipo	Descripción
Supuestos	La información financiera de América del Norte se refiere a Estados Unidos.
	Para estimar el balance general y las ventas de los estados financieros de Amazon.com del periodo 2008 a 2013 para Estados Unidos, se tomó como porcentaje del estado financiero consolidado para el año 2008 el 53%, para el 2009 el 52%, para el 2010 el 55%, para el 2011 el 56%, para el 2012 el 57%, para el 2013 el 60% que es lo que indica el Reporte Anual 2013 de Amazon.com para las ventas de Norte América (Amazon.com 2014) (ver anexo 1).
	Para estimar los costos y gastos de los estados financieros de Amazon.com del periodo 2008 a 2013 para Estados Unidos, se tomó como porcentaje del estado financiero consolidado para el año 2008 el 53%, para el 2009 el 52%, para el 2010 el 54%, para el 2011 el 55%, para el 2012 el 55%, para el 2013 el 58% que es lo que indica el Reporte Anual 2013 de Amazon.com para los gastos operativos de Norte América (Amazon.com 2014) (ver anexo 1).
	Para proyectar las ventas de los Estados Financieros sin estrategia se está considerando el promedio de la tasa de crecimiento de ventas anuales de los últimos cuatro años de e-commerce (15.7%) (ver anexo 2).
	Para proyectar los gastos sin estrategia se tomó la participación de las ventas promedio de los últimos tres años que ha tenido cada gasto del estado de ganancias y pérdidas. (ver anexo 2).
	Con la estrategia se esta considerando un efecto de crecimiento en ventas de 20.5% promedio entre los años 2014 al 2018 (ver anexo 3)
	Con la estrategia para proyectar los gastos directamente relacionados con la venta (Costo de ventas, costo de envío y fulfillment) se tomó la participación de las ventas promedio entre los años 2014 al 2018 y para los otros gastos se mantuvo el gasto sin estrategia (ver anexo 3)
	Para proyectar la compra de capex en el flujo sin estrategia se tomó en consideración la relación de que la utilidad operativa del año debe ser el 30% del activo total que se tendría en el balance general en aquel año. A su vez, estos serían financiados como los hace normalmente Amazon.com y serán amortizados a partir del 2016.
	El año base para el análisis es 2013.
	Se utilizarán los valores incrementales de los flujos de caja y se compararán con la aplicación con estrategia y sin estrategia.

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

Tabla 30. Información adicional

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

Elaboración propia, 2019.

5.3 Tasa de descuento

Debido a que el proyecto será financiado con fondos de propios, la tasa de descuento que se usará para evaluar las alternativas con estrategia y sin estrategia es la tasa K_e (COK). Se calculará la tasa esperada de retorno del accionista mediante el modelo CAPM (K_e) que es de 6,16% (ver tabla 31).

Tabla 31. Cálculo del K_e (COK) utilizando el modelo CAPM

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

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.4 Flujo de caja

El plan de finanzas tiene un horizonte de cinco años. Al integrar todos estos componentes y proyectar un estado de ganancias y pérdidas con estrategia y compararlo con un estado de ganancias y pérdidas sin estrategia, se puede observar una mejora de las utilidades operativas de la compañía.

En la tabla 32 se muestran los flujos de caja detallados para los escenarios con y sin estrategia, y se puede notar que el flujo de caja del escenario con estrategia es mayor al escenario sin estrategia a partir desde el primer año debido a la implementación de la estrategia.

Tabla 32. Estado de Ganancias y Pérdidas con estrategia y sin estrategia para Amazon.com
(en millones de dólares americanos)

Estado de ganancias y pérdidas	Proyectado sin Estrategia					Proyectado con Estrategia				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Total de ventas netas	51,524	59,634	69,020	79,884	92,457	53,643	64,640	77,891	93,859	113,100
% Crecimiento	15.7%	15.7%	15.7%	15.7%	15.7%	20.5%	20.5%	20.5%	20.5%	20.5%
Costo de ventas	-33,377	-38,630	-44,710	-51,748	-59,893	-34,749	-41,873	-50,457	-60,801	-73,265
% de las ventas	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%
Costos de envío	-4,274	-4,946	-5,725	-6,626	-7,669	-4,449	-5,361	-6,461	-7,785	-9,381
% de las ventas	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%
Fulfillment	-5,263	-6,092	-7,051	-8,160	-9,445	-5,480	-6,603	-7,957	-9,588	-11,553
% de las ventas	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%
Gastos de implementación del Plan Estratégicos						-172	-174	-176	-176	-184
% de las ventas						-0.3%	-0.3%	-0.2%	-0.2%	-0.2%
Marketing	-1,925	-2,227	-2,578	-2,984	-3,453	-1,925	-2,227	-2,578	-2,984	-3,453
% de las ventas	-3.7%	-3.7%	-3.7%	-3.7%	-3.7%	-3.6%	-3.4%	-3.3%	-3.2%	-3.1%
Tecnología y contenido	-3,724	-4,310	-4,989	-5,774	-6,683	-3,724	-4,310	-4,989	-5,774	-6,683
% de las ventas	-7.2%	-7.2%	-7.2%	-7.2%	-7.2%	-6.9%	-6.7%	-6.4%	-6.2%	-5.9%
Gastos administrativos y generales	-726	-840	-972	-1,126	-1,303	-726	-840	-972	-1,126	-1,303
% de las ventas	-1.4%	-1.4%	-1.4%	-1.4%	-1.4%	-1.4%	-1.3%	-1.2%	-1.2%	-1.2%
Otros ingresos (gastos) de explotación	-123	-142	-164	-190	-220	-123	-142	-164	-190	-220
% de las ventas	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%
Total de gastos operativos	-49,411	-57,188	-66,189	-76,608	-88,665	-51,348	-61,532	-73,754	-88,423	-106,042
Utilidad Operativa	2,113	2,446	2,831	3,276	3,792	2,295	3,108	4,137	5,436	7,057
Margen operativo	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.3%	4.8%	5.3%	5.8%	6.2%
Ingresos por intereses	45	55	66	78	90	45	55	66	78	90
Gastos por intereses	-88	-108	-129	-151	-175	-88	-108	-129	-151	-175
Otros ingresos (gastos), netos	-29	-35	-42	-50	-57	-29	-35	-42	-50	-57
Ingreso (gasto) total no operativo	-72	-88	-105	-123	-143	-72	-88	-105	-123	-143
Utilidades antes de impuesto a la renta	2,041	2,358	2,726	3,153	3,649	2,223	3,021	4,032	5,312	6,915
Depreciación	2,183	2,667	2,722	2,813	2,930	2,183	2,667	2,722	2,813	2,930
EBITDA	4,297	5,112	5,553	6,089	6,722	4,479	5,775	6,859	8,248	9,987
EBITDA / Ventas	8.34%	8.57%	8.05%	7.62%	7.27%	8.35%	8.93%	8.81%	8.79%	8.83%
CRECIMIENTO DE VENTAS		15.74%	15.74%	15.74%	15.74%		20.50%	20.50%	20.50%	20.50%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 33. Flujo de caja proyectado 2014-2018 con estrategia y sin estrategia

FLUJO DE CAJA SIN ESTRATEGIA	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad antes de impuestos sin intereses	2,129	2,466	2,854	3,304	3,824
Impuestos sin intereses de deuda	-745	-863	-999	-1,156	-1,338
Depreciación and amortización	2,183	2,667	2,722	2,813	2,930
CAPEX	-497	-1,109	-1,283	-1,485	-1,719
Financiamientos	1,700	1,500	600		
Amortización (préstamo + intereses)	-3,884	-3,152	-3,182	-2,534	-773
Ahorro fiscal de Intereses	31	38	45	53	61
FCL sin estrategia	917	1,546	757	994	2,985
FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad antes de impuestos sin intereses	2,311	3,128	4,161	5,464	7,090
Impuestos sin intereses de deuda	-809	-1,095	-1,456	-1,912	-2,481
Depreciación and amortización	2,183	2,667	2,722	2,813	2,930
CAPEX	-497	-1,109	-1,283	-1,485	-1,719
Financiamientos	1,700	1,500	600	-	-
Amortización (préstamo + intereses)	-3,884	-3,152	-3,182	-2,534	-773
Ahorro fiscal de Intereses	31	38	45	53	61
FCL con Estrategia	1,036	1,977	1,607	2,398	5,108

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Obteniendo un flujo de caja incremental del proyecto con estrategia. El VAN incremental del proyecto asciende a US\$ 4.122 millones.

Tabla 33. Flujo de caja (en millones de dólares)

Proyección de Flujo de caja	2014	2015	2016	2017	2018
FCL sin estrategia	917	1,546	757	994	2,985
FCL con Estrategia	1,036	1,977	1,607	2,398	5,108
Flujo de caja incremental	118	431	849	1,404	2,123

Elaboración propia

	Sin Estrategia	Con Estrategia	VAN del Proyecto
Valor Presente de Flujo de Caja proyectado 2014-2018	\$ 6,227	\$ 10,350	\$4,122
Ke (COK)	6.16%		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 34. Presupuesto de áreas funcionales consolidado

Planes funcionales	Valores en US\$											
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	Presupuesto total	%
Plan Funcional de Marketing	97.000.000	56%	99.000.000	57%	101.000.000	57%	101.000.000	57%	109.400.000	62%	507.400.000	57%
Plan Funcional de Operaciones	5.271.530	3%	5.271.530	3%	5.271.530	3%	5.271.530	3%	5.271.530	3%	26.357.650	3%
Plan Funcional de Recursos Humanos	65.120.000	38%	65.120.000	37%	65.120.000	37%	65.120.000	37%	65.120.000	37%	325.600.000	37%
Plan Funcional de RSE	5.000.000	3%	5.000.000	3%	5.000.000	3%	5.000.000	3%	5.000.000	3%	25.000.000	3%
Monto total	172.391.530	100%	174.391.530	100%	176.391.530	100%	176.391.530	100%	184.791.530	100%	884.357.650	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.5 Conclusiones de la evaluación económica

- Debe implementarse el presente plan estratégico ya que el VAN es positivo y no se requerirá financiamiento a mediano o a largo plazo, puesto que Amazon utilizaría sus propios recursos.
- El flujo de caja proyectado con el plan estratégico alcanza los objetivos planteados en los planes propuestos.
- Se puede concluir que la implementación del proyecto generaría un incremento en flujo de caja para la compañía y una rentabilidad del proyecto superior a la que obtendría sin aplicar la estrategia.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

En el desarrollo del mapa estratégico del plan estratégico se ha considerado la perspectiva del Balance Scorecard (BSC) que se enfocará en cinco perspectivas: financiera, clientes, procesos, desarrollo humano, y responsabilidad social.

Para Kaplan y Norton (2011), el mapa estratégico de un BSC sirve para describir la estrategia, de manera que se puedan controlar y medir los objetivos e indicadores. Por tanto, Amazon gestiona su negocio no solo desde los resultados económicos y financieros, sino también desde la generación de valor para el cliente a través de costos bajos y un enfoque de valor compartido; de esta forma el mapa estratégico se alinea con la visión propuesta (ver anexo 22).

2. Cuadro de Mando Integral (tipo BSC)

El logro de esta visión se sustenta en un incremento del valor de la empresa mediante el incremento del Ebitda y la cuota de mercado en los Estados Unidos, donde Amazon tiene mayor presencia, y un gran portafolio de productos de calidad que son entregados a los consumidores a un precio razonable, lo que asegura la sostenibilidad del negocio al 2016; de esta forma, cuenta con procesos internos eficientes, un capital humano talentoso, motivado y retenido, plataforma tecnológica eficiente, y con ello mantener sus estrategias de costos bajos para el consumidor final de Amazon, generando alta satisfacción en este.

El Cuadro de Mando Integral contiene la perspectiva de los objetivos estratégicos y sus indicadores permiten el monitoreo y control con el fin de asegurar su cumplimiento (ver anexo 22).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El Plan Estratégico es rentable generando un valor actual neto positivo es de US\$ 4,122 millones.
- El Plan Estratégico planteado es concordante con los objetivos estratégicos y está alineado con las estrategias seleccionadas.
- Los planes funcionales aseguran el Ebitda en millones de dólares por año: US\$ 4479, US\$ 5775, US\$ 6859, US\$ 8248 y US\$ 9987 en los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente, y con ello la sostenibilidad de la empresa al ser coherentes con la estrategia de liderazgo en costos.
- El Plan Estratégico propuesto es medible, alcanzable y sustentable, pues recoge las políticas y lineamientos de Amazon como la eficiencia de sus procesos, el posicionamiento de marca, la innovación y desarrollo tecnológico y el alto grado de satisfacción del consumidor final.
- El Plan Estratégico incorpora la RSE con enfoque de cuidado del medio ambiente a través del reciclaje que será apreciado por los clientes, fortaleciendo los valores compartidos de la empresa.

2. Recomendaciones

- Amazon debe implementar el presente Plan Estratégico propuesto.
- Deberá realizarse un seguimiento permanente de los objetivos alcanzados en cada plan funcional propuesto, realizando los ajustes a las desviaciones que pudieran presentarse.
- Amazon deberá gestionar tomando en cuenta las expectativas de los grupos de interés y el de la empresa, difundiendo los valores compartidos que se proponen.

Bibliografía

A.T. Kearney. (2015). “Estados Unidos lidera el Índice Global Retail E-Commerce en oportunidad de mercado”. News Release. En: *atkearney.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 23/07/2018. Disponible en: <https://www.atkearney.es/news-media/news-release-spain/-/asset_publisher/qSCHvOJt9C4T/content/estados-unidos-lidera-el-indice-global-retail-e-commerce-de-a-t-kearney-en-oportunidad-de-mercado?_101_INSTANCE_qSCHvOJt9C4T_redirect=%2Fsala-prensa%2Fnotas-pren>.

Agencia EFE. (2017). “Trump urge al servicio postal de EE.UU. a cobrar "mucho más" a Amazon”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 29 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 03/07/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/mundo/eeuu/trump-urge-al-servicio-postal-ee-uu-cobrar-mucho-mas-amazon-223865>>.

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. Nº2. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2018. Disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf>.

Amazon. (2014). “Amazon.com, Inc. Form 10-K for the fiscal year ended december 31, 2013”. [En línea]. Fecha de consulta: 07/09/2018. Disponible en: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872414000006/amzn-20131231x10k.htm>>.

Amazonjobs. (s.f.). “Logística y Operaciones”. En: *amazon.jobs*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/10/2018. Disponible en: <https://www.amazon.jobs/es/business_categories/fulfillment-operations>.

Anders, G. (2013). “¿Sin tiendas? ¿Sin vendedores? ¿Sin beneficios? Amazon no tiene problemas”. En: *technologyreview.es*. [En línea]. 11 de noviembre de 2013. Fecha de consulta: 10/07/2018. Disponible en: <www.technologyreview.es/s/3872/sin-tiendas-sin-vendedores-sin-beneficios-amazon-no-tiene-problemas>.

Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pensilvania: Prentice Hall.

Barredo, A. (2016). “Los drones de reparto lo tendrán muy difícil para despegar en España”. En: *lavanguardia.com*. [En línea]. 15 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 03/08/2018. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20161215/412639771725/drones-entrega-amazon-logistica-transporte-correos.html>>.

Bauza, A., y Ruiz, J. (2016). “Gestión de cadena de suministro. “Rompiendo paradigmas ante la diversidad de clientes”. En: *assets.kpmg.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018.

Disponible en: <<https://www.delineandoestrategias.com.mx/gestion-de-cadena-de-suministro-rompiendo-paradigmas-ante-la-diversidad-de-clientes>>.

BBVA Research. (2016). “The generational opportunity index: the state of millennials”. En: *bbvaresearch.com*. [En línea]. 09 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 06/08/2018. Disponible en: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/08/160809_US_MillennialsOpportunityIndex.pdf>.

Becarés, B. (2014). “El servicio postal de Estados Unidos busca su crecimiento en el ecommerce”. En: *channelbiz.es*. [En línea]. 26 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 13/07/2018. Disponible en: <<https://www.channelbiz.es/2014/12/26/el-servicio-postal-de-estados-unidos-busca-su-crecimiento-en-el-ecommerce/>>.

Cavale, S. (2014). “Wal-Mart busca replicar éxito en América Latina para impulsar estrategia on line en EEUU”. En: *lta.reuters.com*. [En línea]. 12 de junio de 2014. Fecha de consulta: 16/12/2017. Disponible en: <<https://lta.reuters.com/articulo/portada-minoristas-walmart-internet-idLTAKBN0EN23N20140612>>.

CdS. (2017). “UPS espera que la mitad de sus paquetes sean B2C en 2019”. En: *cadenadesuministro.es*. [En línea]. 12 de enero de 2017. Fecha de consulta: 06/01/2018. Disponible en: <<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/ups-espera-que-la-mitad-de-sus-paquetes-sean-b2c-en-2019/>>.

CNNMoney. (2017). “FedEx y UPS están en problemas por Amazon”. En: *money.cnn.com*. [En línea]. 09 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 03/08/2018. Disponible en: <<https://expansion.mx/empresas/2017/10/06/fedex-y-ups-caen-por-informes-de-entrega-de-amazon>>.

Colaboradores de Wikipedia. (2018). “Venta cruzada”. En: *es.wikipedia.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/09/2018. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Venta_cruzada>.

Colaboradores de Wikipedia. (2019a). “Comercio social”. En: *es.wikipedia.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2018. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_social>.

Colaboradores de Wikipedia. (2019b). “Drop shipment”. En: *es.wikipedia.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/04/2018. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Drop_shipment>.

ConceptoDefinicion.de. (s.f.). “Definición de Dron”. En: *conceptoDefinicion.de*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/06/2018. Disponible en: <<https://conceptoDefinicion.de/dron/>>.

D’Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Tercera edición. México D.F.: Pearson Educación de México, Ed.

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson.
- EFE. (2015). “Amazon cerró 2014 con pérdidas de 241 millones de dólares”. En: *elmundo.es*. [En línea]. 30 de enero de 2015. Fecha de consulta: 10/09/2018. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/01/30/54cac74722601d34758b4575.html>>.
- marquetero. (2014). “Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets”. En: *emarketer.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en: <<https://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575>>.
- Galeano, S. (2017). “Bonus (2): Datos sobre el comercio electrónico en el mundo en 2017”. En: *marketing4ecommerce.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en: <<https://marketing4ecommerce.net/comercio-electronico-en-el-mundo-en-2017/>>.
- García, C. (2013). “EEUU anuncia normas más estrictas para reducir la contaminación” . En: *elpais.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2018. Disponible en: <https://elpais.com/sociedad/2013/03/29/actualidad/1364573219_475007.html>.
- Gutiérrez, A. (2017). “La estrategia de negocio de Amazon, en el Forbes summit transformación digital”. En: *ecommerce-news.es*. [En línea]. 12 de abril de 2017. Fecha de consulta: 29/05/2018. Disponible en: <<https://ecommerce-news.es/la-estrategia-negocio-amazon-forbes-summit-transformacion-digital-58197>>.
- Insights. (2014). “Millennials: breaking the myths”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 27 de enero de 2014. Fecha de consulta: 18/09/2018. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/millennials-breaking-the-myths.html>>.
- Instituto Internacional Español de Marketing Digital (IIEMD). (s.f.). “Marketing Digital”. En: *iiemd.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en: <<https://iiemd.com/comercio-electronico/que-es-comercio-electronico>>.
- Javiermegias.com. (2013). “¿Cómo funcionan los modelos de negocio long tail?”. En: *javiermegias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/02/2018. Disponible en: <<https://javiermegias.com/blog/2013/12/modelos-de-negocio-long-tail-larga-cola/>>.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Keeney, T. (2015). “Amazon Drones Could Deliver a Package in Under Thirty Minutes for One Dollar”. En: *ark-invest.com*. [En línea]. 01 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 10/09/2018. Disponible en: <<https://ark-invest.com/research/amazon-drone-delivery>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación. [En línea]. Fecha de consulta: 03/02/2018. Disponible en: <<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>>.

La Información. (2013). “Amazon pierde 39 millones de dólares en 2012 pese al aumento de sus ventas”. En: *lainformacion.com*. [En línea]. 30 de enero de 2013. Fecha de consulta: 13/04/2018. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/informacion-para-empresas/amazon-pierde-39-millones-de-dolares-en-2012-pese-al-aumento-de-sus-ventas_sH4DU3yYBHt9y0Jq7n0Wu1/>.

Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Lima: Universidad del Pacífico. [En línea]. Fecha de consulta: 13/10/2018. Disponible en: <<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/APUNT40Comercioelectrónico.pdf?sequence=1>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Parodi, C. (2013). “Estados Unidos: del abismo fiscal al tope de la deuda”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2013/01/estados-unidos-del-abismo-fisc.html>>.

Pastor, J. (2017). “Unas palomitas y un Fire TV: ese es el primer envío de los drones Amazon Prime Air”. En: *xataka.com*. [En línea]. 20 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en: <<https://www.xataka.com/drones/unas-palomitas-y-un-fire-tv-ese-es-el-primer-envio-de-los-drones-amazon-prime-air>>.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press

Porter, M. y Kramer, M. (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. En: *Harvard Business Review*. 80, 56-69.

Pozzi, S. (2019). “El crecimiento de EEUU repunta con solidez en el primer trimestre”. En: *elpais.com*. [En línea]. 26 de abril de 2019. Fecha de consulta: 25/05/2019. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2019/04/26/actualidad/1556234891_486107.html>.

Richter, F. (2014). “Amazon's Online Sales Dwarf the Competition”. En: *statista.com*. [En línea]. 07 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 03/06/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/chart/2214/10-largest-online-retailers/>>.

Robischon, N. (2017). “Why Amazon is the World's most innovate Company of 2017”. En: *fastcompany.com*. [En línea]. 13 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 07/01/2018. Disponible en: <<https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>>.

Rodríguez, S. (2013). “Estados Unidos aprueba un proyecto de Ley para cobrar impuestos a las transacciones de e-commerce”. En: *ecommerce-news.es*. [En línea]. 07 de mayo de 2013. Fecha de consulta: 10/06/2018. Disponible en: <<https://ecommerce-news.es/estados-unidos-aprueba-un-proyecto-de-ley-para-cobrar-impuestos-a-las-transacciones-en-ecommerce-2760>>.

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. Séptima edición. México: Pearson Educación. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2018. Disponible en: <https://www.academia.edu/26994962/Comportamiento_del_consumidor_7edi_SOLOMON>.

Statista. (2019a). “Evolución anual del volumen de ingresos del comercio electrónico al por menor en Estados Unidos entre 2010 y 2018 (en miles de millones de dólares)”. En: *es.statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/600740/comercio-electronico-al-por-menor-en-ee-uu-2010-2018/>>.

Statista. (2019b). “Porcentaje de comercio electrónico dentro del total de ventas minoristas de Estados Unidos, de 2013 a 2019”. En: *es.statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2018. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/636846/estados-unidos-porcentaje-de-comercio-electronico-en-ventas-minoristas--2019/>>.

Statista. (2019c). “Holiday season desktop retail e-commerce sales value in the United States from 2005 to 2017 (in billion U.S. dollars)”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/05/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/191173/us-holiday-season-retail-e-commerce-sales-since-2005/>>.

Synchrony. (2015). “These findings about how millennials and baby boomers shop may surprise you”. En: *businessinsider.com*. [En línea]. 22 de abril de 2015. Fecha de consulta: 16/06/2018. Disponible en: <<http://www.businessinsider.com/sc/how-millennials-and-baby-boomers-shop-2015-4>>.

Tecno. (2017). “Amazon está trabajando en drones con un sistema de autodestrucción”. En: *tn.com.ar*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en:

<https://tn.com.ar/techo/f5/amazon-esta-trabajando-en-drones-con-un-sistema-de-autodestruccion_837791>.

The Official Board. (s.f.). “Amazon.com”. En: *theofficialboard.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/09/2018. Disponible en: <<https://www.theofficialboard.es/organigrama/amazon-com>>.

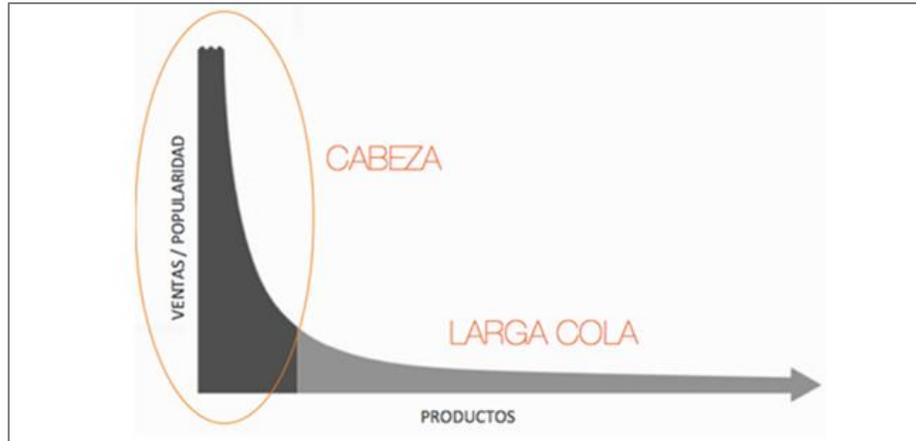
The Technoblogist. (s.f.). “Amazon”. En: *technoblogist.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/02/2018. Disponible en: <<http://technoblogist.com/empresas/ecommerce/amazon/>>.

United States Census Bureau. (s.f.). “Annual Population Estimates”. En: *census.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/07/2018. Disponible en: <<https://www.census.gov/popclock/>>.

Ventura, M. (2017). “Amazon vs Walmart: ¿quién domina el ecommerce en EEUU?”. En: *modaes.com*. [En línea]. 02 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 16/12/2017. Disponible en: <<https://www.modaes.com/back-stage/amazon-agranda-su-dominio-en-estados-unidos-copara-casi-la-mitad-del-mercado-en-2017-es.html>>.

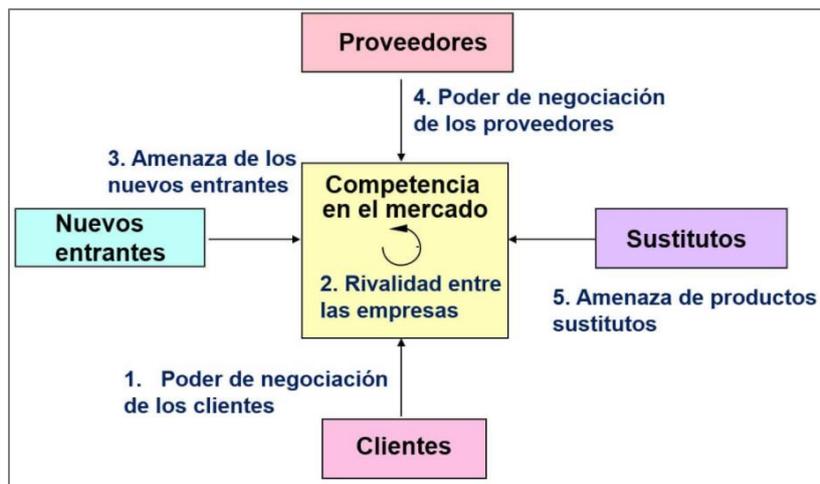
Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio long tail



Fuente: Javiermegias.com, 2013.

Anexo 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Porter, 1979.

Anexo 3 Clasificación del índice global de retail de e-commerce 2015

País	Puesto	Cambio desde el 2013
Estados Unidos	1	2
China	2	-1
Reino Unido	3	1
Japón	4	-2
Alemania	5	1
Francia	6	1
Corea del Sur	7	-2
Rusia	8	5
Bélgica	9	15
Australia	10	-1
Canadá	11	-1
Hong Kong	12	2
Holanda	13	6
Singapur	14	-4
Dinamarca	15	12
Suecia	16	-1
México	17	No aparecía
España	18	No aparecía
Chile	19	0
Noruega	20	5
Brasil	21	-14
Italia	22	-8
Suiza	23	5
Venezuela	24	-2
Finlandia	25	-5

Fuente: A.T. Kearney, 2015.

Anexo 4. Matriz Foda Cruzado de Amazon

Oportunidades

- ✓ Crecimiento del sector e-commerce.
- ✓ Aumento de número de clientes.
- ✓ Masificación de uso de dispositivos móviles.
- ✓ Banda ancha Internet 5G.
- ✓ Desarrollo tecnológico de drones para el transporte.
- ✓ Alto grado de profesionalización en tecnologías de información.
- ✓ Barreras altas del sector.

Amenazas

- ✓ Inmersión de competidores con altas capacidades en el mercado de e-commerce.
- ✓ Control de costos de transporte por parte de empresas especializadas.
- ✓ Gran fragilidad de las empresas de Internet a mejores estrategias de competidores y otros negocios on line.

Fortalezas

- ✓ Marca reconocida en el mercado.
- ✓ Plataforma tecnológica eficiente, única y diferenciada.
- ✓ Alto grado de solvencia económica.
- ✓ Gama de productos y servicios de gran variedad.
- ✓ Mayor poder de negociación con la red de contactos y proveedores.
- ✓ Recursos humanos altamente especializados.

- ✓ Alta inversión en investigación y desarrollo.
- ✓ Alta innovación y creatividad.

Debilidades

- ✓ Alto grado de dependencia de empresas de transporte de envío de mercadería.
- ✓ Elevados costos de transporte.

Tabla A. Matriz FODA Cruzado

		FACTORES EXTERNOS			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
1		Crecimiento de compras por Internet	Inmersión de competidores con altas capacidades como Alibaba, DJI, Wal-Mart entre en el mercado del e-commerce		
2		Nuevos clientes cautivos (millennials y generación Z)	Control de costos de transporte por parte de empresas especializadas		
3		Masificación del uso de dispositivos móviles	Gran fragilidad de las empresas de Internet a mejores estrategias de los competidores		
4		Desarrollo de la tecnología 5G			
5		Desarrollo de la tecnología de drones para el transporte de mercadería			
6		Alta grado de profesionalización en Tecnologías de la Información.			
7		Barreras altas del sector			
FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	Estrategias (FO) Atacar / explote / crecimiento	Estrategias (FA) Defender / confronte / adaptación	
		F1	Valor de marca	Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la penetración de mercado y el incremento de cuota de mercado (F1 con O1,O2,O3,O5,O6).	Desarrollo de nuevas alternativas de negocio disruptivo (F1 con A1,A2)
		F2	Alto grado de solvencia económica		Alianzas con pequeños transportistas de distribución (F2,F5,F6,F7 con A1,A2).
		F3	Recursos humanos altamente especializados.		
		F4	Cultura que promueve la innovación y creatividad		
		F5	Gama de productos y servicios de gran variedad		
		F6	Mayor poder de negociación con la red de contactos y proveedores.		
		F7	Alta inversión en Investigación y Desarrollo	Desarrollo de mercado e impulsar nuevos segmentos de mercado (F7,F8,con O1,O2).	
		F8	Plataforma tecnológica eficiente, única y diferenciada.		
				DEBILIDADES	Estrategias (DO) Movilizar - Busque
	D1	Alto grado de dependencia de empresas de transporte de envío de mercadería	Mejorar la tecnología de drones para incrementar el transporte de productos (D1, con O5,O6).	Implementación de nuevos canales propios de distribución. Integración vertical hacia adelante (D1, con A2,A3).	
	D2	Elevados costos de transporte	Reducir costos de logística de distribución mediante el crecimiento orgánico de la distribución de productos, integración vertical hacia adelante, alianzas con proveedores de transporte y nuevas tecnologías (D2, con O1,O2,O3,O4,O5,O7).		
			Inversión en banda de Internet de mayor capacidad y velocidad (F2, con O5,O7).		
			Desarrollo y comercialización de nuevos productos aprovechando los recursos y capacidades de la empresa (F6,F8, con O7).		
			Mayor desarrollo e investigación en la plataforma web (F5 con O5,O8).		

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2019⁷.

⁷ Resultado obtenido del análisis de los factores externos e internos

Anexo 5. Matriz Peyea de Amazon

FUERZA FINANCIERO	CANT
Rendimiento sobre la inversión	2
Liquidez	5
Apalancamiento	4
Flujo de efectivo	5
Riesgos del negocio	5
PROMEDIO	4,2

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CANT
Cambios tecnológicos	-2
Rango de precios de productos de la competencia	-3
Elasticidad precio de la demanda	-3
Barreras de entrada	-1
PROMEDIO	-2,25

VENTAJA COMPETITIVA	CANT
Participación de mercado	-1
Valor de marca	-1
Grado de lealtad del cliente	-1
Cultura de innovación	-2
Alianzas estratégicas	-2
PROMEDIO	-1,4

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CANT
Potencial de crecimiento	5
Potencial de ganancias	5
Estabilidad financiera	3
Innovación tecnológica	4
Uso de recursos	6
Poder de negociación con proveedores	5
PROMEDIO	4,67

	X	Y
VC	-1,4	0
FI	4,67	0
FF	0	4,2
EA	0	-2,3

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 6. Remuneraciones del personal especializado en estudios de pequeños transportistas

	Personal	P/u en miles	Seguro Social + Medicare = 7,65%	Total remuneración
1	Especialista 1	10.000	765	10.765
2	Especialista 2	10.000	765	10.765
Total remuneración mensual				21.530

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Perfil y competencias de los especialistas en distribución de pequeños transportistas de productos

	CARGO
	<p style="text-align: center;">Especialista en cadena de suministro de pequeños transportistas de productos</p> <p>1. FUNCIONES GENERALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades producto de la integración de las pequeñas empresas de transporte de distribución. 2. Establecer procesos y procedimientos para la eficiente gestión del transporte de productos de pequeñas empresas integradas a Amazon. <p>2. LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia directa Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente 1. Supervisión directa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas pequeñas de transporte de productos ▪ Personal asistente a cargo. <p>3. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título ciencias empresariales con Maestría en Supply Chain Management. ▪ Especialización en e-commerce y tecnologías de la información. ▪ Deseable otros cursos de especialización o perfeccionamiento en áreas afines a su función. 2. Experiencia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuatro años de experiencia en cargos similares y/o como gerente empresas pequeñas de transporte de productos. 3. Comportamiento organizacional Con actitud de ser una persona: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientada a resultados ▪ Dinámica, creativa y proactiva. ▪ Con capacidad de planificación y análisis. ▪ Con aptitudes de liderazgo y relaciones humanas. ▪ Con amplio criterio para disponer soluciones y negociación. ▪ Con don de mando y dirección de personal. ▪ Con excelente trato al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Presupuesto del plan de marketing

N°	Actividades	P/u	Cant/ año	Valores US\$					
				2014	2015	2016	2017	2018	
				71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000	79.400.000	
	1	Incrementar la inversión en publicidad on line en sitios estratégicos como Spotify, redes de música.							
OM1	1.1	Publicidad en Google.	12.000.000	1	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	13.200.000
	1.2	Publicidad en Facebook	10.000.000	1	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	13.200.000
	1.3	Publicidad en Amazon	-	1	-	-	-	-	-
	1.4	Publicidad en You Tube.	15.000.000	1	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	16.500.000
	1.5	Publicidad en otras redes sociales	10.000.000	1	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	11.000.000
	1.6	Publicidad Spotify y redes de música.	15.000.000	1	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	16.500.000
	2	Aprovechar los programas integrales de compras de promociones on line con mayor inversión en rebajas a mitad de temporada, Cyber Monday, Amazon Prime, Cyber Days, Black Friday. Crear la promoción on line Día de Solteros y Día de la Amistad en Estados Unidos. Publicidad en redes sociales identificadas y banners direccionados a segmento millenials.							
	2.1	Publicidad de rebajas a mitad de temporada.	1.000.000	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	2.2	Publicidad en Cyber Monday	1.000.000	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	2.3	Publicidad Amazon Prime	1.000.000	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	2.4	Publicidad en Cyber day	1.000.000	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	2.5	Publicidad en Black Friday	1.000.000	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	2.6	Publicidad en Día de Solteros	2.000.000	1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	2.7	Publicidad en Día de la Amistad	2.000.000	1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
					26.000.000	28.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
OM2	1	Captar y ser atractivo con mayor número de influencias de los segmentos de generación "Y", "Z", millenials principalmente a través de difundir la publicidad relacionada con personajes juveniles y de impacto generacional, como cantantes y deportistas, asociando estilos de vida y consumo.							
	1.1	Publicidad con personajes y cantantes del momento y con más visitas en Spotify.	10.000.000	1	6.000.000	8.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
	1.2	Publicidad con deportistas	20.000.000	1	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Total presupuesto del plan de Marketing					97.000.000	99.000.000	101.000.000	101.000.000	109.400.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 9. Presupuesto del plan de operaciones

N°	Actividades	P/u	Cant./ año	Valores US\$					
				2014	2015	2016	2017	2018	
Sub Total OP1					5.071.530	5.071.530	5.071.530	5.071.530	5.071.530
OP1	1	Tener alianzas con proveedores pequeños de distribución.							
	1.1	Contratar a dos especialistas de estudios de pequeños proveedores de distribución	21.530	2	21.530	21.530	21.530	21.530	21.530
	1.2	Realizar estudios de pequeños proveedores de distribución	5.000.000	1	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
	2	Firmar acuerdos con los proveedores identificados							
	2.1	Proceso de firma de acuerdos	50.000	1	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Sub Total OP2					200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
OP2	1	Realizar auditorías de calidad a las empresas de distribución para asegurar el cumplimiento de los procesos y de la satisfacción a los clientes.							
	1.1	Logística de auditoría y movilización de personal.	200.000	1	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Total presupuesto del plan de Operaciones					5.271.530	5.271.530	5.271.530	5.271.530	5.271.530

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 14. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

N°	Actividades	P/u	Cant. / año	Valores US\$					
				2014	2015	2016	2017	2018	
Sub Total ORH1					120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
ORH1	1	Fortalecer el liderazgo en la organización							
	1.1	Reuniones bimensuales con los líderes y gerentes para fortalecer el liderazgo en la organización (desayunos de trabajo con líderes de la organización).	20.000	6	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Sub Total ORH2					65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
ORH2	1	Mayor inversión en especializaciones y/o maestrías para el personal de mandos medios para programas de sucesión.							
	1.1	Maestrías	70.000	500	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
	1.2	Especialización	30.000	1000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
	1.3	Otorgar días libres y reconocer el cumplimiento de metas con especializaciones							
Total presupuesto del plan de Recursos Humanos					65.120.000	65.120.000	65.120.000	65.120.000	65.120.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Presupuesto del plan de RSE

N°	Actividades	P/u	Cant. / año	Valores US\$				
				2014	2015	2016	2017	2018
Sub Total ORSEI				5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
ORSEI	1	Servicio de reciclaje a la entrega de paquetes						
	1.1	Recojo de cartones y envases de los productos que se entregan al cliente, si es que cliente lo desea. Revisar el producto a entregar y lo que pueda desecharse se entrega al personal de Amazon y/o a quien entregue el producto a nombre de Amazon.		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	1.2	Acopio de materiales reciclados en locales de los distribuidores. Almacén, manipuleo.		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Total presupuesto del plan de Recursos Humanos				5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 11. Estado de resultados de Amazon (en millones de dólares)

	Year Ended December 31,		
	2012	2011	2010
Net Sales:			
North America	\$34,813	\$26,705	\$18,707
International	26,280	21,372	15,497
Consolidated	<u>\$61,093</u>	<u>\$48,077</u>	<u>\$34,204</u>
Year-over-year Percentage Growth:			
North America	30 %	43 %	46 %
International	23	38	33
Consolidated	27	41	40
Year-over-year Percentage Growth, excluding effect of exchange rates:			
North America	30 %	43 %	46 %
International	27	31	34
Consolidated	29	37	40
Net Sales Mix:			
North America	57 %	56 %	55 %
International	43	44	45
Consolidated	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

Fuente: Amazon, 2014.

Anexo 12. Matriz de Evaluación Cuantitativa de Amazon

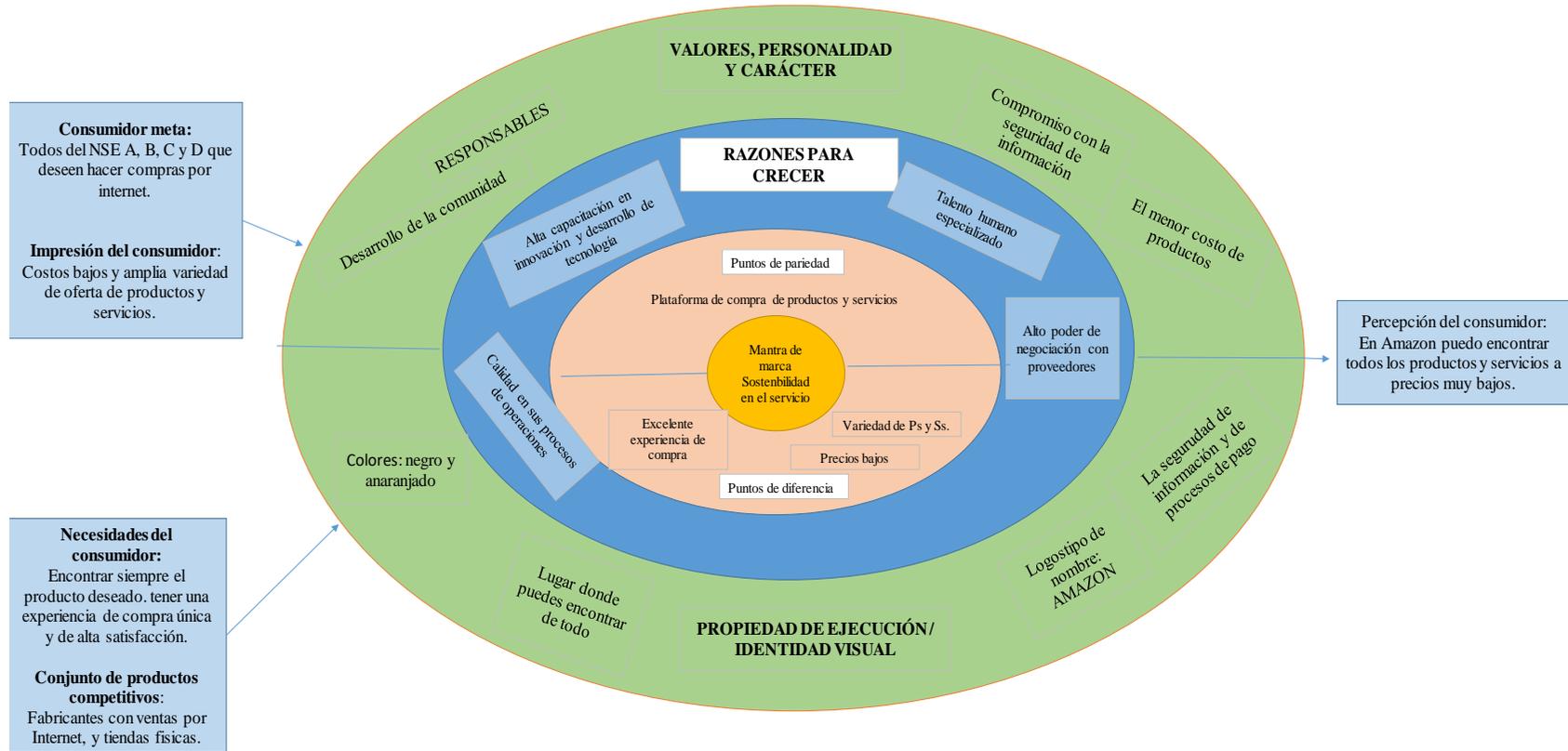
Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativas estratégicas					
		Fortalecer el posicionamiento de marca a través de la penetración de mercado y el incremento de cuota de mercado		Desarrollo de mercado e impulsar nuevos segmentos de mercado		Integración vertical hacia adelante	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
Crecimiento del sector e-commerce	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Aumento de número de clientes	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Masificación de uso de dispositivos móviles	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Banda ancha Internet 5G	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Desarrollo de tecnología de drones para el transporte	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Alto grado de profesionalización en tecnologías de información	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Barreras altas del sector	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Amenazas							
Inmersión de competidores con altas capacidades en el mercado de e-commerce	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Control de costos de transporte por parte de empresas especializadas	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Gran fragilidad de las empresas de internet a mejores estrategias de competidores y otros negocios on line.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Fortalezas							
Marca reconocida en el mercado	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Plataforma tecnológica eficiente, única y diferenciada	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Alto grado de solvencia económica	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Gama de productos y servicios de gran variedad	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Mayor poder de negociación con la red de contactos y proveedores	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Recursos humanos altamente especializados	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Alta inversión en investigación y desarrollo	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Alta innovación y creatividad	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Debilidades							
Alto grado de dependencia de empresas de transporte de envío de mercadería	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Elevados costos de transporte	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Total	2,00		5,94		6,10		5,48

(*) Obtenido de las iniciativas estratégicas. E1, E2 y E4.

Fuente: David, 2013.

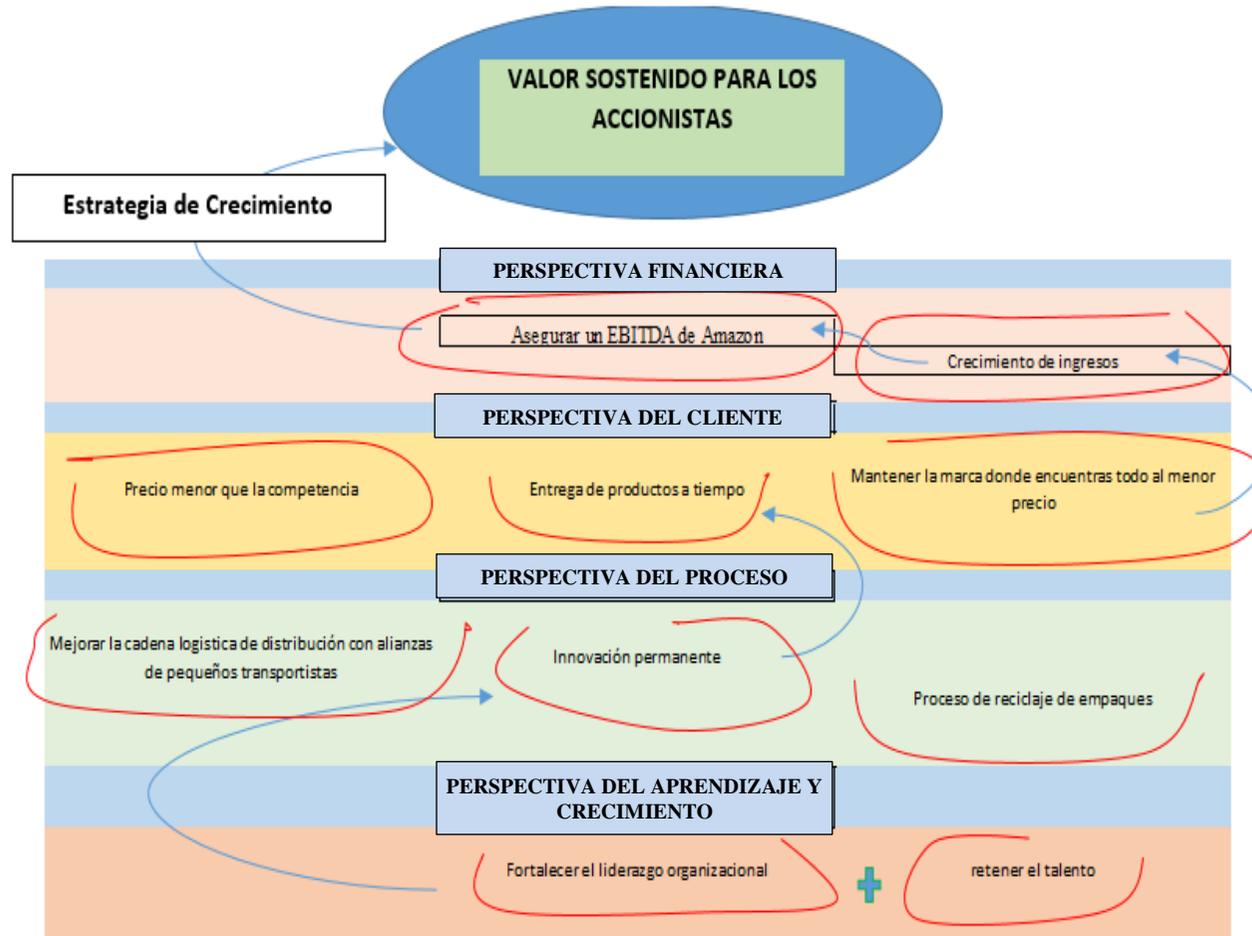
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 13. El mantra de marca



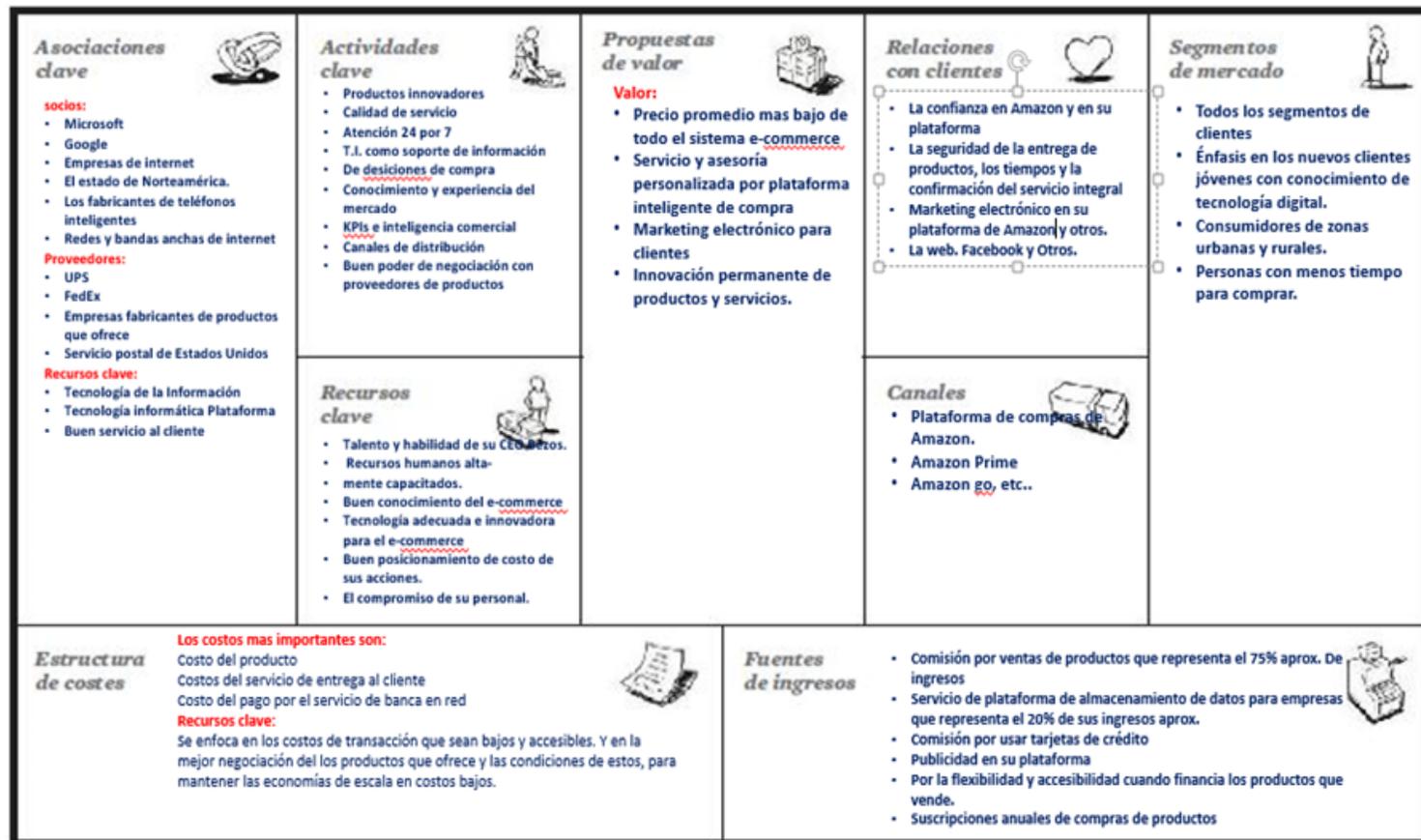
Fuente: Kotler y Keller, 2012.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 14. Mapa estratégico de Amazon



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 15. Modelo de Negocio Canvas de Amazon



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
 Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 16. Cadena de Valor de una empresa de servicios



Fuente: MCKINSEY AND COMPANY. Business System. 1980.

Elaboración: Tomado de MCKINSEY AND COMPANY. Business System. 1980.

Anexo 17. Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC)

Perspectiva	Objetivos	Medición o meta	Expectativa					Responsable
			2014	2015	2016	2017	2018	
FINAN- CIERA	Asegurar un EBITDA de Amazon	% de EBITDA sobre las ventas	1,7%	2,2%	2,3%	2,6%	2,8%	Finanzas
CLIENTE	Incremento de participación de mercado	Incremento porcentual de cuota de mercado de Amazon en Estados Unidos frente al año anterior	4%	4%	4%	4%	4%	Marketing
PROCESOS INTERNOS	Garantizar la continuidad de los procesos de distribución	Número de acuerdos con transportistas pequeños frente al año anterior	5	5	5	5	5	Operaciones
	Asegurar la calidad de los procesos	Satisfacción de los clientes - variación porcentual	5%	5%	5%	5%	5%	Operaciones
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la RSE y los valores compartidos	Clientes que utilizan el servicio de reciclaje	2%	2%	2%	2%	2%	Responsabilidad Social Empresarial
	Fortalecer el liderazgo en la organización.	Porcentaje de las encuestas de porcentaje de liderazgo en la organización.	85%	86%	87%	88%	89%	Recursos Humanos
	Fortalecer la retención del talento	Incremento de porcentaje de retención del talento frente al año anterior.	5%	5%	5%	5%	5%	Recursos Humanos

Fuente: Kaplan y Norton, 2011.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 18. Estado de Ganancias y Pérdidas real y Proyectado para Amazon.com en Estados Unidos (en millones de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	Real						Proyectado				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total de ventas netas	10,228	12,828	18,707	26,705	34,813	44,517	51,524	59,634	69,020	79,884	92,457
% Crecimiento		25.4%	45.8%	42.8%	30.4%	27.9%	15.7%	15.7%	15.7%	15.7%	15.7%
Costo de ventas	-7,171	-8,918	-12,980	-18,176	-22,455	-27,500	-33,377	-38,630	-44,710	-51,748	-59,893
% de las ventas	-70.1%	-69.5%	-69.4%	-68.1%	-64.5%	-61.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%	-64.8%
Costos de envío	-782	-919	-1,396	-2,177	-2,823	-3,838	-4,274	-4,946	-5,725	-6,626	-7,669
% de las ventas	-7.6%	-7.2%	-7.5%	-8.2%	-8.1%	-8.6%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%	-8.3%
Fulfillment	-885	-1,064	-1,569	-2,498	-3,530	-4,965	-5,263	-6,092	-7,051	-8,160	-9,445
% de las ventas	-8.7%	-8.3%	-8.4%	-9.4%	-10.1%	-11.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%	-10.2%
Marketing	-257	-352	-557	-890	-1,324	-1,812	-1,925	-2,227	-2,578	-2,984	-3,453
% de las ventas	-2.5%	-2.7%	-3.0%	-3.3%	-3.8%	-4.1%	-3.7%	-3.7%	-3.7%	-3.7%	-3.7%
Tecnología y contenido	-552	-643	-939	-1,588	-2,510	-3,797	-3,724	-4,310	-4,989	-5,774	-6,683
% de las ventas	-5.4%	-5.0%	-5.0%	-5.9%	-7.2%	-8.5%	-7.2%	-7.2%	-7.2%	-7.2%	-7.2%
Gastos administrativos y generales	-149	-170	-254	-359	-493	-653	-726	-840	-972	-1,126	-1,303
% de las ventas	-1.5%	-1.3%	-1.4%	-1.3%	-1.4%	-1.5%	-1.4%	-1.4%	-1.4%	-1.4%	-1.4%
Otros ingresos (gastos) de explotación	13	-53	-57	-84	-87	-66	-123	-142	-164	-190	-220
% de las ventas	0.1%	-0.4%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.1%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%	-0.2%
Total de gastos operativos	-9,783	-12,119	-17,752	-25,772	-33,221	-42,631	-49,411	-57,188	-66,189	-76,608	-88,665
Utilidad Operativa	445	709	955	933	1,592	1,886	2,113	2,446	2,831	3,276	3,792
Margen operativo	4.4%	5.5%	5.1%	3.5%	4.6%	4.2%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
Ingresos por intereses	44	19	28	34	23	23	45	55	66	78	90
Gastos por intereses	-38	-18	-21	-36	-52	-84	-88	-108	-129	-151	-175
Otros ingresos (gastos), netos	25	15	43	42	-46	-81	-29	-35	-42	-50	-57
Ingreso (gasto) total no operativo	31	17	50	40	-75	-143	-72	-88	-105	-123	-143
Utilidades antes de impuesto a la renta	476	726	1,005	973	1,517	1,743	2,041	2,358	2,726	3,153	3,649

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 19. Crecimiento del E-commerce en Estados Unidos

Año	Ventas de E-Commerce	Crecimiento de E-Commerce
2009	144,921	
2010	169,170	16.7%
2011	198,573	17.4%
2012	229,559	15.6%
2013	259,957	13.2%
Tasa Promedio de crecimiento		15.7%

Fuente:

<https://www.statista.com/statistics/187443/quarterly-e-commerce-sales-in-the-the-us/>

Elaboración: Propia, 2019.

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

ACTIVOS	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Corriente:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,803	\$ 2,066	\$ 2,927	\$ 4,607	\$ 5,177
Valores negociables	1,529	2,726	2,392	1,917	2,266
Inventarios	1,136	1,751	2,773	3,437	4,431
Cuentas por cobrar, netas y otras.	659	975	1,623	2,175	2,850
Total de activos corrientes	5,128	7,519	9,715	12,135	14,724
Inmuebles y equipo, neto	675	1,320	2,453	4,023	6,547
Goodwill	646	738	1,086	1,454	1,588
Otros activos	781	704	787	939	1,154
Total Activos	7,230	10,281	14,041	18,551	24,012

PASIVO Y PATRIMONIO

Pasivo Corriente:

Cuentas por pagar	\$ 2,934	\$ 4,403	\$ 6,191	\$ 7,589	\$ 9,048
Gastos devengados y otros.	653	1,017	1,827	2,788	3,999
Ingresos diferidos	267	252	257	451	693
Total pasivos corrientes	3,854	5,673	8,274	10,828	13,740
Deuda a largo plazo	57	101	142	1,757	1,908
Otros pasivos a largo plazo	567	753	1,316	1,298	2,536
Capital contable	3	3	3	3	3
Acciones de Tesorería (al costo)	-314	-328	-487	-1,047	-1,098
Capital adicional pagado	3,002	3,459	3,883	4,756	5,724
Otras pérdidas integrales acumuladas	-29	-104	-176	-136	-111
Ganancias retenidas	90	724	1,086	1,092	1,309
Patrimonio	2,752	3,754	4,309	4,668	5,827
Total Pasivo y Patrimonio	7,230	10,281	14,041	18,551	24,012

Elaboración: Propia, 2019.

Notas biográficas

Ángel Yoshiro Quispe Altamirano

Nació en Cusco, Abogado, emprendedor, con más de 10 años de experiencia laborando en su propia empresa, actualmente se desempeña como gerente general de la misma.

Luis Fernando Vergara Sahuaraura

Nació en Cusco, Contador Público y Magíster en Administración, con más de 20 años de experiencia, actualmente se desempeña como Gerente General en Consettur Machupicchu S.A.C.