



«PLAN ESTRATÉGICO DE AMAZON INC. PARA EE. UU.

(PERÍODO 2019-2021)»

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

Presentado por

Sr. Michell Deyvis Garcia Baylón

Sr. Sergio Román Lozano Chávez

Sr. Evaristo Quispe Rupay

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, noviembre 2020

Este trabajo se lo dedico a mi esposa Belermina, por su amor, su tiempo y apoyo incondicional; a mi hija Emma, por alegrarme y enseñarme todos los días de mi vida; a mi madre Andrea, que me enseñó el valor de la perseverancia; a mi hermano Fredy, por el gran apoyo a la familia y a mi hermana menor Susan, que falleció en julio del 2020 dejando un vacío en nuestros corazones, pero nos ha permitido estar más unidos que nunca (Michell García).

Este trabajo se lo dedico a mi familia, el pilar más relevante, a mi esposa Rocío y a mis tres pequeños hijos, quienes me dieron todo su apoyo, incluso sobre nuestros intereses familiares. También va dedicado a mi mamá, quien siempre es un motor en mi vida y a mi papá, impulsor de esta etapa, quien ya no está físicamente, pero que estoy seguro celebrará conmigo este logro (Sergio Lozano).

A mi familia, por su apoyo en cada reto que emprendo; de manera especial a mi madre Mercedes, por su cariño que siempre me motiva a dar lo mejor de mí. A mi novia Ingrid, por ser mi inspiración y complemento (Evaristo Quispe).

Agradecemos a nuestros compañeros por compartir sus conocimientos y experiencias para enriquecer este proceso, a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, a todos los profesores por sus horas de enseñanza y, en especial, a nuestro asesor Wilfredo Lafosse por su dedicación y guía hasta el final de esta etapa.

Resumen ejecutivo

Amazon es una empresa que inició vendiendo libros en un garaje de Seattle en EE. UU. y actualmente es una transnacional cuyo negocio gira alrededor de distintos productos y servicios desde el *streaming*, la venta *online* de productos físicos de terceros o marca propia, hasta alimentos. Siempre colocan al cliente y sus necesidades en el centro de sus decisiones. En esa línea, la empresa con la mayor valorización de marca a nivel mundial ha logrado desarrollar un modelo de negocio a una escala difícil de imitar.

El crecimiento de Internet y la digitalización han sido clave para el crecimiento del comercio electrónico; sin embargo, dicho crecimiento también representa una serie de retos para la empresa, debido a riesgos cibernéticos o la dificultad que representa tener a China como principal proveedor. Por otro lado, está el gran reto de logística que requiere el transportar millones de productos perecibles y no perecibles a lo largo de EE. UU. manteniendo los estándares de calidad y servicio de un negocio con altos índices de satisfacción y que a su vez es sostenible.

Brindar acceso a cualquier producto que un cliente necesite en el mundo es la visión de la empresa y esta se encuentra avalada en dos ventajas competitivas sostenibles: su sólido posicionamiento de marca a nivel mundial y su sistema de suscripción y fidelización. Este último, Amazon Prime, ha sido desarrollado por la estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados; requiere una mayor penetración de mercado por la configuración del negocio y esta es su estrategia de crecimiento. Todo ello permitirá a la empresa cumplir con la misión de brindar la mejor experiencia de compra *online*, con la mayor oferta de productos, los precios más bajos posibles y los mejores plazos de entrega.

El objetivo del trabajo fue analizar el entorno y evaluar el interior de Amazon con el fin de brindar a la empresa estrategias que permitan mejorar los niveles de rentabilidad, los índices de satisfacción de clientes y reducir el impacto medioambiental.

Para cumplir estos retos planteamos incrementar los suscriptores de Amazon Prime e impulsar la línea de Amazon Fresh capitalizando los puntos de distribución de Whole Foods Market. Con ello se busca aumentar la recurrencia de compra, la recordación de marca e incrementar el valor del ticket promedio con estrategias de precio.

Asimismo, para mejorar el sistema de distribución y en línea con nuestro objetivo de sostenibilidad, se propone la instalación de 33 mil Amazon Lockers, la adquisición de 90 mil unidades de transporte que utilizan energía renovable y la firma de un convenio de cooperación

con Parley for the Oceans para incentivar que nuestros proveedores utilicen plástico reciclado obtenido de los océanos en sus procesos de producción.

Aplicando las estrategias se espera un incremento de ventas del 32% en promedio.

Al realizar el análisis marginal comparando el crecimiento de Amazon con y sin estrategia, se obtiene un VAN de US\$ 5,5 mil millones y una TIR de 49%, dando como resultado que los planes propuestos agregan valor económico.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Introducción	1
1. Consideraciones generales.....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
2.1 Principales cifras	2
2.2 Segmentación.....	3
2.3 Competencia	3
3. Definición del problema	3
4. Descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo I. Análisis externo	4
1. Análisis del entorno general (Pesteg).....	4
1.1 Variable político-legal.....	4
1.2 Variable económica.....	4
1.3 Variable social y cultural.....	5
1.4 Variable tecnológica.....	5
1.5 Variable ecológica.....	6
1.6 Variable global.....	6
2. Análisis de la industria o sector	7
2.1 Fuerza: amenaza de nuevos ingresantes	7
2.2 Fuerza: poder de negociación de proveedores	7
2.3 Fuerza: amenaza de productos sustitutos.....	8
2.4 Fuerza: poder de negociación de los compradores	8

2.5 Fuerza: rivalidad actual entre compradores	8
2.6 Conclusiones	8
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
Capítulo II. Análisis interno	10
1. Evaluación de la cadena de valor	10
1.1 Actividades primarias.....	10
1.1.1 Logística de entrada	10
1.1.2 Operaciones	10
1.1.3 Logística de salida	11
1.1.4 Marketing y ventas	12
1.1.5 Posventa.....	13
1.2 Actividades de apoyo	14
1.2.1 Infraestructura de la empresa	14
1.2.2 Gestión de Recursos Humanos	15
1.2.3 Tecnología	16
1.2.4 Aprovisionamiento	16
2. Matriz evaluación de factores internos (EFI)	17
3. Matriz VRIO.....	17
4. Determinación de estrategia genérica.....	17
Capítulo III. Formulación de objetivos	19
1. Análisis y propuesta de visión y misión	19
1.1 Visión	19
1.2 Misión	19
2. Objetivo general.....	19
3. Objetivos estratégicos (incluye financieros).....	20

Capítulo IV. Generación y selección de estrategia.....	21
1. Matriz FODA.....	21
2. Estrategia de crecimiento	21
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos	22
4. Descripción de la estrategia seleccionada	23
Capítulo V. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social Empresarial	24
1. Plan Funcional de Marketing.....	24
1.1 Objetivos específicos de Marketing	24
1.2 Acciones y estrategias de Marketing para lograr los objetivos	24
1.2.1 Segmentación.....	24
1.2.2 Posicionamiento	25
1.3 Mix de marketing	25
1.3.1 Producto/servicio.....	25
1.3.2 Precio.....	27
1.3.3 Plaza	28
1.3.4 Promoción.....	29
1.3.5 Personas	30
1.3.6 Procesos	31
1.3.7 Presencia.....	31
1.4 Actividades para conseguir los objetivos	32
1.4.1 Producto.....	32
1.4.2 Precio.....	32
1.4.3 Promoción.....	32
1.5 Presupuesto	32
2. Plan Funcional de Operaciones.....	33
2.1 Objetivos específicos de Operaciones	33
2.2 Acciones de Operaciones para lograr los objetivos.....	34

2.2.1 Adquisición de unidades propias de transporte para la última milla	34
2.2.2 Incrementar los puntos de Amazon Lockers (puntos de entrega)	35
2.2.3 Asegurar el cumplimiento del estándar de servicio de la línea de alimentos	36
2.3 Presupuesto del Plan de Operaciones	37
3. Plan Funcional de Recursos Humanos	38
3.1 Objetivos de Recursos Humanos	38
3.2 Acciones en recursos humanos para lograr los objetivos	38
3.2.1 Captación y atracción	38
3.2.2 Motivación	39
3.2.3 Retención	39
3.3 Presupuesto de Recursos Humanos	40
4. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial	40
4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial	42
4.2 Acciones en Responsabilidad Social Empresarial para lograr los objetivos de reducción de la emisión de CO ₂	42
4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	43
5. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera	44
5.1 Antecedentes	44
5.2 Objetivos financieros	44
5.3 Datos y supuestos	45
5.3.1 Datos	45
5.3.2 Supuestos	45
5.4 Plan de financiamiento	45
5.5 Metodología de la evaluación financiera	46
5.6 Análisis de sensibilidad	49

Capítulo VI. Evaluación y control de la estrategia	50
1. Mapa estratégico	50
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	50
Conclusiones y recomendaciones.....	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	54
Anexos	59
Nota biográfica.....	82

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos estratégicos del período 2019 al 2021.....	20
Tabla 2. Alineamiento de estrategias con los objetivos	22
Tabla 3. Objetivos específicos del Plan Funcional de Marketing	24
Tabla 4. Segmentación.....	24
Tabla 5. Producto/servicio.....	26
Tabla 6. Características según el grupo.....	27
Tabla 7. Plataformas y espacios físicos.....	29
Tabla 8. Presupuesto de Marketing (en millones de US\$)	33
Tabla 9. Objetivos específicos del Plan de Operaciones	33
Tabla 10. Acciones a realizar para cumplir el objetivo	34
Tabla 11. Adquisición de unidades de transporte con energía renovable	35
Tabla 12. Presupuesto del Plan de Operaciones (en millones de US\$).....	37
Tabla 13. Objetivos de Recursos Humanos.....	38
Tabla 14. Presupuesto de Recursos Humanos (en millones US\$)	40
Tabla 15. Matriz de principales <i>stakeholders</i>	41
Tabla 16. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial	42
Tabla 17. Presupuesto de Responsabilidad Social (en millones de US\$)	43
Tabla 18. Principales indicadores de solvencia al 2018.....	44
Tabla 19. Objetivo de incremento ROA y ROE	44
Tabla 20. Objetivo de crecimiento de EBITDA	45
Tabla 21. Plan de gastos e inversión total (en millones de US\$).....	46
Tabla 22. Inversión total (en millones de US\$).....	46
Tabla 23. Cálculo del COK	47
Tabla 24. Cálculo del WACC.....	47
Tabla 25. Flujo de caja con implementación del plan.....	48
Tabla 26. Flujo de caja sin nueva estrategia	48

Tabla 27. Flujo de caja marginal y cálculo del VAN.....	49
Tabla 28. Análisis de sensibilidad (escenario pesimista)	49

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cinco estrategias a nivel de negocio.....	18
Gráfico 2. La matriz de Ansoff.....	21

Índice de anexos

Anexo 1. Fuerza: amenaza de nuevos ingresantes	60
Anexo 2. Fuerza: negociación de proveedores	61
Anexo 3. Fuerza: amenaza de productos sustitutos	62
Anexo 4. Fuerza: poder de negociación de los compradores	63
Anexo 5. Evolución de la participación de mercado y principales competidores de la industria del 2016 al 2018	64
Anexo 6. Evolución de ventas al 2014 al 2018 del comercio electrónico en EE. UU.	65
Anexo 7. Fuerza: rivalidad actual entre competidores	66
Anexo 8. Atractividad de la industria (resumen general).....	67
Anexo 9. Matriz de perfil competitivo	68
Anexo 10. Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	69
Anexo 11. Flujo de reclamo	70
Anexo 12. Número de empleados de Amazon	71
Anexo 13. Matriz evaluación de factores internos.....	72
Anexo 14. Matriz VRIO.....	73
Anexo 15. Matriz FODA (cruzado).....	74
Anexo 16. Distribución de vehículos biohíbridos.....	77
Anexo 17. Adquisición de unidades de transporte con energía renovable	78
Anexo 18. Proyección de instalación de <i>lockers</i> por estados	79
Anexo 19. Cuadro de mando integral	80
Anexo 20. Cuadro de indicadores.....	81

Introducción

1. Consideraciones generales

La compañía inició sus actividades en un garaje de Seattle (Washington), en 1994, con el objetivo de aprovechar los «clúster de tecnología, proximidad a Ingran, el mayorista de libros más grande y la falta de impuesto a las ventas» (Wells, Danskin y Ellsworth 2018: 2), desarrollando una ventaja. En 1995 las ventas anuales fueron de \$ 511,000 y en 1996 Amazon registró US\$ 15,7 millones de ventas (Wells *et al.* 2018).

En 1997 Amazon compartió el mercado de las ciberempresas como Yahoo, American Online y Netscape. La compañía se expandió a la venta directa de autores y editoriales independientes y Amazon Kids. Luego inició a expandirse a otros países mediante la compra de empresas.

En 1999 la empresa ingresó al sector *retail* ofreciendo no solo libros o música, sino también juguetes, *software*, artículos para el hogar y regalos con la finalidad de seguir diversificando sus productos. Esto le permitió alcanzar a un nivel de venta anual de US\$ 1.600 millones. En dicho año, Amazon contaba con diez centros de distribución que le permitieron una capacidad de ventas de US\$ 10.000 millones. Todos los centros se conectaban por redes virtuales a nivel mundial coordinando operaciones y lograron que el 99% de los productos se entreguen con puntualidad.

En noviembre del 2000 Amazon lanzó Amazon Marketplace, que permitió a los vendedores ofertar sus artículos nuevos y usados.

En 2007 se creó Amazon Fresh en Seattle con el objetivo de competir en el rubro de alimentos y diversificar el portafolio.

El continuo crecimiento y diversificación generó en la empresa la necesidad de adquirir Kiva Systems en el 2012, que logró integrar la tecnología en sus almacenes y disminuir el tiempo en el despacho de los pedidos para llegar a los clientes de forma rápida. Amazon continuó invirtiendo en centros de despacho de pedidos y otras instalaciones. El 2018 ya operaba en 265 centros de distribución en diecisiete países.

Para lograr que el cliente obtenga su producto de manera rápida y al mejor precio, la empresa tuvo que realizar integraciones hacia atrás y hacia adelante y usó tarifas bajas por la entrega de

paquetes, lo que generó alertas por parte del Gobierno estadounidenses en lo referido a prácticas de monopolio.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

La visión de Amazon es «ser la empresa donde los clientes pueden descubrir cualquier cosa que necesiten comprar *online* y comprometerse a ofrecer los precios más bajos posibles» (Leschly, Roberts y Sahlman 2002: 8). Para lograrlo, la empresa ha tenido que ir diversificando sus productos, ajustándose a la característica del mercado y la fuerte competencia por parte de otras compañías. Su enfoque ha estado siempre en satisfacer la necesidad del cliente final.

En 1997 Amazon inició a cotizar en Bolsa. Vendió sus primeras acciones a US\$ 10 y estas se valoraron rápidamente. Se registraron ventas de \$148 millones; sin embargo, la compañía registraba pérdidas de US\$ 29 millones.

Amazon creció rápidamente en la Bolsa de Valores hasta convertirse en la segunda compañía más valiosa después de Apple y encima de Alphabet (Google). Su fundador y CEO Jeffrey Bezos es el hombre más rico del mundo.

En el 2017 Amazon compró Whole Foods Market, lo que generó una gran especulación por el incremento de su participación de mercado y el posible impacto en el sector; el Congreso inició el análisis de medidas antimonopólicas con el objetivo de impedir cualquier posibilidad de concentración de mercado.

En el 2018 la empresa ocupó el segundo puesto entre las empresas con mayor valor del planeta.

Respecto a su crecimiento en infraestructura, la empresa está evaluando instalar la sede de su segunda planta en una ciudad de América del Norte.

2.1 Principales cifras

Al cierre del 2018 en EE. UU., Amazon presenta sus principales cifras:

- Ventas totales de US\$ 139 mil millones.
- Participación de mercado: 7,7% en el sector minorista.
- Participación de mercado: 49% en la industria de comercio electrónico.

- Participación de mercado: 89% en libros electrónicos.
- Participación de mercado: 84% en Kindle.
- Participación de mercado: 42% en libros físicos.
- Total de clientes: 199 millones.
- Total de clientes *prime*: 100 millones.

2.2 Segmentación

Amazon es una compañía global cuya segmentación de mercado abarca a todos los usuarios de Internet de los segmentos de EE. UU. que requieren productos del mercado minorista (multisegmento).

2.3 Competencia

En el negocio minorista, específicamente en el comercio electrónico en EE. UU., Amazon es el líder absoluto. Su cuota de participación es del 49%. A Amazon le siguen Ebay, Apple y Walmart (los tres representan alrededor del 15% del mercado).

3. Definición del problema

Hemos determinado que el problema de Amazon es la dificultad para mantener los niveles de crecimiento rentables, que le permitan consolidarse, asegurando su propuesta de valor, cuidando los estándares de calidad en la cadena de suministro y su sostenibilidad.

4. Descripción de la solución prevista

Nuestra propuesta para el problema expuesto consiste en el desarrollo de un nuevo plan estratégico para Amazon en EE. UU. para el período 2019-2021.

Capítulo I. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (Pesteg)

Se revisarán las principales macrovariables relacionadas con EE. UU por ser el país sede de la empresa y su mercado más importante. Se buscará determinar las principales oportunidades y amenazas del sector de comercio minorista en el cual opera Amazon.

1.1 Variable político-legal

- Según la Organización Internacional del Trabajo (2005), que promueve el trabajo decente, impulsando que se realice en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, no respetar los derechos laborales perjudicaría directamente a la reputación de las empresas que pertenecen a la industria y a su valor de mercado.
- La existencia de leyes antimonopólicas facilita el desarrollo de la industria, promoviendo la competencia, generando beneficios en la oferta, precios competitivos de los productos y la posibilidad del ingreso a nuevos competidores.
- En el caso del comercio electrónico en EE. UU., para el 2019 se espera que los consumidores paguen impuestos aplicables a todas sus compras y los comerciantes tendrán que gestionar los impuestos de las ventas en múltiples jurisdicciones. Es importante resaltar que en EE. UU. se pierden hasta US\$ 13.000 millones al año en impuestos sobre las ventas de compras *online* y por catálogo (Gutiérrez 2018).
- **Conclusiones:**
 - Amenaza: las condiciones de trabajo no adecuadas impactan negativamente en la reputación de las empresas.
 - Oportunidad: la existencia de políticas antimonopólicas facilita el desarrollo de la industria.

1.2 Variable económica

- El Fondo Monetario Internacional estima que EE. UU. tendrá un crecimiento de PBI en 2,9% para el 2018 y 2,5% para el 2019 (Lawder 2018). La reducción para el 2019 se estima principalmente por la guerra comercial con China, que afectará los precios de los productos importados por los altos aranceles y reducirá el poder adquisitivo de los consumidores.
- Para cierre del 2018 el 49% del comercio electrónico en EE. UU. se encuentra concentrado por Amazon (Galeano 2018). Otras empresas de comercio *online* están persiguiendo este modelo de negocio por la potencialidad que presenta. Se estima cerrar el 2018 con ventas

por un total de US\$ 357 mil millones en ventas, que representa un crecimiento de 14,2% con respecto del 2017 y representa el 9,9% de sector venta minorista.

- En el rubro de alimentos se viene presentando un crecimiento sostenido a tasa de 3,2% por año. En el 2018 se espera una demanda de alrededor de US\$ 800 mil millones (Fondo Monetario Internacional 2018).
- **Conclusiones:**
 - Amenaza: la reducción de la tasa de crecimiento del PBI afecta el poder adquisitivo de los consumidores y la actividad de la industria.
 - Oportunidad: el crecimiento en el sector de alimentos puede ser aprovechado por los supermercados y las empresas de comercio electrónico.

1.3 Variable social y cultural

- Los estilos de vida actuales generan en los consumidores una necesidad de tener todo de forma inmediata; en ese sentido, la industria del comercio electrónico apoyada en la tecnología desarrolla capacidades para entregar los productos en el menor plazo posible.
- Los consumidores desean tener mayor y mejor información para tomar la mejor decisión al momento de realizar una compra, quieren sentirse conocedores en aquello que consumen. Por ello, el comercio electrónico satisface esa necesidad de conocimiento colocando a disposición del consumidor la máxima información posible y de fácil acceso.
- El desarrollo de Internet, el fácil acceso a la información y la disponibilidad a dispositivos inteligentes permiten que los consumidores comparen precios y características de los productos antes de tomar la decisión de compra.
- **Conclusiones:**
 - Oportunidad: los clientes requieren una mayor disponibilidad de información (calidad y condiciones de servicio) para percibir una mejor experiencia de compra.

1.4 Variable tecnológica

- Actualmente es cada vez más común estar rodeados de dispositivos inteligentes (celulares, computadoras, tablets, relojes, televisores y altavoces) que guardan o hacen transitar información sensible (claves, datos de tarjetas de crédito e información de salud), pero esto a su vez aumenta la vulnerabilidad a los ciberataques y, según el informe de amenazas de datos de Thales del 2018, el 75% de los comercios de EE. UU. ha sufrido algún ataque de ciberseguridad (Canner 2018). Lo descrito genera pérdidas y desconfianza de los consumidores.

- Empresas telefónicas como AT&T y Verizon Wireless aseguran que la tecnología 5G distribuirá datos a velocidades mayores, lo que permitirá el uso de nuevas tecnologías en los dispositivos móviles; el comercio electrónico es uno de los sectores más impactados, puesto que podrá combinar realidad aumentada e inteligencia artificial mejorando la experiencia de compra para los consumidores, especialmente de aquellos que compran desde dispositivos móviles y asistentes personales (Chen 2018).
- **Conclusiones**
 - Amenaza: incremento de ciberataques con mayor grado de sofisticación que los dispositivos inteligentes.
 - Oportunidad: el incremento de dispositivos inteligentes (móviles y asistentes personales) sumado al desarrollo de la tecnología de 5G facilita el crecimiento del comercio electrónico.

1.5 Variable ecológica

Al 2018 EE. UU. es el segundo país que emite mayor cantidad de dióxido de carbono al ambiente. Se estima cerrar el año con un crecimiento de 3,5%, el más alto en los últimos veinte años (Alandete 2019). Un pilar relevante de la oferta de valor, de la industria de comercio electrónico, es la entrega inmediata del producto donde se encuentre el cliente. Para lograr este objetivo se dispone de una gran cantidad de medios de transporte que en conjunto emiten altos volúmenes de CO₂ al ambiente.

- **Conclusiones:**
 - Amenaza: altos niveles de contaminación ambiental generados por la cadena de distribución de la industria del comercio electrónico.

1.6 Variable global

- El comercio electrónico permitió que los consumidores puedan acceder a la oferta mundial mediante un clic, lo cual favorece el crecimiento de este sector. Según Statista (2018), las ventas del comercio electrónico B2C ascendieron a US\$ 1,3 billones en el 2014 y al cierre del 2018 fueron de US\$ 2,9 billones. Esta información demuestra el crecimiento de la industria y en conjunto con las nuevas tendencias de consumo, la oportunidad de crecimiento para los siguientes años es clara.
- La guerra comercial entre EE. UU. y China ha generado el incremento en los precios de los productos importados de China debido al alza de los aranceles. Esta situación ha desmotivado el crecimiento de los potenciales competidores como Alibaba (Beamonte 2018). El escenario es desfavorable para el desarrollo de la competitividad de la industria.

- **Conclusiones**

- Oportunidad: crecimiento de la participación de la industria de comercio electrónico en el sector *retail*.
- Amenaza: guerra comercial entre EE. UU. y China tiene un impacto negativo en el desarrollo de la competitividad de la industria por el incremento de los aranceles que generan mayores costos.

2. Análisis de la industria o sector

Este análisis se busca determinar el grado de atractividad del sector e industria donde opera la empresa Amazon (United States Census 2017).

El sector es el comercio minorista. La industria es el comercio electrónico.

Para hallar el grado de atractividad de la industria se analizarán las cinco fuerzas de Porter siguiendo las matrices definidas por Hax y Majluf (Fernández 2012).

2.1 Fuerza: amenaza de nuevos ingresantes

La industria tiene altas barreras de entrada por ser un mercado que cuenta, en la actualidad, con jugadores con un fuerte posicionamiento de marca, que requiere una fuerte inversión de capital para acercarse a los niveles de tecnologías e infraestructura desarrollados (sobre todo para tener los estándares de distribución que el mercado recibe). Podemos decir que la amenaza de ingreso de posibles competidores es baja; por lo tanto, la industria es atractiva (valor 4). Ver el Anexo 1. Solo podrían ingresar a la industria compañías que tengan una gran cantidad de información de clientes y solvencia económica.

2.2 Fuerza: poder de negociación de proveedores

Los proveedores de la industria del comercio electrónico están conformados por miles de negocios que ofertan sus productos; por ello, lograr la intercambiabilidad para las empresas de comercio electrónico resulta fácil y de bajo costo. Debido a la especialización de cada uno de los productores, la integración hacia atrás por parte de la industria no resulta ser muy atractiva. La gran cantidad de proveedores permite a los intermediarios mejorar su poder de negociación respecto al precio y margen de los productos ofertados. Sin embargo; al tener alta dependencia de distribuidores, la industria se ve afectada negativamente en la capacidad de negociación

(operadores logísticos). Por ello, consideramos que es medianamente atractivo (3,25). Ver el Anexo 2.

2.3 Fuerza: amenaza de productos sustitutos

Para una industria como la de comercio electrónico, el nivel de sustitución de los productos es bajo. Se suman los elevados costos de intercambio para el usuario y los consumidores que cada vez intensifican más el uso del comercio electrónico como un medio para adquirir productos y servicios. Asimismo, este tipo de negocios compiten directamente con la compra física y, dado que los negocios se vienen digitalizando con mayor rapidez y hay una mayor adopción de los negocios digitales, consideramos que la amenaza de sustitución es baja. La industria es atractiva la industria, con un valor de 3,67. Ver el Anexo 3.

2.4 Fuerza: poder de negociación de los compradores

Esta industria está cada vez más atomizada y el acceso a la gran variedad de productos genera un ticket promedio bajo. Además, la poca posibilidad de los compradores de ejercer un poder de negociación sobre los costos y la capacidad de realizar una integración hacia atrás hacen que el poder de negociación de los compradores sea bajo. Es muy atractivo para la industria, con un valor de 4,67. Ver el Anexo 4.

2.5 Fuerza: rivalidad actual entre competidores

En la industria del comercio electrónico se encuentran varios competidores, pero a pesar de ello Amazon tiene un 49,1% de participación. Ver el Anexo 5.

La industria viene presentando un crecimiento promedio del 15% (ver el Anexo 6) y es mayor al del sector minorista que se encuentra con un crecimiento de 3,2%.

Se concluye que, si bien Amazon tiene una fuerte participación en el sector, existen otras variables como el crecimiento del mercado, la identidad de marca y la diversidad de competidores que hacen atractiva a la industria, con un valor de 3. Ver el Anexo 7.

2.6 Conclusiones

Analizando las cinco fuerzas de Michael Porter, para conocer el grado de atraktividad, se concluye que la industria es atractiva, con un valor de 3,72 (ver el Anexo 8). En la industria

existe bajo poder de negociación de los proveedores y muy bajo poder de negociación de los clientes (oportunidad). Asimismo, la amenaza de nuevos ingresantes y la sustitución de los productos que se ofrecen mediante el comercio electrónico no es alto.

Para Amazon el nivel de crecimiento del 15% en promedio de la industria representa una oportunidad de crecimiento en el mercado de EE. UU.

Con la matriz de perfil competitivo se determinó que Amazon tiene una posición competitiva relevante frente a eBay y Walmart. Obtuvo como resultado 3,60 frente al 2,80 y 2,62 de las empresas mencionadas, respectivamente. Ver el Anexo 9.

El líder de la industria es Amazon, que viene evolucionando sus servicios a la necesidad del cliente cubriendo dos variables estratégicas importantes: entrega en menor tiempo posible y variedad de productos. Debería mantener esta oferta de valor con la finalidad de diferenciarse y ganar mayor posición en el mercado.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la siguiente matriz podemos apreciar, con base en el resultado de 3,13, que la empresa viene utilizando adecuadamente sus estrategias, aprovecha las oportunidades y supera las posibles amenazas. Ver el Anexo 10.

Capítulo II. Análisis interno

En el análisis interno se buscará determinar las fortalezas y debilidades relevantes de Amazon para que, en función a la evaluación de sus fortalezas, se hallen sus ventajas competitivas y su estrategia genérica (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008).

En este análisis usaremos la cadena de valor de Michael Porter, dado que Amazon es un negocio de comercio electrónico que vende y distribuye productos a clientes finales.

1. Evaluación de la cadena de valor

1.1 Actividades primarias

Se consideran aquellos procesos que tienen impacto directo en los resultados económicos de la empresa. Se describe el incremento de valor en cada una de las etapas (Porter 2014).

1.1.1 Logística de entrada

Amazon gestiona millones de proveedores que abastecen el 82% de los productos que comercializa. Los productos que presentan mayor rotación y los que manda a fabricar con sus diferentes marcas son enviados a sus 258 instalaciones ubicadas dentro de los 48 estados de EE. UU. (Leblanc 2019). Los productos deben ser entregados a sus instalaciones correctamente embalados, con códigos de barras para su inmediata ubicación. Amazon tiene protocolos estrictos para recibir los diversos productos, además de estar interconectados a la mayoría de sus proveedores con la finalidad de monitorear en línea las necesidades de inventario generadas por las ventas al cliente final.

Conclusiones: Fortaleza: adecuada gestión y control de los proveedores.

1.1.2 Operaciones

La compañía logró modernizar su almacenamiento a través de robots que permiten gestionar los materiales y productos con menos mermas y menor tiempo (Pooler 2017). Los almacenes y centros de producción se encuentran en zonas estratégicas para llegar a sus clientes de acuerdo con los SLA definidos (dos días laborables para clientes *prime* y tres días para clientes estándar).

Dentro de esta etapa se realizan las siguientes actividades: gestión de inventarios, embalaje, gestión de producción y calidad, mantenimiento de los robots y máquinas utilizadas en los almacenes.

Conclusiones: Fortaleza: sólida infraestructura tecnológica, almacenes modernos con sistemas y procesos automatizados que le permiten una adecuada gestión operativa.

1.1.3 Logística de salida

Amazon administra una gran cantidad de pedidos, hecho que lo obliga a innovar constantemente y apoyarse en distintas metodologías (por ejemplo, el método Kaizen) con el objetivo de ser eficiente en los costos y la distribución, buscando ser el mejor en la experiencia del cliente.

Su proceso incluye el transporte de mercaderías desde los almacenes del proveedor hacia sus centros logísticos, la asignación de ubicación, selección, empaque y etiquetado, hasta que el producto es asignado al medio de transporte de reparto (desde aviones hasta bicicletas) y entregado al cliente. Sin embargo, esa gran operación logística también trae consigo dos problemas relevantes: el primero relacionado a la contaminación ambiental por la gran cantidad de emisión de carbono y el segundo relacionado a la alta dependencia de sus proveedores de envío: DHL y el Servicio Postal de EE. UU., por citar dos ejemplos (Bloomberg 2018).

En lo referente a entrega de productos a los clientes, Amazon implementó una red innovadora de puntos de entrega y recojo denominada Amazon Lockers. Esta forma de distribuir amplía los puntos de entrega generando eficiencia en costos y un mayor cuidado al medio ambiente debido al menor uso de transporte para el traslado de productos.

Conclusiones:

- Fortaleza:
 - Alta capacidad para administrar y distribuir un gran volumen de pedidos.
 - Poseer Amazon Lockers (red física de entrega) que permite una nueva opción de entrega, lo que mejora la experiencia de compra del cliente.
- Debilidad:
 - Alta dependencia de distribuidores tercerizados para la entrega de productos.
 - Poco control del impacto ambiental que genera su cadena de suministro.

1.1.4 Marketing y ventas

En los últimos diez años Amazon ha presentado un crecimiento sostenido en ventas que lo llevó en el 2018 a tener una participación de mercado del 49,1% en el comercio electrónico de EE. UU. Esto no habría sido posible si su estrategia de ventas no estaría centrada en satisfacer la necesidad del cliente, brindando una gran variedad de productos al mejor precio y en el menor tiempo de entrega posible.

Amazon es la segunda marca más valiosa del mundo, según el reporte de Brandz del 2018 y también forma parte de las denominadas *big tech*, lo cual demuestra la relevancia de la empresa en el mundo de la venta *retail* y el gran posicionamiento de marca que tiene como gran motor de crecimiento del ecosistema de productos y servicios y su enfoque en el cliente (Brand Finance 2018).

Con el buen manejo de la información, Amazon está logrando ofrecer de manera particular a cada cliente un producto que se ajuste a sus necesidades, enfocándose en sus gustos, patrones de compra y capacidad de pago, lo que da como resultado una gran consistencia en la oferta de productos que brindan a cada cliente.

La estrategia de marketing que realiza la empresa busca transmitir la propuesta de valor de Amazon en un modelo centrado en el cliente, con una inmensa oferta de productos que satisfacen necesidades y con el menor tiempo de entrega posible. Su estrategia de marketing se basa en cuatro pilares: alcance, simplicidad, conversión y *engagement*. Todo esto se articula con sus tres servicios: Amazon Prime, Amazon Web Services y la plataforma de comercio electrónico que forma una ventaja competitiva difícil de imitar (Maheshwari 2017).

Un pilar relevante es la estrategia que articula los servicios de *streaming* y el *marketplace* es Amazon Prime, un programa de fidelización que otorga una serie de beneficios que van desde menores plazos de entrega, acceso a servicios de video y música, hasta una serie de descuentos y promociones que buscan conectar con las necesidades del cliente y lo mantienen vinculado a la empresa.

Seth Dallaire, director de Ventas de Publicidad Global y Mercadotecnia de Amazon Media Group, comentó: «Podemos ver todo el trayecto de la decisión de los clientes, y eso es único. Si una marca está vendiendo sus productos en Amazon, podemos ayudarla a entender el momento en que un cliente está expuesto a una publicidad y, cuando el cliente da clic en un anuncio

publicitario, si compró algo. Después le podemos ayudar a adaptar sus mensajes de mercadotecnia y su creatividad en cada paso». Esto muestra lo que Amazon busca a nivel publicitario con los proveedores de productos a quienes ayudan a resaltar sus productos dentro de su propio ecosistema como estrategia principal y luego también ofrece anuncios que se colocan de manera automática en sitios externos por medio de su propia tecnología e información, así como publicidad en paquetes y dispositivos de Amazon (como los Kindle). Por otro lado, la empresa ha desarrollado, con base en las compras, las visitas o clics de un comprador en los anuncios una serie de mecanismos que activan un gran sistema que distribuye promoción y publicidad de acuerdo con las búsquedas de cada cliente.

Sin embargo, todas estas acciones estrategias, así como los cambios en el consumidor, obligan a Amazon a sacrificar márgenes financieros para cumplir con su promesa de tener productos al mejor precio disponible y entregar en el menor tiempo posible.

Conclusiones:

- Fortaleza:
 - Amplio portafolio de productos para distintos segmentos y necesidades.
 - Sistema de suscripción y fidelización Amazon Prime.
 - Sólido posicionamiento de la marca a nivel mundial.
- Debilidad
 - Márgenes de ganancias reducidos, producto de las estrategias relacionadas a precios bajos y plazos de entrega de los productos.

1.1.5 Posventa

Para Amazon el consumidor está en el centro de su estrategia: la atención al cliente es personalizada y se soluciona cualquier inconveniente en el menor tiempo posible. Por ello, Amazon es reconocida a nivel internacional como ejemplo a seguir (PuroMarketing 2014).

Cuando el consumidor tiene un problema, el producto está fallando o no ha llegado, su pago es reembolsado o el producto es reemplazado en el menor tiempo posible.

Para presentar un reclamo a Amazon previamente se debe haber contactado con el vendedor externo mediante «Mi cuenta», detallar el motivo y esperar tres días laborables a que responda. Luego se debe seguir el siguiente proceso (Amazon 2018). Ver el Anexo 11.

Para mejorar el servicio de posventa, la empresa también dispone de *big data* con la finalidad de conocer al cliente y adelantarse a sus necesidades para reducir los errores que puedan cometer mediante una comunicación más fluida.

En el 2017 la empresa Zogby Analytics realizó una encuesta que determinó que Amazon es la número uno en satisfacción del cliente para EE. UU. (Stebbins 2017).

Conclusiones: Fortaleza: enfoque de excelencia del servicio al cliente.

1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan las actividades primarias de la empresa.

1.2.1 Infraestructura de la empresa

- **Dirección:** bajo rigurosos estándares de calidad, Jeff Bezos se encarga de gestionar, liderar y planificar la estrategia de la empresa, siguiendo de cerca la ejecución de estas.
- **Contabilidad:** es el área encargada de procesar la información contable y financiera de la empresa con la finalidad de realizar un correcto análisis y brindar información adecuada para la toma de decisiones.
- **Finanzas y gestión de inversiones:** la empresa cuenta con personal altamente calificado que le permite presupuestar y administrar proyectos a corto y largo plazo. Busca eficiencia en la administración de los recursos con la finalidad de crear nuevas ideas de negocios que permitan fortalecer la marca, manteniendo el liderazgo en el sector de comercio electrónico en EE. UU.

Amazon tiene la capacidad para asumir altos niveles de inversión en innovación, desarrollo y tecnología para mejorar permanentemente sus procesos y generar eficiencia sin sacrificar los altos estándares de calidad de sus servicios.

- **Fortaleza:** solvencia financiera y capacidad de gestión que le permite invertir adecuadamente en innovación y tecnología, logrando generar eficiencias en costos relacionados.

1.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Amazon es una empresa que trabaja enfocada en motivar a sus empleados, por lo que siempre están en búsqueda de aportar el máximo en sus labores (González 2018). Por ello tiene las siguientes estrategias:

- Busca relacionarse al máximo en las comunidades en las que se instala, por lo que busca personal que siempre esté cerca al trabajo y tenga facilidad de movilizarse.
- Es austera en los beneficios que otorga a los empleados con el objetivo que puedan consumir productos de la comunidad fuera de las oficinas y no haya gastos en exceso (laptops tradicionales y vuelos comerciales estándares, nada costoso).
- Las categorías de empleados se clasifican con colores y números desde el número 1 que son los operarios hasta el número 12 que es Jeff Bezos. Esto permite saber la antigüedad del colaborador y la categoría del puesto.
- Los responsables del crecimiento de las personas preparan a los líderes con base en los catorce principios de liderazgo de Amazon. Se emplean herramientas de *coaching* y seguimiento interno.
- Maneja la diversidad y busca ser una empresa empática con las ciudades donde se establecen. Cuida ser respetuosa con factores que van desde el idioma (inglés y uno adicional, de acuerdo con la densidad poblacional de los colaboradores) hasta temas de inclusión.
- Una problemática latente que enfrenta Amazon está relacionada a los reclamos de los sindicatos que respaldan al personal de los centros de distribución, quienes indican incumplimiento de condiciones mínimas adecuadas para el correcto desarrollo de sus labores.

Según el *ranking* 2018 de las mejores empresas para trabajar en EE. UU., elaborado por LinkedIn, Amazon es la empresa número uno. En dicho *ranking* se consideran distintas variables como demanda de trabajo, compromiso con la empresa, interés de los empleados y retención. Se comparan empresas como más de 500 empleados.

El crecimiento agresivo de las operaciones, las estrategias de retención y los resultados de la compañía han permitido a Amazon mantener un crecimiento constante de sus empleados. Ver el Anexo 12.

- **Debilidad:** riesgo reputacional por los continuos reclamos sindicales.

1.2.3 Tecnología

Amazon es un negocio basado en tecnología y siempre está buscando innovar y mantenerse a la vanguardia. Tiene una gran fortaleza en los siguientes aspectos:

- **Procesos automatizados:** la mayor parte de los procesos son automatizados con un *software* desarrollado por ellos mismos y que se alimenta de la gran cantidad de data que generan los millones de clientes y transacciones.
- **Plataforma a la vanguardia:** tienen su propio centro de innovación y utilizan tecnología de Machine Learning, realidad aumentada e inteligencia artificial para el desarrollo de *software* aplicado al negocio (reconocimiento facial, identificación de objetos por fotografía), lo cual permite a la compañía una mayor predictibilidad de los requerimientos del cliente. Esto será de mayor utilidad para aquellos segmentos de clientes que requieren productos de primera necesidad y que son recurrentes como, por ejemplo, los productos de alimentación (*infoRETAIL* 2018).
- **Soporte en *software* y *hardware*:** es una variable de gran relevancia en un negocio cuyo *core* es tecnológico; en ese sentido, la empresa tiene alta inversión en innovación y por ello está incluido en el puesto 4 de las 6 primeras empresas más innovadoras del mundo.
- **Fortaleza:** contar con su propio centro de innovación, desarrollo de *software* y tecnologías avanzadas tales como inteligencia artificial y Machine Learning.

1.2.4 Aprovechamiento

La logística es un factor clave en el negocio de Amazon, por eso es muy importante que el desarrollo de los centros de distribución y de infraestructura digital sean lo suficientemente grandes para dar soporte a nivel mundial.

Tiene un uso eficiente de sus recursos relevantes como almacenes, vehículos de transporte y flotas.

Sus almacenes van desde los 37,000 m² hasta los 92,000 m², por lo que pueden contar con 562 millones de productos para ser distribuidos en cada zona donde opera (Abarza 2019).

Los pilares de Amazon son dos:

- Logística con enfoque hacia sus empleados.
- Distribución con enfoque a sus clientes.

Realiza adaptaciones constantes para aumentar la productividad y conseguir eficiencias. Todo el proceso logístico interno y externo es monitoreado por los sistemas de alto rendimiento con el objetivo de responder de forma rápida y oportuna a los clientes.

- **Fortaleza:** sofisticados sistemas de monitoreo, control y seguimiento para procesos internos y externos.

2. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

En esta matriz se evaluarán las fortalezas y debilidades relevantes obtenidas en el análisis anterior (David 2013).

En la matriz EFI para Amazon se puede observar que la puntuación ponderada obtenida es 3,18 (ver el Anexo 13), lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte en la industria; aprovecha sus fortalezas y administra adecuadamente sus debilidades. Una de sus mayores fortalezas es que está enfocada en los clientes y la búsqueda permanente de su satisfacción. En Amazon se trabaja mucho para lograr entregar los productos en el menor plazo posible. Dentro de sus principales debilidades se encuentra la alta dependencia de terceros para la distribución.

3. Matriz VRIO

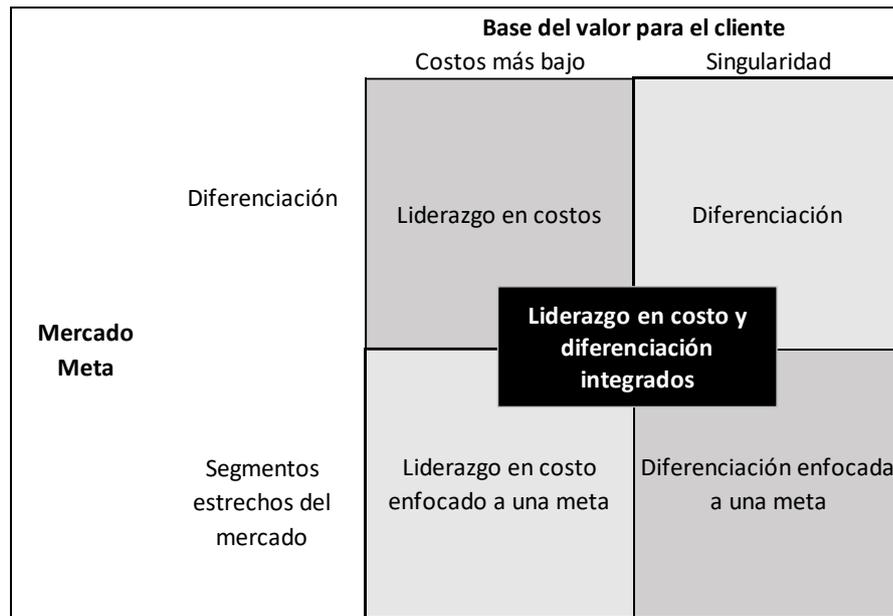
Para determinar las ventajas competitivas nos hemos basado en la cadena de valor de Porter. Luego, los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible propuestas por Barney nos permitieron determinar el sistema de suscripción y fidelización Amazon Prime y el sólido posicionamiento de la marca a nivel mundial (Barney 1991). Ver Anexo 14.

4. Determinación de estrategia genérica

Tomando en consideración las ventajas competitivas obtenidas del análisis VRIO y la propuesta de Michael Hitt, podemos concluir que la estrategia de Amazon es «liderazgo en costos y diferenciación integrados». Según Hitt, la estrategia de liderazgo en costos tiene como objetivo un segmento de clientes amplio y que, si bien se concentra en bajar los costos, siempre está repensando cómo desempeñar las actividades primarias (como la logística) y las de apoyo (como sistemas muy eficientes) para abatir o mantener costos bajos al mismo tiempo que se mantienen grados competitivos de diferenciación (Hitt *et al.* 2008). De acuerdo a lo anterior, consideramos que esta estrategia es la que mejor describe a Amazon, puesto que es una empresa

cuya naturaleza de negocio tiene actividades enfocadas en la logística y cuya oferta de valor los direcciona a ser eficientes en los costos, sin perder calidad y manteniendo su principal objetivo: ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, marcando una clara diferenciación en todos sus servicios.

Gráfico 1. Cinco estrategias a nivel de negocio



Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson ,2015.

Capítulo III. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión

1.1 Visión

«Brindar acceso a cualquier producto que un cliente necesite en el mundo».

Nuestra propuesta de visión contempla tres componentes: accesibilidad, enfoque en el cliente y alcance global.

La visión indicará la dirección que tomará la empresa, sin perder de vista sus valores. En ese sentido, esta debe ser motivadora, creíble y retadora para todos quienes la conforman. Por ello, consideramos que el enfoque de cliente céntrico le permitió ganar participación de mercado y a esto se suma el concepto de accesibilidad de productos y alcance global que hace de Amazon un negocio digital e inclusivo, con relevancia y ambición por afianzar su liderazgo.

1.2 Misión

«Ser la empresa que otorga la mejor experiencia de compra *online*, con la mayor oferta de productos, los precios más bajos posibles y con los mejores plazos de entrega a nuestros clientes de EE. UU.».

Esta misión refleja el enfoque de la empresa por otorgar la mayor satisfacción a sus clientes sobre la base de tres pilares: amplio catálogo de productos, los precios más bajos y rapidez en la entrega de los productos.

Esta misión está alineada a los cuatro principios que tiene la compañía: la obsesión por el cliente, la pasión por la invención, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo.

2. Objetivo general

«Afianzar el liderazgo de Amazon en la industria de comercio electrónico, consolidándose como una empresa rentable y con altos estándares de calidad».

3. Objetivos estratégicos (incluye financieros)

Tabla 1. Objetivos estratégicos del período 2019 al 2021

Objetivo estratégico	Objetivo
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de ventas de US\$ 139 mil millones en el 2018 a US\$ 319 mil millones al finalizar el 2021• Incrementar la participación de mercado de 49% a 66% en el período del plan estratégico
Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad de la empresa mejorando sus indicadores en el ámbito financiero: <ul style="list-style-type: none">• ROE de 28% a 35,6% en el período del plan• ROA de 7,5% a 10,3% en el período del plan• EBITDA de 11,4% a 12,5% en el período el plan
Supervivencia	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar en +4 puntos el índice general de satisfacción del consumidor americano (de 82% a 86% en el período del plan)• Índice de satisfacción interna del 79% al 85% en el período del plan• Disminución de la emisión de dióxido de carbono en 6% cada año durante el período del plan

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Sallenave, 2020.

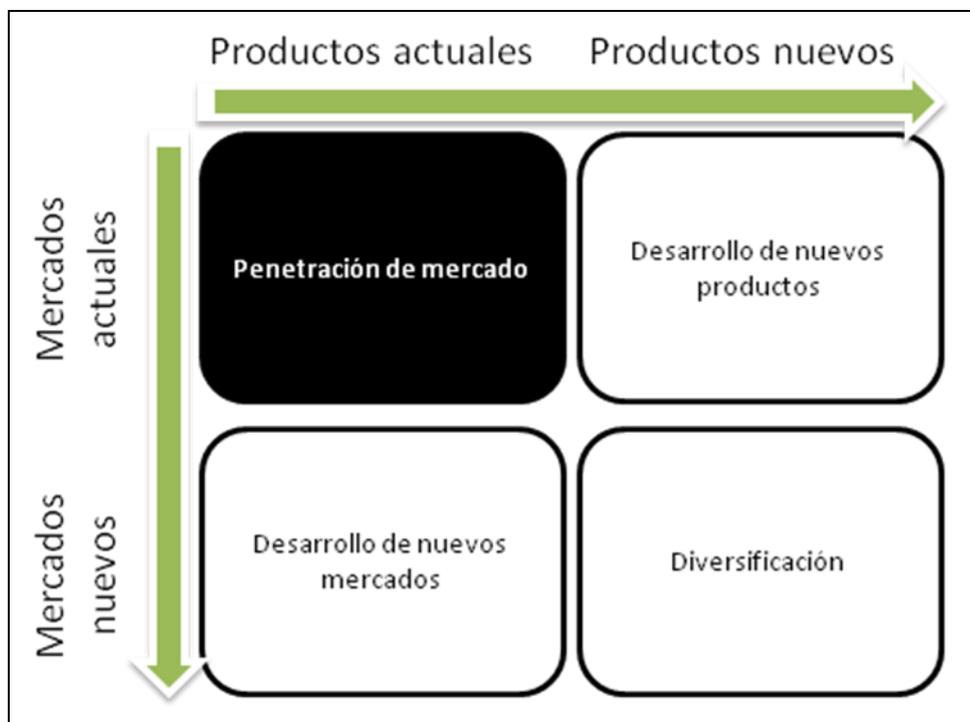
Capítulo IV. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA

Ver el Anexo 15 donde podemos observar la matriz FODA en el cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Estrategia de crecimiento

Gráfico 2. La matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para formular la estrategia de crecimiento se utilizará la matriz de Ansoff. Sobre esta base se selecciona la estrategia de penetración de mercado durante el período del plan. Esto se encuentra alineado a las estrategias planteadas de publicidad, promoción y mejora en la distribución, que se relacionan con el incremento de mayor cuota dentro del mercado de EE. UU.

3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Objetivo estratégico	Objetivo	Estrategia relacionada
Crecimiento	Incremento de ventas y participación de mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la línea de alimentos para capturar un sector con oportunidades de crecimiento con productos que generan recompra en el <i>marketplace</i> 2. Incrementar los suscriptores de <i>prime</i>, generando sinergias en el uso de servicios de valor agregado, recurrencia de compra, refuerzo de marca e incremento de ventas 3. Realizar sinergias con Whole Foods para mejorar las ventas y ganar participación de mercado en la categoría 4. Implementar estrategias de segmentación para incrementar la penetración en clientes de ticket más bajo, pero de mayor volumen 5. Establecer mecanismos de coordinación con los sindicatos para atender los requerimientos del personal operativo 6. Generar nuevos mecanismos de entrega utilizando drones o robots
Rentabilidad	Incremento de la rentabilidad de la empresa (ROE, ROA y EBITDA)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un sistema de distribución propio para minimizar los riesgos y buscar eficiencias para los clientes <i>prime</i> 2. Desarrollar alternativas de distribución con bajos costos y bajos niveles de contaminación como Amazon Lockers. Así, disminuir la dependencia de empresas de distribución, facilitar el recojo de los productos por parte de los clientes y reducir el impacto ambiental
Supervivencia	Mejora en +4 puntos porcentuales en el índice general de satisfacción del consumidor americano (de 82% al 86% en el período del plan). Disminución de la emisión de dióxido de carbono en 6% cado año durante el período del plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar los sistemas de seguridad de compra y pago mediante incremento de inversión en <i>software</i> y <i>hardware</i> que permita proteger la data de los clientes y la reputación de la empresa 2. Gestionar y aprovechar el <i>big data</i> que se captura en las interacciones del cliente con la empresa, con el objetivo de obtener <i>insights</i> relevantes para la toma de decisiones de negocio 3. Incrementar Amazon Lockers en zonas estratégicas y de alta concentración de clientes potenciales, buscando mejorar la experiencia de compra y entrega del producto 4. Implementar medios de control y seguimiento que permitan cumplir con el Acuerdo de París desde la perspectiva reputacional 5. Realizar una integración hacia adelante con respecto a la cadena de distribución

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Descripción de la estrategia seleccionada

En resumen, las estrategias que usará Amazon para sus planes funcionales son:

- Estrategia genérica: liderazgo en costos y diferenciación integrados.
- Estrategia de crecimiento: penetración de mercados.

El objetivo de ambas estrategias es cumplir los objetivos de ganar mayores cuotas dentro del mercado minorista y aprovechar todas sus capacidades para seguir creciendo en la industria del comercio electrónico en EE. UU. hasta el 2021.

Capítulo V. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social Empresarial

1. Plan Funcional de Marketing

1.1 Objetivos específicos de Marketing

Tabla 3. Objetivos específicos del Plan Funcional de Marketing

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Incrementar las ventas (miles de millones de dólares americanos)	Incremento de ventas	183	241	319
Aumentar la participación de mercado	Porcentaje de participación	54%	61%	66%
Mejorar en +4 puntos el índice general de satisfacción del consumidor americano (de 82% al 86% en el período del plan)	Porcentaje de clientes totalmente satisfechos	82%	84%	86%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.2 Acciones y estrategias de Marketing para lograr los objetivos

1.2.1 Segmentación

Amazon es una empresa cuyo servicio va dirigido a un mercado masivo, los productos se ofrecen a todos los segmentos de acuerdo con la demanda de estos. En la siguiente tabla se muestran los cuatro principales tipos de segmentación y sus respectivas variables.

Tabla 4. Segmentación

Tipo de segmentación	Variable de segmentación	Segmento objetivo de Amazon
Demográfica	Edad	De 25 a 50 años
	Ciclo de vida familiar	Solteros, casados con y sin hijos
	Ocupación	Estudiantes, trabajadores independientes, profesionales y empresarios
	Generación	Y (<i>millennials</i>), X (<i>baby boomers</i>)
	Ingresos	Bajo, medio y alto
Clase social		
Psicográfica	Estilo de vida	Compradores digitales, leales a la marca. Buscan productos basados en recomendaciones
Geográfica	País	EE. UU.
Conductual	Beneficios	Buscan precios bajos y rapidez
	Ocasiones	Prefieren la compra digital sobre la compra física

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor del mercado meta (Kotler y Keller 2015). Amazon ya se encuentra posicionada como una de las empresas de comercio electrónico más grande del mundo y es una de las marcas más valiosas de EE. UU.

En este plan lo que buscamos es que la marca se asocie con los atributos de confianza, accesibilidad, practicidad y sostenibilidad para ser «omnipresente» ante el consumidor cada vez que requiera un producto/servicio.

1.3 Mix de marketing

Dado que Amazon es una empresa que también ofrece servicios, se trabajará con las 7P de la mezcla de marketing.

1.3.1 Producto/servicio

En EE. UU. Amazon es considerada como la empresa número uno en satisfacción al cliente, mérito logrado gracias a la variedad y calidad de sus productos y servicios.

Para poder entender los productos que ofrece Amazon a sus millones de clientes es importante separarlos en tres grandes grupos:

Tabla 5. Producto/servicio

Grupos	Características
Web Amazon	<p>Donde se da la compra y venta de cientos de millones de productos de diferentes categorías propias o de terceros. Entre las líneas que ofrece Amazon en la plataforma son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amazon Basics: bajo esta marca podemos encontrar cables, pilas, fundas de ordenadores o artículos para la oficina o el hogar • Amazon Essentials: básicos de ropa (desde ropa interior hasta chaquetas). Está siempre impulsado por la moda y satisface necesidades y tendencias (con base en nichos) • Amazon Elements: líneas de suplementos dietéticos especialmente pensadas en los deportistas que buscan mayor rendimiento (un público entendido y exigente, pero que invierte habitualmente en estos productos que, además son de alta rotación) • Amazon Fresh: línea de alimentos donde el cliente puede adquirir casi la totalidad de productos de un supermercado (productos perecibles y no perecibles). En la actualidad la empresa solo tiene una participación de mercado de 1% en alimentos y para hacer uso de esta línea se debe pagar una mensualidad de US\$ 14,99 y seguir otras condiciones
Dispositivos electrónicos	<p>Los principales dispositivos electrónicos desarrollados por Amazon son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kindle: lector de libros portátil que permite comprar, almacenar y leer libros y revistas digitales • Tablets Fire: con esta tableta se puede acceder a las aplicaciones de Amazon (ver películas, series de televisión) • Fire TV: es un <i>dongle</i> o dispositivo de <i>streaming</i> • Echo y Alexa: altavoz inalámbrico que sirve para reproducir música; a través de Alexa se puede responder a preguntas, narrar las noticias, consultar la previsión del tiempo, configurar alarmas, controlar dispositivos digitales del hogar compatibles, entre otros
Contenido multimedia	<p>Una amplia gama de productos y servicios, incluidos los servicios basados en la nube que se pueden utilizar en la producción de contenido Prime Video, Amazon Music y Amazon Photo</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Amazon coloca al cliente en el centro de todas las estrategias de la empresa, logra que la experiencia del consumidor sea la mejor posible, coloca a su disposición todos sus centros de consulta e información valiosa de los productos para una mejor decisión. También ofrece de forma proactiva productos similares o relacionados, según las búsquedas realizadas en su página web.

Tabla 6. Características según el grupo

Grupo	Características
<p>Atención, consulta y hospitalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda servicio 24/7 al cliente. Este puede realizar las consultas que crea pertinente con respecto al producto que desea, así como las formas de entrega, los medios y formas de pago. El tiempo de respuesta es de 24 horas. • Seguimiento de los pedidos en tiempo real, además el sistema envía notificaciones sobre fechas y horarios de entrega • La empresa reconoce sus errores y algunas veces el mismo CEO es el que manda el correo con las disculpas del caso
<p>Información, toma de pedidos, pagos y facturación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos son empaquetados con algún distintivo de Amazon y de acuerdo con el tipo de producto • Todos los productos cuentan con información y especificaciones actualizadas que permiten al cliente comparar calidad, precio y formas de entrega • Los sistemas permiten al usuario tener respuesta inmediata al momento de la elección de su producto y por el menor tiempo de entrega posible • Los pagos se pueden realizar por varios medios, los más importantes son mediante tarjetas de regalo, crédito, débito, cargo en cuenta corriente y a través de su propio sistema de pagos Amazon Pay • Los clientes reciben un aviso de la recepción del pedido y cuando se procesó, recibe su comprobante con todas las especificaciones y cargos generados

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Merwe, 2020.

EE. UU. demanda alrededor de US\$ 800 mil millones en alimentos y Amazon tiene el 1% de dicho sector, por ello en el presente plan se propone:

- Incrementar e impulsar la línea de Amazon Fresh retirando el costo de suscripción para los clientes de Amazon Prime.
- Insertar en el *marketplace* los productos orgánicos que ofrece Whole Foods Market.

1.3.2 Precio

Los precios que Amazon utiliza en la plataforma tienen como columna principal un *software* de precios propio que le permite actualizar los precios al público hasta cuatro veces en un día. Este sistema incluye un monitoreo de precios de los productos que están en la página web. Por ello, este *software* utiliza un algoritmo que realiza principalmente las siguientes cuatro acciones, pero siempre mantiene los márgenes establecidos para cada producto:

- **Si Amazon está igualado al precio más barato y sus competidores suben el precio:** Amazon reacciona de forma inmediata subiendo también el precio hasta un nivel que lo mantenga como la opción más barata.

- **Si un competidor reduce su precio:** Amazon reduce el precio, pero lo lleva hasta igualar al competidor.
- **Si un competidor realiza una reducción de precio importante:** Amazon lo realiza periódicamente hasta conseguir un equilibrio entre precio y demanda.
- **Si se da el caso que Amazon no es el más barato, pero ve un gran potencial:** Amazon asumirá los costos y se volverá el más barato.

En este plan utilizaremos las siguientes estrategias de precio:

- En Amazon Fresh
 - Se retirará el costo de suscripción a la compra de alimentos para todos los clientes de Amazon Prime con la finalidad de incrementar el ticket promedio.
- Cupones de descuentos
 - Uno de los atributos más valorados por los clientes de Amazon son los precios bajos y los descuentos, por ello se utilizará los cupones de descuento del 5% para la categoría «alimentos», con el objetivo de reforzar la presencia del negocio de Whole Foods que ayudará a impulsar el crecimiento en la categoría.
- Incremento de precios a los productos que están por debajo del costo de envío mínimo
 - Actualmente si realizas un pedido mayor a US\$ 25 y puedes esperar más de dos días para la entrega del producto, el costo del envío es 0. A los productos que estén por debajo de los US\$ 25 y cuyo diferencial sea no mayor al 5%, se les incrementará el precio por dicho valor.

Estas estrategias tienen como objetivo incrementar el valor del ticket promedio. El 49% de las compras de Amazon tiene un ticket menor a US\$ 20, mientras que las compras entre US\$ 20 y US\$ 50 tienen una participación de 38,6%, con lo cual estimamos incrementar en 13% el valor del ticket promedio.

1.3.3 Plaza

Para ofrecer sus productos Amazon cuenta con las siguientes plataformas y espacios físicos:

Tabla 7. Plataformas y espacios físicos

Plataformas y espacios físicos	Características
Amazon Marketplace	Sus plataformas web y móvil son de fácil acceso y utilización amigable. En ellas se encuentra a disposición el amplio portafolio de productos y servicios. Incluye todo el sistema de posventa
Amazon Books	Este formato de tiendas tiene como objetivo llevar la experiencia del <i>e-commerce</i> digital al físico. Aquí los clientes pueden interactuar con dispositivos <i>smart</i> de Amazon y adquirir productos con el precio que tienen en la plataforma de <i>e-commerce</i> en tiempo real. Amazon Books cuenta con catorce tiendas y es la cuarta librería más grande de EE. UU.
Whole Foods	Cadena de supermercados especializado en alimentos orgánicos propiedad de Amazon. Cuenta con 463 sucursales en EE. UU.
Amazon Lockers	Son casilleros inteligentes ubicados en zonas estratégicas con alto tránsito de personas, donde el usuario final puede solicitar que los productos sean entregados de acuerdo a su conveniencia. Amazon Lockers cuenta con 2.800 casilleros en tiendas de conveniencia, de comestibles locales y edificios de apartamentos en todo EE. UU.
Almacenes y centros de distribución	Almacenes robotizados y centros de distribución estratégicamente ubicados a nivel nacional que permiten a la empresa cumplir con los tiempos ofrecidos de entrega

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los aspectos relacionados a plaza se detallarán en el Plan de Operaciones.

1.3.4 Promoción

Amazon posee un conjunto de herramientas publicitarias que le permite profundizar en la promoción de sus productos, utiliza su plataforma y buscadores externos para llegar a los clientes finales y genera un incremento en los ingresos por este servicio.

Nuestra propuesta de promoción busca combinar el programa Amazon Prime, el impulso de las líneas de negocio relacionadas a alimentos (Fresh y Whole Foods) y la entrega de productos mediante el sistema Amazon Lockers.

En línea con lo anterior, nuestra propuesta incluye realizar actividades de promoción (publicidad y comunicación) utilizando todas las capacidades digitales de la empresa: desde e-mail marketing, *banners* y *pop-ups* en el *marketplace* hasta la promoción en redes sociales y páginas web.

El concepto es comunicar lo siguiente:

- Los nuevos beneficios prime en la categoría de alimentación tiene dos tácticas concretas:
 - Inclusión de la línea de alimentos Amazon Fresh sin costo adicional (actualmente los clientes pagan US\$ 14,99).
 - Los descuentos y cupones que pueden utilizar en Whole Foods por ser *prime*.

Asimismo, se trabajará en comunicar la nueva opción de entrega mediante el sistema de Amazon Lockers, no solo como una nueva forma de entrega de los productos sino también como un modo de cuidar el planeta y buscar la correspondencia con las tendencias del consumidor.

El costo asociado a promoción representa el 10% de las ventas proyectadas.

El objetivo de esta promoción persigue dos aspectos:

- Incrementar el ticket promedio de los servicios de valor agregado de Amazon.
- Incrementar el tráfico y la posibilidad de realizar venta cruzada con usuarios de la plataforma.

1.3.5 Personas

Para la cadena de valor de Amazon la distribución y el servicio al cliente son relevantes. Por la característica de estos procesos los colaboradores son clave porque tienen una comunicación frecuente con los proveedores y clientes externos, quienes representan una parte crítica por ser los gestores del cumplimiento de los tiempos de entrega.

Dentro de los principios de liderazgo de Amazon se indica «contratar y hacer crecer a los mejores», puesto que se generan programas para que sus colaboradores se desarrollen y cuenten con el acompañamiento de los líderes de la organización.

Este enfoque estratégico desarrollado hacia los colaboradores permite brindar a los clientes una atención eficiente en los distintos momentos de contacto con la empresa. Los reclamos, por ejemplo, a pesar de ser procesos para atender la insatisfacción de los clientes, generan una experiencia positiva con la resolución de la incidencia reportada a Amazon. Este enfoque hacia los clientes forma parte de la cultura de la compañía que involucra a todos los colaboradores (incluido Jeff Bezos, CEO de la empresa).

Los aspectos relacionados a la gestión de Amazon sobre sus empleados se detallarán en el Plan de Recursos Humanos.

1.3.6 Procesos

Una empresa de la magnitud de Amazon tiene miles de procesos asociados a la cadena de valor para que estén adecuadamente controlados a nivel operativo y que los costos se encuentren en mejora continua. Los procesos relacionados a la entrega de los productos (disponibilidad y distribución) y los procesos relacionados a los clientes (recopilación de datos, tipos de pedidos, preferencias, reseñas de productos) sirven para cumplir con todos los requerimientos de los clientes y son parte integral de la estrategia de la compañía. Es necesario no solo el diseño sino también la búsqueda de lograr la mayor estandarización posible.

En ese sentido, es relevante dar un enfoque especial a los procesos de logística de entradas, que están conformados por miles de proveedores que son pequeñas empresas que ofrecen sus productos en el *marketplace*. Por ello, en el marco del Plan de Operaciones de este trabajo, se desarrollarán acciones para que más empresas se afilien al sistema Launchpad, que es una plataforma que permite a los negocios integrarse a los estándares requeridos por Amazon y, una vez incluidos en este sistema, forman parte de la cadena de procesos controlada. Esto le permitirá a la compañía el cumplimiento de la oferta de valor y la estandarización de terceros dentro de los procesos automatizados de Amazon.

1.3.7 Presencia

Si bien el negocio de Amazon analizado en el trabajo de investigación está circunscrito al *marketplace*, es relevante mencionar la presencia con clientes desde los puntos de venta físicos como las tiendas Amazon Books, los puntos de entrega de Amazon Lockers y el momento de compra en Whole Foods hasta los de mayor presencia y recurrencia generados al momento de entregar los productos que fueron solicitados desde la página web. En esta el cliente puede verificar las características de los productos y la evidencia de la marca Amazon en el empaque del producto.

Respecto a los servicios ofrecidos por la empresa como la venta de libros, los servicios de *streaming* y almacenamiento, los clientes solo tendrán la experiencia de compra y uso de manera digital tanto en la página web como en los dispositivos móviles.

El ecosistema conformado por Amazon está construido de forma tal que no importa donde estés o si la transacción es física o digital, puesto que la presencia de la marca y la experiencia siempre serán positivas.

1.4 Actividades para conseguir los objetivos

1.4.1 Producto

- Incrementar e impulsar la línea de Amazon Fresh retirando el costo de suscripción para los clientes de Amazon Prime.
- Insertar en el *marketplace* los productos orgánicos que ofrece Whole Foods Market.

1.4.2 Precio

- Incrementar el valor del ticket promedio. El 49% de las compras de Amazon tiene un ticket menor a US\$ 20, mientras que las compras entre US\$ 20 y US\$ 50 tienen una participación de 38,6%, con lo cual estimamos incrementar en 13% el valor del ticket promedio.

1.4.3 Promoción

- Incrementar el ticket promedio de los servicios de valor agregado de Amazon.
- Incrementar el tráfico y la posibilidad de realizar venta cruzada con usuarios de la plataforma.

1.5 Presupuesto

Para implementar el Plan Funcional de Marketing del 2019 al 2021, se tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 8. Presupuesto de Marketing (en millones de US\$)

Presupuesto	2019	2020	2021	Total
Producto: Incrementar e impulsar la línea de alimentos	433,6	871,64	1.223,24	2.528,49
Precio: Incrementar el valor del ticket promedio	342,34	1.085,91	2.742,09	4.170,34
Promoción: Publicitar los beneficios de Amazon Prime	26,56	84,25	212,75	323,56
Total	802,5	2.041,81	4.178,08	7.022,39

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las acciones relacionadas con Recursos Humanos y Operaciones se incluirán en los presupuestos de dichos planes.

2. Plan Funcional de Operaciones

2.1 Objetivos específicos de Operaciones

Tabla 9. Objetivos específicos del Plan de Operaciones

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Reducción de la dependencia de proveedores en la cadena de distribución	Porcentaje de proveedores en la última milla	90%	80%	60%
Incrementar los puntos de Amazon lockers (puntos de entrega)	Cantidad de lockers	7.700	9.050	16.593
Asegurar el cumplimiento del estándar del servicio de la línea de alimentos haciéndolo similar al que tiene Amazon	Porcentaje de satisfacción total de cliente en la línea de alimentos	82%	84%	86%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2 Acciones de Operaciones para lograr los objetivos

Tabla 10. Acciones a realizar para cumplir el objetivo

Objetivo	Acciones
Reducción de la dependencia de proveedores en la cadena de distribución	<ol style="list-style-type: none">1. Adquirir 90.000 unidades de vehículos que utilizan energía renovable en el período del plan2. Distribuir las nuevas unidades con energías renovables en todos los estados, principalmente en aquellos que presentan mayores índices de contaminación ambiental3. Calcular semestralmente la reducción de huella de carbono generado por dejar de tercerizar
Incrementar los puntos de Amazon Lockers (puntos de entrega)	<ol style="list-style-type: none">1. Ubicar nuevas zonas para colocar los <i>lockers</i>, teniendo en cuenta la accesibilidad para los clientes (distancias y tiempo de funcionamiento al día).2. Establecer condiciones adecuadas de espacio y mantenimiento con los locatarios donde estarán ubicados
Asegurar el cumplimiento del estándar del servicio de la línea de alimentos hasta que sea similar al que tiene Amazon	<ol style="list-style-type: none">1. Definir KPI de servicios2. Control de las instalaciones, espacio de almacenamiento y mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2.1 Adquisición de unidades propias de transporte para la última milla

Para distribuir los productos en la última milla, Amazon terceriza el 94% de sus operaciones de entrega. Los proveedores son el Servicio Postal de EE. UU., DHL y otros contratistas privados.

Los vehículos de transporte que utilizan estas empresas son principalmente de energía fósil (los furgones son lo más utilizados).

La distribución al cliente final es una parte de la cadena de valor muy importante para Amazon debido a la gran necesidad de medios de transporte que requiere para poder distribuir todos sus productos, más aún con el crecimiento que viene experimentando. Es por ello que controlar esta parte del proceso y hacerla sostenible permitiría lograr lo siguiente:

- Cumplir con los plazos de entrega y cuidados de los productos.
- Reducción del CO₂ por año, fortaleciendo la marca como una empresa socialmente responsable.
- Reducción del impacto en tráfico y accidentes, mejorando la accesibilidad y tiempos de entrega del producto a través de los vehículos biohíbridos.

- Alineamiento con la estrategia de desarrollo de la línea de alimentos (cantidad de pedidos y tiempo de entrega).

Para el período de este plan se propone reducir la tercerización de la distribución en la última milla adquiriendo un número significativo de unidades de transportes con energía renovable que permitan, al 2021, tener el 30% del total de la distribución (ver el Anexo 16). Estas unidades serán asignadas en los 48 estados donde opera Amazon y se dará prioridad a los pedidos de los clientes *prime* para asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega ofrecidos. Las unidades para adquirir se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Adquisición de unidades de transporte con energía renovable

Medio de transporte	Unidades	Precio unitario	Distribución por año en unidades		
			2019	2020	2021
Furgón con capacidad de 1,7 t	45.000	US\$ 65.000	15.000	15.000	15.000
Bihíbrido con capacidad de 200 kg	45.000	US\$ 15.000	15.000	15.000	15.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2.2 Incrementar los puntos de Amazon Lockers (puntos de entrega)

Amazon Lockers es una alternativa de punto de entrega de productos que Amazon pone a disposición de los clientes para facilitar el recojo de los pedidos, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo y cercanía del cliente. El tiempo de entrega depende de la clasificación de clientes de Amazon: si es *prime* la entrega es en un día y para los demás es en tres días.

Amazon Lockers responde a la estrategia de la compañía para:

- Contribuir en la reducción de emisión de carbono.
- Reducir los costos de distribución porque permite entregar pedidos a varios clientes en un solo punto de entrega.

La política de precios para el uso de Amazon Lockers es el siguiente: «Para clientes no inscritos en Amazon Prime y si el pedido no supera los US\$ 31, se aplicarán las tarifas habituales para el método de envío seleccionado. Para los miembros de Amazon Prime, utilizar Locker es gratis».

Para el recojo del pedido, el cliente tiene hasta tres días. En caso el cliente no lo pueda recoger, Amazon lo regresará a sus almacenes y procederá con la devolución del cobro al cliente. Ver el Anexo 17.

Actualmente, los puntos de Amazon Lockers se encuentran en 900 ciudades de EE. UU. en tiendas de conveniencia, tiendas de comestibles y edificios de apartamentos. Hay un total de 2.800 casilleros.

En el período de este plan se propone incrementar la cantidad de Amazon Lockers, para lo cual se considera la densidad poblacional de cada estado. Como resultado final el incremento de 33.343 *lockers* adicionales concentrados en los nueve estados de mayor representatividad. El costo promedio de cada Amazon Lockers es US\$ 13.000. Ver el Anexo 18.

2.2.3 Asegurar el cumplimiento del estándar de servicio de la línea de alimentos

El desarrollo del negocio de la línea de alimentos toma una mayor fuerza con la adquisición de Whole Foods en el 2017 (cadena especializada en alimentos orgánicos con un margen y ticket promedio alto) y se suma a la oferta que ya tenían con Amazon Fresh (productos de supermercado). Los objetivos del impulso de esta categoría persiguen tres objetivos:

- Insertar en la dinámica del negocio productos de rotación diaria que incrementa las visitas y compras en el *marketplace*.
- Incrementar el número de clientes de Amazon Prime, dado que cada punto de venta de Whole Foods se convierte a su vez en un punto de venta de los servicios de Amazon.
- Profundizar en la estrategia de omnicanalidad, acercando la experiencia digital al mundo físico.

Lo que buscamos en la investigación actualmente es que ambos servicios se complementen y formen parte del sistema Amazon Prime. Por ello, el servicio será parte integral del programa y ofrecerá tres formas de entrega:

- En un máximo de dos horas cuando los pedidos son relacionados a productos preparados y de consumo para el día. Dichos productos serán entregados por Whole Foods utilizando los vehículos biohíbridos o las cadenas de servicios asociadas a Amazon.
- En un plazo de un día para todos los productos sin preparar, los cuales serán entregados en la dirección que indique el cliente (se incluye la posibilidad de usar un *locker*). Dichos productos se encuentran ubicados en los centros logísticos de Amazon.
- Recojo en tienda, que aplica a clientes que tengan un Whole Foods cercano a su ubicación. Sin costo para el cliente.

Todos aquellos productos que requieran refrigeración son entregados en empaques separados acompañados de sistemas de frío (gel o botellas de agua congelada), los demás productos son

agrupados por categorías y en paquetes distintos que permitan la conservación del producto con la identificación de la marca Amazon.

Los principales indicadores relacionados al negocio de alimentos son:

- Cumplimiento de plazo de entrega de productos (acorde al tipo de entrega).
- Recurrencia de compra (número de veces que un cliente compra en Amazon Fresh).
- Cantidad de clientes que se afilian a *prime* y utilizan como primer servicio Amazon Fresh o descuentos en Whole Foods.
- Número de reclamos generados por la línea de alimentos.
- Satisfacción de clientes de la línea de alimentos, según la calificación de estrellas y reseñas del *marketplace*.

Para el cumplimiento de este objetivo no se destinará un presupuesto adicional, solo se utilizarán los recursos y capacidades actuales.

2.3 Presupuesto del Plan de Operaciones

Tabla 12. Presupuesto del Plan de Operaciones (en millones de US\$)

Objetivo de Operaciones	2019	2020	2021
Adquisición de unidades de transporte de furgones	975	975	975
Adquisición de biohíbrido con capacidad de 200 kg	225	225	225
Contratación de personal operativo	630	1.134	1.638
Mantenimiento de unidades de transporte	52	104	156
Mantenimiento Amazon Lockers	8	17	33
Incrementar los puntos de Amazon Lockers (puntos de entrega)	100	118	216
Total de inversión en infraestructura	360	360	360
Total de Operaciones	2.350	2.933	3.604

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

3.1 Objetivos de Recursos Humanos

Tabla 13. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Mejorar el clima laboral	Índice de satisfacción interna	79%	82%	85%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.2 Acciones en recursos humanos para lograr los objetivos

Al cierre del 2018, Amazon brinda empleo a cerca de 500 mil personas en los EE. UU. Con relación al proceso de gestión de recursos humanos, consideramos que debe estar enfocado en tres aspectos: captación o atracción, motivación y retención del personal. Para ello planteamos las siguientes acciones:

3.2.1 Captación y atracción

Las personas que postulan a Amazon ven como principales atractivos el pertenecer a una empresa de alcance transnacional, el valor de la marca, el liderazgo en desarrollo tecnológico en la industria *retail* y la presencia global. Es por ello que Amazon busca que sus colaboradores sean personas altamente competitivas, con claro enfoque en resultados y con capacidad para trabajar bajo presión, debido a los estándares de calidad, tiempos de respuesta y obsesión por el cliente, pilares del éxito de Amazon. Para el este plan se mantendrá el proceso de selección definida por la compañía.

En la industria donde se encuentra Amazon se requiere atraer el mejor talento, en especial para Negocios Internacionales, Marketing Digital, Tecnología y Logística, por mencionar las principales áreas. Se propone lo siguiente:

- **Creación del Programa Global:** consistirá en invitar a los primeros puestos de las mejores universidades de EE. UU. a integrarse a la empresa en puestos estratégicos. Como parte del paquete de beneficios se les ofrecerá realizar el proceso de inducción en las sedes de Amazon fuera de EE. UU. para que conozcan el manejo de las oficinas en otras partes del mundo, lo asimilen y repliquen las mejores prácticas en las oficinas de EE. UU. (su sede base).

Este programa tiene como objetivo mejorar las capacidades de la empresa incorporando en el equipo el conocimiento de las mejores prácticas del negocio a nivel global.

3.2.2 Motivación

La excelencia que busca Amazon en sus operaciones requiere de colaboradores motivados y competitivos, así ellos pueden dar lo mejor de sus capacidades y brindar alternativas de solución para los retos que tiene la empresa. Se utiliza la estrategia de acompañamiento *one-on-one* para conocer las expectativas de crecimiento en la empresa y asesoría con vistas a la concreción de dichos objetivos.

Dado el enfoque que se brindará a la línea de alimentos y las mejoras en el proceso de distribución y entrega de productos, la empresa se deberá enfocar en el personal que trabaja en la parte operativa del negocio (con mayor énfasis en los empleados de Whole Foods), quienes se han especializado en servicio al cliente; sin embargo, se necesitará mejorar los niveles de conocimiento de marketing, *e-commerce*, ventas y logística. Se propone lo siguiente:

- **Implementar un programa de capacitación:** que incluya módulos de especialización en las áreas de Marketing, *E-commerce*, Ventas y Logística, que permita a los colaboradores mejorar sus capacidades, incrementar su productividad y crecer en su línea de carrera.

3.2.3 Retención

La cultura de gestión humana de Amazon está fundamentada en sus catorce principios de liderazgo. El principio de «Contratar y desarrollar lo mejor» es el que tiene un especial énfasis en el entrenamiento y crecimiento de las personas dentro de la organización. Por ello, conscientes de la exigente forma de trabajo, Amazon busca brindar a sus colaboradores las mejores condiciones de trabajo considerando la diversidad y multiculturalidad. Hay una serie de acciones que se realizarán:

- **Empoderamiento a los colaboradores:** se establecerán ceremonias en las cuales los colaboradores puedan manifestar sus avances y los límites encontrados con el fin que los líderes tomen conocimiento y ayuden en la resolución de problemas.
- **Entrenamiento y capacitación técnica:** enfocados en el personal operativo y en el desarrollo de habilidades para incrementar su productividad y promover una línea de carrera que les permita llegar a ser gerentes de planta.
- **Respeto por las mayorías:** se busca que entre los centros de distribución y la población en donde se ubiquen, la comunicación sea muy fluida. Por ello, si un número considerable de

personas concentran un idioma distinto al inglés, este idioma forma parte de la dinámica y se inserta como segundo lenguaje oficial en los centros de distribución.

- **Respeto a la multiculturalidad:** la empresa brinda espacios especiales para que los empleados puedan cumplir distintos rituales propios de su cultura. Estos se reflejan en espacios determinados de descanso y lugares adecuados para la oración.

En este plan se propone además la creación de un fondo de estudios destinado a premiar a los mejores colaboradores para que puedan desarrollar habilidades e incrementar su conocimiento con estudios técnicos o de especialización (de acuerdo con la posición) en las mejores escuelas.

3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 14. Presupuesto de Recursos Humanos (en millones US\$)

Acciones	2019	2020	2021
Captación y atracción Creación de programa global de inducción	39	50	64
Motivación Programa de capacitación para trabajadores provenientes de Whole Foods	14	24	31
Retención Capacitación para colaboradores destacados	16,66	20,99	26,45
Total	69,66	95,76	121,28

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial

Luego del análisis de la cadena de valor, para el Plan de Responsabilidad Social Empresarial se han tomado en cuenta los distintos grupos de interés, considerando el poder y la legitimidad que tienen sobre Amazon.

Tabla 15. Matriz de principales *stakeholders*

Stakeholders	Definición	Principios	Acciones
Accionistas	Son los inversionistas y responsables de tomar decisiones respecto al nombramiento de directores. Son los principales interesados en los resultados de la gestión de la empresa	Creación de valor para los accionistas	Incrementar el valor económico para los accionistas
Clientes	Son aquellos que solicitan, reciben los servicios, los productos y en quienes la compañía centra sus esfuerzos para que tengan una experiencia extraordinaria	Enfoque de cliente céntrico brindando productos y servicios que satisfagan sus necesidades	Incrementar el valor y la satisfacción para los clientes
Colaboradores	Conformado por todo el recurso humano de la empresa	Ser una empresa con trato justo, oportunidades de desarrollo e inclusiva	Generar una cultura de aprendizaje y crecimiento profesional
Proveedores	Segregado en dos grupos: 1. Las empresas que ofrecen los productos al cliente final mediante el <i>marketplace</i> 2. Fabricantes de los productos que Amazon vende como marca propia	Formar parte integral de la cadena de valor	Garantizar la disponibilidad de productos y servicios con procesos estandarizados garantizando la sostenibilidad operativa
Comunidad	Es el grupo de personas e instituciones externas a la compañía que se ven impactados por el desarrollo de las operaciones	Disminuir el impacto negativo en el medio ambiente y las comunidades	Consolidar un modelo de responsabilidad y respeto a la comunidad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Amazon tiene como uno de sus ejes centrales la distribución de productos entre proveedores y clientes, por ello el uso de sistemas de transporte como apoyo a toda la logística requerida para el traslado de los productos que comercializa desde los centros de producción, almacenamiento y entrega. Cabe destacar que consideramos como objetivo central de nuestra propuesta de Responsabilidad Social Empresarial la reducción de la emisión de CO₂.

Asimismo, uno de los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial será supervisar el cumplimiento de otras acciones cuyos gestores serán otras áreas de la empresa como:

- Recursos Humanos: mediante los programas de formación y clima laboral.
- Marketing: mediante las acciones que impactan en la satisfacción de cliente.

Tabla 16. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivo	Indicador	Área responsable	2019	2020	2021
Reducción de emisión de dióxido de carbono (CO ₂)	Millones de toneladas de CO ₂ generadas por año	Operaciones Responsabilidad Social	5,6%	6%	6,3%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para el 2018 la emisión de dióxido de carbono fue de 44,4 millones de toneladas.

El resto de los objetivos relacionados a las acciones de supervisión ya están siendo desarrollados por Amazon, por lo que no se consideran por el enfoque incremental del plan.

4.2 Acciones en Responsabilidad Social Empresarial para lograr los objetivos de reducción de la emisión de CO₂

Dentro de la organización se consideran acciones con diversas áreas y proveedores que permitan tener mecanismos de gestión y de control para el logro de este objetivo. Estas acciones se centrarán en los siguientes puntos:

- Informar por todos los medios de comunicación, así en la página web, sobre las estimaciones de CO₂ que se dejarán de emitir con la utilización de Amazon Lockers.

- Gestionar con el área de Operaciones que se reformulen los procesos de distribución, priorizando el uso de vehículos híbridos con el objetivo de reducir el impacto ambiental.
- Establecer horarios de entrega de mercadería a los centros de distribución, tomando en cuenta el tráfico vehicular debido a las altas emisiones de CO₂ que se generan al estar más tiempo en las rutas de transporte en horarios de alta concentración de vehículos.
- Coordinar con los proveedores de la entrega de última milla con la finalidad que los medios de transporte utilizados sean vehículos que utilizan energía renovable.
- Realizar seguimiento y emitir informes públicos periódicos donde se evidencie la disminución de los niveles de emisión de CO₂.

Como parte de nuestro enfoque en reducir el impacto de CO₂, buscaremos generar cambios en los insumos utilizados para embalar los productos; por ello, se firmará un convenio de cooperación con la ONG Parley for the Oceans.

Parley for the Oceans es una ONG dedicada a retirar el plástico de los océanos. Lo que se pretende es que dicho material sea derivado a centros de procesamiento para que puedan ser transformados en insumos, los que podrán ser utilizados para el embalaje de los productos de Amazon.

4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 17. Presupuesto de Responsabilidad Social (en millones de US\$)

Acciones	2019	2020	2021	Total
Convenio con la ONG Parley for the Oceans y gasto en publicidad	30	35	40	105
Supervisar la disminución de la emisión de CO ₂ por el uso de vehículos eléctricos e híbridos	Sin costo asignado			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El impacto de esta acción reforzará también la preocupación de la empresa por el impacto y cuidado que se tiene con el medio ambiente y el esfuerzo por ser amigable con el planeta.

5. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera

5.1 Antecedentes

En los últimos cinco años las ventas tuvieron una tasa de crecimiento de 26% en promedio y se logró una utilidad operativa neta para el 2018 de US\$ 7.325 millones (que representa el 5,26% de las ventas totales).

Tabla 18. Principales indicadores de solvencia al 2018

Flujo de caja operativo	US\$ 4.837 millones
Total de activos / Deuda a largo plazo	3,2
EBITDA (porcentaje de las ventas)	11,38% = US\$ 15.861 millones

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Podemos concluir que la empresa es solvente y se encuentra en proceso de crecimiento.

5.2 Objetivos financieros

Partimos de los valores del año base 2018.

- **Incrementar ROE**

Tabla 19. Objetivo de incremento ROA y ROE

Concepto	2018	2019	2020	2021
ROA	7,5%	8,3%	9,2%	10,3%
ROE	28,1%	30,7%	33%	35,6%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **ROA:** la rentabilidad que generan los activos de la empresa en este plan presenta un crecimiento continuo generado por el incremento de la actividad.
- **ROE:** el ratio de rendimiento para los accionistas muestra un crecimiento sostenido generado por las eficiencias proyectadas.
- **Mejorar el EBITDA**

Tabla 20. Objetivo de crecimiento de EBITDA

Concepto	2018	2019	2020	2021
EBITDA (millones de US\$)	15.861	22.620	29.661	39.896
EBITDA/Ingresos totales	11,38%	12,34%	12,32%	12,52%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.3 Datos y supuestos

5.3.1 Datos

- El período del plan corresponde a tres años (2019-2021).
- Para los flujos de caja se presentan dos versiones: con implementación de estrategias y sin modificar las estrategias actuales de la empresa.
- La moneda que se utiliza es el dólar estadounidense.
- A partir de los presupuestos de inversión para los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y las acciones derivadas de los objetivos se generó la proyección financiera.

5.3.2 Supuestos

- Para los datos de ventas se han considerado los últimos cinco años y el 60% de los ingresos corresponden a EE. UU. Dicho porcentaje es el considerado para el período del plan.
- Con respecto al impuesto a la renta, consideramos que será 21% para el período 2019-2021.
- Se consideró que la empresa no realizará repartición de dividendos en el período del plan.

5.4 Plan de financiamiento

Para el desarrollo de este plan se ha considerado que las inversiones serán financiadas con recursos propios debido a la solvencia financiera que presenta la empresa.

En la siguiente tabla se puede apreciar el plan de gastos e inversión total:

Tabla 21. Plan de gastos e inversión total (en millones de US\$)

Gastos por área	2019	2020	Var %	2021	Var %
Marketing	802,5	2.041,8	154,43%	4.178,1	104,63%
Operaciones	689,9	1.255,1	81,93%	1.827,8	45,64%
Recursos Humanos	69,7	95,8	37,47%	121,3	26,65%
Responsabilidad Social Empresarial	30	35	16,67%	40	14,29%
Gastos totales	1.592	3.427,6	115,30%	6.167,2	79,93%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 22. Inversión total (en millones de US\$)

Inversión inicial por área	2018
Operaciones	5.113,5
Inversión total	5.113,5

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.5 Metodología de evaluación financiera

La metodología que se considerará para el plan corresponde al flujo de caja libre marginal, que se obtiene comparando los flujos de los ingresos y egresos proyectados sin estrategia contra los flujos proyectados con las estrategias propuestas.

En la proyección de los flujos de caja sin estrategia se consideró la tasa de crecimiento de las ventas, el costo de venta y los gastos operativos con base en los cinco últimos años (2013-2018).

Para la elaboración de los flujos de caja con estrategia se utilizaron las proyecciones de ventas, costos y los objetivos estratégicos de este plan.

Se determinará la tasa de descuento que nos permitirá conocer el grado de rentabilidad de la inversión mediante el cálculo del valor actual neto (VAN).

La tasa de descuento que se utilizará en el plan es el WACC (costo promedio ponderado del capital).

Para determinar el WACC previamente hemos calculado el COK (costo de oportunidad del capital) utilizando las tasas de rendimiento de los bonos del Tesoro americano de los últimos diez años y los rendimientos del mercado obtenido del índice S&P 500 de los últimos cincuenta años. Asimismo, hemos utilizado como beta la de la industria *retail online*. La beta desapalancada (β_U) del 2018 es de 1,12, según Damodaran. La beta apalancada (β_L) se generó tomando en cuenta los valores contables del patrimonio, deuda e impuesto a la renta, generando como resultado 1,60.

En las siguientes tablas se muestra cómo se calculó el COK y el WACC:

Tabla 23. Cálculo del COK

Concepto		Valor
β_U		1,12
Rendimiento bonos	Rf	2,596%
Rendimiento mercado	Rm	7,818%
<i>Equity</i>		26.067
Deuda		14.063
IR		21%
β_L		1,60
COK	Ke	10,94%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 24. Cálculo del WACC

Concepto		Valor
COK anual	Ke	10,94%
Costo de la deuda	Kd	3,72%
We		65%
Wd		35%
WACC		8,13%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego de calcular el COK, se incluye el costo de deuda (Kd), la proporción entre fondos propios (We) y fondos con deuda financiera (Wd) que dan como resultado un WACC de 8,13%.

Con el WACC obtenido podemos determinar el flujo de caja implementando las estrategias de este plan:

Tabla 25. Flujo de caja con implementación del plan (en millones de dólares americanos)

Concepto / Año	2018	2019	2020	2021
Total de ingresos		183.271,4	240.732,8	318.754
Costo de ventas		-105.522,1	-133.555,4	-170.447,3
Gastos operativos		-67.471,7	-92.605,6	-126.956,7
Utilidad operativa EBIT		10.277,5	14.571,8	21.350
Depreciación y amortización		10.592,9	13.317,1	16.741,9
Depreciación y amortización con estrategia		1.424,5	1.424,5	1.424,5
EBITDA		22.294,9	29.313,4	39.516,4
Impuestos		-2.158,3	-3.060,1	-4.483,5
WK +/-		1.404	1.632,2	2.191,2
Capex sin estrategia		13.758,8	17.297,1	21.745,5
Capex con estrategia	5.113,5	-	-	-
FCFF	-5.113,5	4.973,9	7.324	11.096,2

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 26. Flujo de caja sin nueva estrategia (millones de dólares americanos)

Concepto / Año	2018	2019	2020	2021
Total de ingresos	139.397,4	175.246,4	220.314,7	276.973,2
Costo de ventas	-83.293,6	-100.727	-121.809,3	-147.304,2
Gastos operativos	-48.669,1	-64.862,4	-86.455,1	-115.251,2
Utilidad operativa EBIT	7.434,7	9.657	12.050,2	14.417,8
Depreciación	8.426	10.592,9	13.317,1	16.741,9
Amortización				
EBITDA	15.860,8	20.249,9	25.367,3	31.159,7
Impuestos	-716,5	-2.028	-2.530,5	-3.027,7
WK +/-	-636,9	1.137,4	1.538,2	2.067,2
Capex	10.944,2	13.758,8	17.297,1	21.745,5
FCFF	4.836,9	3.325,8	4.001,4	4.319,3

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 27. Flujo de caja marginal y cálculo del VAN (en millones de dólares americanos)

Millones de US\$	2018	2019	2020	2021
Tasa de descuento	8,13%			
Flujo anual sin estrategia		3.325,8	4.001,4	4.319,3
Flujo anual con estrategia	-5.113,5	5.289,5	7.657,6	11.455,2
Flujo marginal (Millones de US\$)	-5.113,5	1.963,7	3.656,2	7.135,9

VPFF	US\$ 10.586,65
VAN	US\$ 5.473,19
TIR	49%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El flujo de caja marginal evaluado es favorable, logrando un VAN de 5,5 mil millones con una TIR de 49%.

5.6 Análisis de sensibilidad

Para el trabajo de investigación se realizó el análisis de sensibilidad. Evaluamos un escenario pesimista, en el cual estimamos un cumplimiento al 65% de los objetivos de crecimiento de ventas y los ingresos por suscripciones *prime*, obteniendo un VAN de US\$ 340 millones y una TIR de 12%. No se analizó el escenario optimista, pues los valores obtenidos en el escenario probable eran bastante buenos y el optimista solo los incrementaría.

Tabla 28. Análisis de sensibilidad - Escenario Pesimista (en millones de dólares americanos)

Millones de US\$	2018	2019	2020	2021
Tasa de descuento	8,13%			
Flujo anual sin estrategia		3.325,8	4.001,4	4.319,3
Flujo anual con estrategia pesimista	-5.113,5	5.164,5	6.554,7	6.304,6
Flujo marginal (millones de US\$)	-5.113,5	1.838,7	2.553,3	1.985,3

VPFF	US\$ 5.454,21
VAN	US\$ 340,75
TIR	12%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VI. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

Ver el Anexo 19.

En este anexo se identifican la relación de las estrategias en la perspectiva de: persona, procesos, clientes y finanzas.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Ver el Anexo 20.

En este anexo se describe los indicadores asociados a cada estrategia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Amazon es una compañía que desde el inicio de sus actividades en Washington (1994) creció contantemente, en un principio con incremento exponencial en la venta de libros. Luego se diversificó y logró generar ecosistemas de negocios.
- Jeffrey Bezos infundió, desde la creación de la empresa, un enfoque de excelencia en sus procesos operativos y enfoque al cliente que hizo que la compañía tenga una alta competitividad en el mercado. Amazon llegó a ser el líder en el 2018 con el 49% de participación en el sector de comercio electrónico.
- En el contexto externo se generaron importantes oportunidades por el crecimiento de la industria del comercio electrónico en el sector de comercio minorista (*retail*), condición que fue favorecida por el incremento de dispositivos inteligentes y clientes con mayor acceso a la información. En cuanto a las amenazas, la dependencia de los operadores logísticos, la guerra comercial entre China y EE. UU., y la reducción de la tasa de crecimiento del PBI representan retos para la organización.
- Amazon desarrolló importantes fortalezas en el sistema de suscripción y fidelización de sus clientes mediante Amazon Prime, la sólida posición de marca y la gestión óptima de sus proveedores (a pesar de tener una gran cantidad de productos en su cartera). A esto se le suma la solvencia financiera y el enfoque de excelencia en el servicio al cliente.
- La empresa está en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento y esto generó la compra de Whole Foods (2017), cuya adquisición responde al objetivo de acortar la brecha con sus competidores e insertar la marca cada vez más a la dinámica de compras recurrentes de las familias en EE. UU. Incrementar su portafolio en alimentos resulta para Amazon una movida estratégica y fortalece su posición de dominio.
- Las ventajas competitivas sostenibles de Amazon son el sólido posicionamiento de la marca a nivel mundial y el sistema de suscripción y fidelización de Amazon. Este se ha desarrollado por la estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados por la amplitud de clientes, la búsqueda de costos bajos y las eficiencias en las actividades primarias y de apoyo.

- La empresa ha tenido un crecimiento promedio en ventas del 26% en el período 2013-2018 y la aplicación de estrategias las incrementa en promedio al 32%. Las utilidades generadas permiten a la empresa tener la solvencia necesaria para invertir en iniciativas que apoyen a mejorar los resultados económicos.
- Al realizar el análisis marginal, comparando el crecimiento de Amazon con y sin estrategia se obtiene un VAN de US\$ 5,5 mil millones y una TIR de 49%, dando como resultado que los planes propuestos agregan valor económico.

2. Recomendaciones

- Para incrementar el crecimiento de las ventas se deben impulsar acciones de promoción para adherir una mayor cantidad de clientes *prime* e incrementar el ticket promedio de compra. De esta manera, se asegura el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado de ventas *online* y de alimentos, con los cuales se podrá lograr ingresos adicionales de US\$ 70 mil millones en el período del plan.
- Para fortalecer el plan de crecimiento el sistema de fidelización *prime* debe ser el eje articulador que permita a Amazon capturar nuevos clientes y generar así el incremento de ingresos. Un cliente fidelizado incrementa el promedio de la venta y genera una mayor recurrencia, lo cual incluso genera presencia de marca e ingresos adicionales por publicidad.
- En la gestión logística se recomienda realizar una integración horizontal e incremento de flota de transporte con energía renovable para poder tener mayor control y eficiencia de costos en la etapa de distribución de la última milla. Asimismo, se recomienda el incremento de puntos de distribución (*lockers*) en 33.343 en el período del plan. De esta forma se podrá disminuir los costos de entrega de los productos a los clientes y contribuir a la disminución de la emisión de CO₂ debido a la reducción de uso de vehículos para el traslado de los productos.
- Es trascendental captar y capacitar los talentos para lograr una mejor competitividad y capacidad innovadora de la empresa. Se sugiere la creación de un programa de inducción global que permita a los beneficiarios conocer la gestión en seis centros de distribución del mundo. Para los colaboradores más talentosos de la compañía se recomienda implementar un plan de capacitación para la mejora de competencias en las mejores universidades e institutos tecnológicos de EE. UU.

- También sugerimos mejorar las competencias de los trabajadores de Whole Foods para que puedan desempeñarse en sus funciones al igual que otros trabajadores de Amazon que están capacitados en marketing, *e-commerce*, venta y logística.
- Para garantizar el desarrollo sostenible del negocio de Amazon se recomienda implementar un convenio con la ONG Parley for the Oceans y supervisar la disminución de emisión de carbono (con el objetivo de mitigar sus efectos dañinos en el medio ambiente).

Bibliografía

- Abarza, Francisco (2019). “Logística y distribución de Amazon: ¿qué se puede aprender de ello?”. En: *Beetrack*. Fecha de consulta: 10/1/2020. <<https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucion>>.
- Alandete, David (2019). “La contaminación en Estados Unidos alcanza su máximo en ocho años”. En: *ABC Sociedad*. Fecha de consulta: 12/3/2020. <https://www.abc.es/sociedad/abci-contaminacion-estados-unidos-alcanza-maximo-ocho-anos-201901090218_noticia.html>.
- Amazon (2016). “Amazon.Jobs”. En: *Amazon*. Fecha de consulta: 12/3/2020. <<https://www.amazon.jobs/es/working/working-amazon>>.
- Amazon (2018). “Reclamar en Amazon. Reclamaciones de consumidores”. En: *Amazon*. Fecha de consulta: 12/3/2020. <<https://reclamacionesconsumidores.com/como-reclamar-en-amazon/>>.
- Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. Vol. 17, núm. 1, p. 99-120.
- Beamonte, Paloma (2018). “AliExpress reduce su Presencia en los Estados Unidos”. En: *Economía y Empresas*. Fecha de consulta: 12/3/2020. <<https://hipertextual.com/2018/06/aliexpress-reduce-presencia-estados-unidos>>.
- Bloomberg (2018). “Economía: entregas de Amazon son la pesadilla de FedEx y UPS”. En: *Gestión*. Fecha de consulta: 5/1/2020. <<https://gestion.pe/economia/entregas-amazon-son-pesadilla-fedex-ups-227143-noticia/>>.

- Brand Finance (2018). “Global 500 The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands”. En: *Brand Finance*. Fecha de consulta: 6/6/2020. <https://Brandfinance.Com/Images/Upload/Global_500_2019_locked_1.Pdf>.
- Canner, Ben (2018). “The Current State of U.S. E-Commerce Cybersecurity”. En: *Solutions Review*. Fecha de consulta: 7/11/2019. <<https://solutionsreview.com/endpoint-security/current-state-u-s-e-commerce-cybersecurity/>>.
- Chen, Roger (2018). “La telefonía móvil 5G llegará antes de lo que crees”. En: *CNET*. Fecha de consulta: 5/3/2020. <<https://www.cnet.com/es/noticias/5g-celular-llegara-antes-de-lo-que-crees/>>.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14^a ed. Ciudad de México: Pearson.
- Fernández, Florencia (2012). *Estrategias de negocios aplicadas a una pyme*. Trabajo de investigación. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Fondo Monetario Internacional (2018). *Perspectivas de la economía mundial*. Washington: Fondo Monetario Internacional.
- Galeano, Susana (2018). “Amazon ya acumula el 49% de todo el gasto en e-commerce de Estados Unidos”. En: *Marketing4ecommerce*. Fecha de consulta: 5/3/2020. <<https://marketing4ecommerce.net/amazon-gasto-en-ecommerce-estados-unidos/>>.
- Gonzáles, Adela (2018). “Amazon: un caso de buenas prácticas de retención de talento y gestión de la diversidad”. En: *Tu consulta laboral*. Fecha de consulta: 5/3/2020. <<https://tuconsultalaboral.pe/blog/gestion-talento-retencion-Amazon>>.

- Gutiérrez, Álvaro (2018). “Trump considera aplicar impuestos sobre las ventas *online* en Estados Unidos”. En: *Ecommerce News*. Fecha de consulta: 2/5/2020. <<https://ecommerce-news.es/trump-considera-aplicar-impuestos-las-ventas-online-estados-unidos/>>.
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- *InfoRETAIL* (2018). “USA: la nueva experiencia tecnológica de Amazon”. En: *InfoRETAIL*. Fecha de consulta: 2/5/2020. <<https://www.america-retail.com/usa/usa-la-nueva-experiencia-tecnologica-de-amazon/>>.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2015). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Lawder, David (2018). “FMI recorta previsión de crecimiento mundial para 2018 y 2019”. En: *Reuters*. Fecha de consulta: 7/8/2020. <<https://lta.reuters.com/articulo/economia-fmi-idLTAKCN1MJ02J-OUSSLW>>.
- Leblanc, Rick (2019). “How Amazon Is Changing Supply Chain Management”. En: *The Balance Small Business*. Fecha de consulta: 7/8/2020. <<https://www.thebalancesmb.com/how-amazon-is-changing-supply-chain-management-4155324>>.
- Leschly, Stig; Roberts, Michael J. y Sahlman, William A. (2002). “Amazon.com - 2002”. *Harvard Business School*. Núm. 805-S17, p. 1-32.
- Maheshwari, Sapna (2017). “Amazon revoluciona las estrategias de publicidad”. En: *The New York Times*. Fecha de consulta: 7/8/2020. <<https://www.nytimes.com/es/2017/08/07/espanol/amazon-estrategias-publicidad-mercadotecnia.html>>.

- McNeil, Maggie y Jagiello, Angela (s/a). “Compras orgánicas”. En: *OTA*. Fecha de consulta: 2/7/2019. <<https://ota.com/organic-market-overview/organic-purchasing>>.
- Merwe, Tobie (2017). “Atención al cliente según la flor del servicio”. En: *Succeed Group*. Fecha de consulta: 2/7/2019. <<https://www.succeedgroup.co.za/2017/07/14/client-service-according-to-the-flower-of-service/>>.
- Organización Internacional del Trabajo (2005). *Derechos fundamentales en el trabajo*. San José: Organización Internacional del Trabajo.
- Pooler, Michael (2017). “Los robots de Amazon revolucionan la logística”. En: *Expansión*. Fecha de consulta: 2/7/2019. <<https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/08/29/59a458d7ca4741cf138b4622.html>>.
- Porter, Michael (2014). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- PuroMarketing (2014). “Amazon: sus secretos en atención al cliente”. En: *Estrategia y Negocios*. Fecha de consulta: 2/7/2019. <<https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atención-al-cliente>>.
- Statista (2018). “Ventas de comercio electrónico minorista en el mundo 2019”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 17/6/2019. <<https://es.statista.com/estadisticas/636842/ventas-de-comercio-electronico-minorista-en-el-mundo--2019/>>.
- Stebbins, Samuel (2017). “Salón de la fama del servicio al cliente”. En: *24/7 Wall St*. Fecha de consulta: 17/6/2019. <<https://247wallst.com/special-report/2017/08/24/customer-service-hall-of-fame-5/5/>>.

- U. S. Census Bureau (2017). “North American Industry Classification System”. En: *U. S. Census Bureau*. Fecha de consulta: 17/6/2019. <[https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=454110&search=2017 NAICS Search](https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=454110&search=2017%20NAICS%20Search)>.
- Wells, John R.; Weinstock, Benjamin; Ellsworth, Gabriel y Danskin, Galen (2018). “Amazon.com, 2019”. *HBS Case Collection*. Case 716-402.

Anexos

Anexo 1. Fuerza: amenaza de nuevos ingresantes

Barreras de entrada		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total	
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Bajo				X		Alto	4
Identidad de marca	Bajo				X		Alto	4
Requerimientos de capital	Bajo				X		Alto	4
Acceso a la distribución	Bajo				X		Alto	4
PROMEDIO								4

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 2. Fuerza: negociación de proveedores

Poder del proveedor		1	2	3	4	5	Total
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
Costos intercambiables de proveedores	Alto				X		Bajo
Integración hacia atrás por parte de la industria	Bajo			X			Alto
Concentración de proveedores	Alto					X	Bajo
Dependencia de operadores logísticos en la distribución	Alto	X					Bajo
PROMEDIO							3,25

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 3. Fuerza: amenaza de productos sustitutos

		Fuerza					Total	
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Amenaza de sustitución		1	2	3	4	5		
Nivel de sustitución	Alto				X		Bajo	4
Costos intercambiables del usuario	Bajo				X		Alto	4
Propensión del comprador a sustituir	Alto			X			Bajo	3
PROMEDIO								3,67

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 4. Fuerza: poder de negociación de los compradores

Poder del comprador		Fuerza					Total	
		1	2	3	4	5		
Volumen de compra	Alto					X	Bajo	5
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador	Alto				X		Bajo	4
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto					X	Bajo	5
						PROMEDIO		4,67

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 5. Evolución de la participación de mercado y principales competidores de la industria del 2016 al 2018

Empresa / año	2016	2017	2018
Amazon	38,1%	43,5%	49,1%
eBay	7,8%	8,8%	6,6%
Apple	3,2%	3,6%	3,9%
Walmart	2,8%	3,6%	3,7%
Home Depot	1,4%	1,5%	1,5%
Otros	46,7%	39%	35,2%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 6. Evolución de ventas al 2014 al 2018 del comercio electrónico en EE. UU.

Año	Ventas (miles de millones de US\$)	Porcentaje de crecimiento
2014	165	
2015	190	15%
2016	217	14%
2017	249	15%
2018	284	14%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 7. Fuerza: rivalidad actual entre competidores

Determinantes de la rivalidad		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total	
		1	2	3	4	5		
Crecimiento de la industria	Bajo				X		Alto	4
Diferencias del producto (<i>E-commerce</i>)	Bajo			X			Alto	3
Identidad de marca	Bajo				X		Alto	4
Diversidad de competidores	Bajo		X				Alto	2
PROMEDIO								3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 8. Atractividad de la industria (resumen general)

Evaluación general		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos ingresantes	Bajo				X		Alto 4
Poder de negociación de proveedores	Bajo			X			Alto 3,3
Amenaza de productos sustitutos	Bajo				X		Alto 3,7
Poder de negociación de los compradores	Alto					X	Bajo 4,7
Rivalidad actual entre competidores	Bajo			X			Alto 3
						PROMEDIO	3,72

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2020.

Anexo 9. Matriz de perfil competitivo

MPC		Amazon		eBay		Walmart	
Factor importante para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Precio del producto	15%	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Calidad del producto	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Diversidad de productos	18%	4	0,72	3	0,54	2	0,36
Lealtad de clientes	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Rapidez en la distribución	17%	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Experiencia del cliente con la interfaz de compra	10%	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Participación de mercado	10%	4	0,40	2	0,20	2	0,20
TOTAL	100%		3,60		2,80		2,62

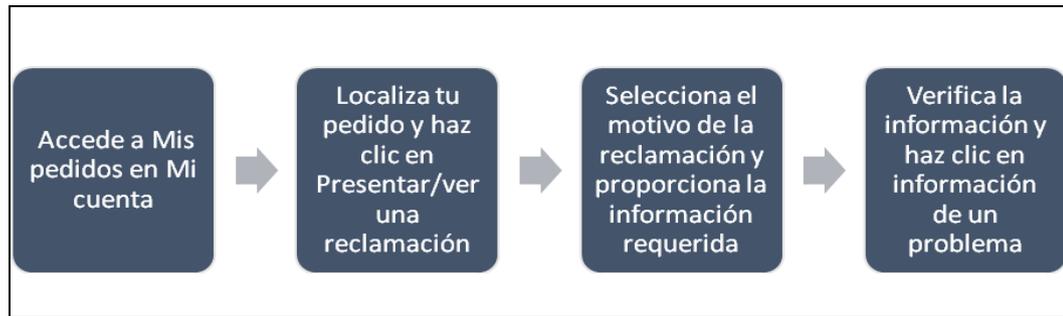
Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

Anexo 10. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave		Importancia ponderación	Clasificación evaluación	Valor
Oportunidades				
O1	Existencia de políticas de antimonopolio que permiten similitud de condiciones para las empresas de la industria	8%	3	0,24
O2	Los clientes requieren una mayor disponibilidad de información (calidad y condiciones de servicio) para percibir una mejor experiencia de compra	11%	4	0,44
O3	El incremento de dispositivos inteligentes (móviles y asistentes personales), sumado al desarrollo de la tecnología 5G, facilita el crecimiento del comercio electrónico	11%	4	0,44
O4	Crecimiento de la participación de la industria de comercio electrónico en el sector <i>retail</i>	12%	4	0,48
O5	Crecimiento en el sector de alimentos puede ser aprovechado por los supermercados y las empresas de comercio electrónico	9%	2	0,18
Amenazas				1,78
A1	Las condiciones de trabajo no adecuadas impactan negativamente en la reputación de las empresas que conforman la industria	7%	3	0,21
A2	La reducción de la tasa de crecimiento del PBI afecta el poder adquisitivo de los consumidores y la actividad de la industria	8%	2	0,16
A3	Incremento de ciberataques en cantidad y sofisticación a los dispositivos inteligentes.	8%	3	0,24
A4	Riesgo reputacional por altos niveles de contaminación ambiental que genera la cadena de distribución de la industria de comercio electrónico	7%	4	0,28
A5	Guerra comercial entre EE. UU. y China tiene un impacto negativo en el desarrollo de la competitividad de la industria por el incremento de los aranceles que generan mayores costos	8%	3	0,24
A6	Alta dependencia de operadores logísticos en la distribución	11%	2	0,22
				1,35
Total		100%		3,13

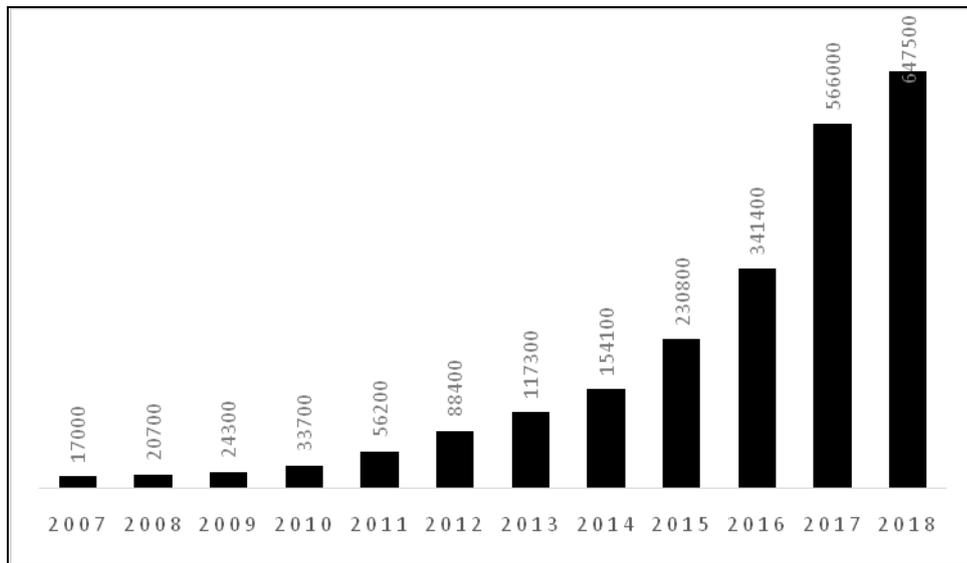
Fuente: Elaboración propia sobre la base de David, 2020.

Anexo 11. Flujo de reclamo



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 12. Número de empleados de Amazon



Fuente: Statista, 2019.

Anexo 13. Matriz evaluación de factores internos

Factores internos claves		Importancia ponderación	Clasificación evaluación	Valor
Fortaleza				
F1	Adecuada gestión y control de los proveedores	6%	4	0,24
F2	Sólida infraestructura tecnológica y automatización de los procesos operativos	6%	4	0,24
F3	Alta capacidad para administrar y distribuir un gran volumen de pedidos	6%	4	0,24
F4	Poseer Amazon Lockers (red física de entrega)	8%	2	0,16
F5	Amplio portafolio de productos para distintos segmentos y necesidades	8%	4	0,32
F6	Sistema de suscripción y fidelización Amazon Prime	9%	3	0,27
F7	Sólido posicionamiento de la marca a nivel mundial	9%	4	0,36
F8	Enfoque de excelencia del servicio al cliente	8%	4	0,32
F9	Solvencia financiera, capacidad de gestión de inversiones y manejo eficiente de los costos	6%	4	0,24
F10	Contar con su propio centro de innovación, desarrollo de <i>software</i> y tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y Machine Learning	7%	4	0,28
F11	Sofisticados sistemas de monitoreo, control y seguimiento para procesos internos y externos	5%	3	0,15
				2,82
Debilidad				
D1	Alta dependencia de distribuidores tercerizados para la entrega de productos	8%	1	0,08
D2	Márgenes reducidos producto de las estrategias relacionados a precios bajos y plazos de entrega	6%	2	0,12
D3	Poco control del impacto ambiental que genera su cadena de suministro	4%	2	0,08
D4	Riesgo reputacional por los continuos reclamos sindicales	4%	2	0,08
				0,36
Total		100%		3,18

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 14. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	Consecuencia para la competencia
Adecuada gestión y control de los proveedores	Sí	No			Paridad competitiva
Sólida infraestructura tecnológica, almacenes modernos con sistemas y procesos automatizados que le permiten una adecuada gestión operativa	Sí	No			Paridad competitiva
Alta capacidad para administrar y distribuir un gran volumen de pedidos	Sí	No			Paridad competitiva
Poseer Amazon Lockers (red física de entrega), una nueva opción de entrega que busca mejorar la experiencia de compra del cliente	Sí	No			Paridad competitiva
Amplio portafolio de productos para distintos segmentos y necesidades	Sí	No			Paridad competitiva
Enfoque de excelencia del servicio al cliente	Sí	No			Paridad competitiva
Sofisticados sistemas de monitoreo, control y seguimiento para procesos internos y externos	Sí	No			Paridad competitiva
Solvencia financiera y capacidad de gestión que permite invertir adecuadamente en innovación y tecnología generando eficiencias en costos relacionados	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Contar con su propio centro de innovación, desarrollo de <i>software</i> y tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y Machine Learning	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Sistema de suscripción y fidelización Amazon Prime	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Sólido posicionamiento de la marca a nivel mundial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Barney, 2020.

Anexo 15. Matriz FODA (cruzado)

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Existencia de políticas antimonopolio que permiten similitud de condiciones para las empresas de la industria	A1	Las condiciones de trabajo no adecuadas impactan negativamente en la reputación de las empresas que conforman la industria
O2	Los clientes requieren una mayor disponibilidad de información (calidad y condiciones de servicio) para percibir una mejor experiencia de compra	A2	La reducción de la tasa de crecimiento del PBI afecta el poder adquisitivo de los consumidores y la actividad de la industria
O3	El incremento de dispositivos inteligentes (móviles y asistentes personales), sumado al desarrollo de la tecnología de 5G, facilita el crecimiento del comercio electrónico	A3	Incremento de ciberataques con mayor grado de sofisticación a los dispositivos inteligentes
O4	Crecimiento de la participación de la industria de comercio electrónico en el sector <i>retail</i>	A4	Riesgo reputacional por altos niveles de contaminación ambiental que genera la cadena de distribución de la industria de comercio electrónico
O5	Crecimiento en el sector de alimentos pueden ser aprovechadas por los supermercados y empresas de comercio electrónico	A5	Guerra comercial entre EE. UU. y China tiene un impacto negativo en el desarrollo de la competitividad de la industria por el incremento de los aranceles que generan mayores costos
		A6	Alta dependencia de operadores logísticos en la distribución

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Adecuada gestión y control de los proveedores	D1	Alta dependencia de distribuidores tercerizados para la entrega de productos
F2	Sólida infraestructura tecnológica y automatización de los procesos operativos	D2	Márgenes reducidos producto de las estrategias relacionados a precios bajos y plazos de entrega
F3	Alta capacidad para administrar y distribuir un gran volumen de pedidos	D3	Poco control del impacto ambiental que genera su cadena de suministro
F4	Poseer Amazon Lockers (red física de entrega)	D4	Riesgo reputacional por los reclamos sindicales
F5	Amplio portafolio de productos para distintos segmentos y necesidades		
F6	Sistema de suscripción y fidelización Amazon Prime		
F7	Sólido posicionamiento de la marca a nivel mundial		
F8	Enfoque de excelencia del servicio al cliente		
F9	Solvencia financiera, capacidad de gestión de inversiones y manejo eficiente de los costos		
F10	Contar con su propio centro de innovación, desarrollo de <i>software</i> y tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y Machine Learning		
F11	Sofisticados sistemas de monitoreo, control y seguimiento para procesos internos y externos		

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1, F2, F10, F11, O2, O3, O4, O5	Gestionar y aprovechar el <i>big data</i> que se captura en las interacciones del cliente con la empresa con el objetivo de obtener <i>insights</i> relevantes para la toma de decisiones de negocio	F1, F3, F4, F10, F11, A2, A4, A6	Desarrollar alternativas de distribución con bajos costos y bajos niveles de contaminación como Amazon Lockers. Esto permitirá disminuir la dependencia de empresas de distribución, facilitar el recojo de los productos por parte de los clientes y reducir el impacto ambiental
F5, F7, O4, O5	Impulsar la línea de alimentos para capturar un sector con oportunidades de crecimiento con productos que generan recompra en el <i>marketplace</i>	F5, A2, A5	Implementar estrategias de segmentación para incrementar la penetración en clientes de ticket más bajo pero de mayor volumen
F3, F4, O4, O5	Incrementar Amazon Lockers en zonas estratégicas y de alta concentración de clientes potenciales, buscando mejorar la experiencia de compra y entrega del producto	F9, F11, A1	Establecer mecanismos de coordinación con los sindicatos para atender los requerimientos del personal operativo
F6, F8, O2, O3, O4, O5	Incrementar los suscriptores de <i>prime</i> , generando sinergias en el uso de servicios de valor agregado, recurrencia de compra, refuerzo de marca e incrementar ventas	F9, F11, A4	Implementar medios de control y seguimiento que permitan cumplir con el Acuerdo de París desde la perspectiva reputacional
F9, F10, F11, O4, O5	Reforzar los sistemas de seguridad de compra y pago mediante incremento de inversión en <i>software</i> y <i>hardware</i> que permitan proteger la data de los clientes y la reputación de la empresa		
ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1, O4, O5	Implementar el sistema de distribución propio para minimizar los riesgos y buscar eficiencias para los clientes <i>prime</i>	D1, D2, A2, A4, A6	Realizar una integración hacia adelante respecto a la cadena de distribución
D2, O1, O4, O5	Realizar sinergias con Whole Foods para mejorar las ventas y ganar participación de mercado en la categoría	D3, A6	Generar nuevos mecanismos de entrega, utilizando drones o robots

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 16. Distribución de vehículos biohíbridos

Estado	Años		
	2019	2020	2021
California	1.805	1.805	1.805
Texas	1.325	1.325	1.325
Florida	982	982	982
Nueva York	889	889	889
Pensilvania	585	585	585
Illinois	579	579	579
Ohio	534	534	534
Georgia	485	485	485
Carolina del Norte	479	479	479
Otros estados	7.336	7.336	7.336
TOTAL	15.000	15.000	15.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 17. Adquisición de unidades de transporte con energía renovable



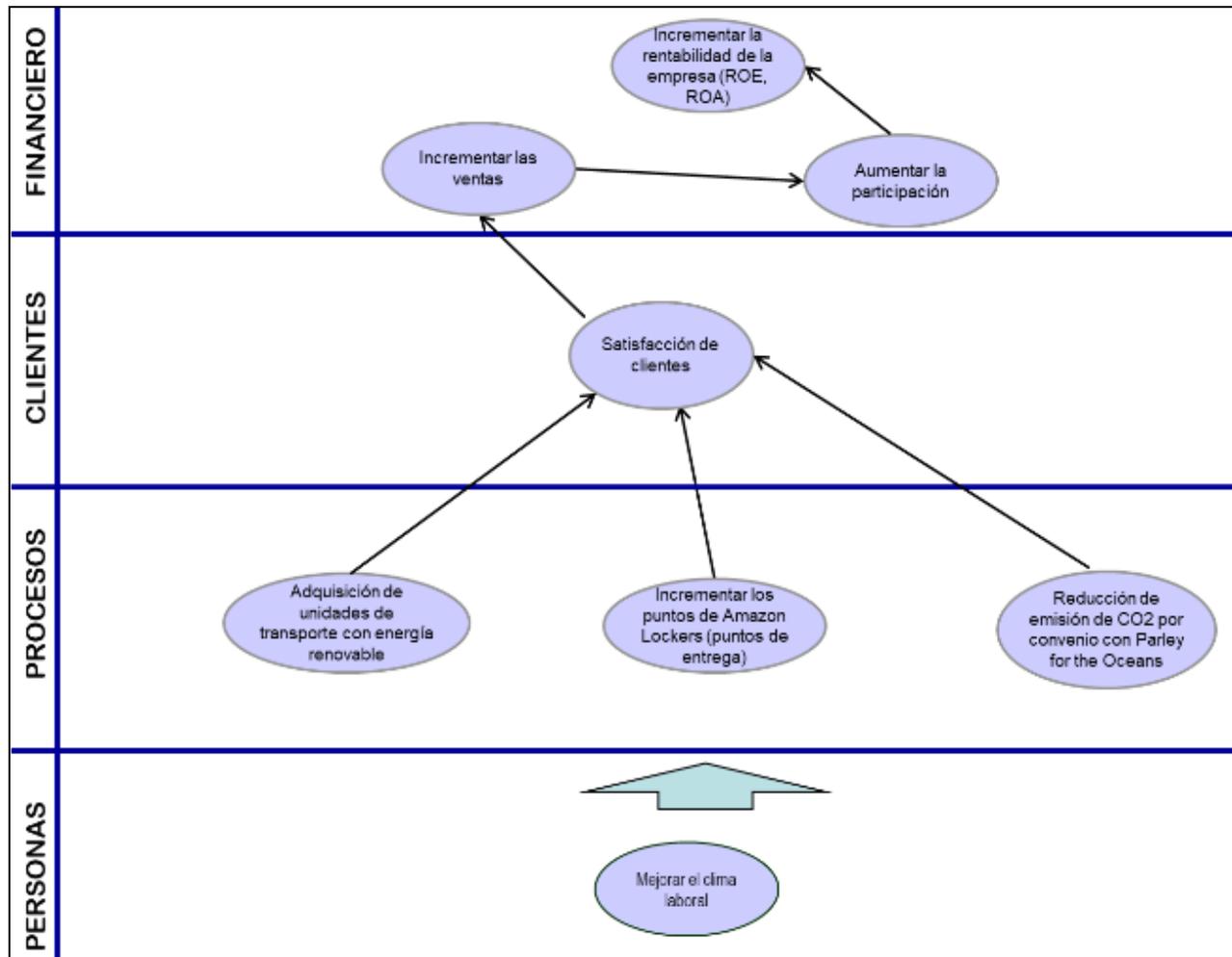
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 18. Proyección de instalación de *lockers* por estados

Estado	Años		
	2019	2020	2021
California	927	1.089	1.997
Texas	680	800	1.466
Florida	504	592	1.086
Nueva York	456	536	983
Pensilvania	300	353	647
Illinois	297	349	640
Ohio	274	322	591
Georgia	249	293	537
Carolina del Norte	246	289	530
Otros estados	3.766	4.426	8.116
TOTAL	7.700	9.050	16.593

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 19. Cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 20. Cuadro de indicadores

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo	Indicador de resultado	Inductor de actuación	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
Financiera	Incremento de ventas y participación de mercado / Incrementar la rentabilidad de la empresa (ROE, ROA)	Incrementar las ventas	Incremento de crecimiento de ventas		Para el 2021 llegar a ventas totales de 319 millones	1. Incrementar e impulsar la línea de alimentos 2. Incrementar el valor del ticket promedio	Marketing - Ventas
		Aumentar la participación	Porcentaje de participación	Incremento de ventas	Incrementar la participación de mercado para el 2021 en 66%	3. Publicitar los beneficios de Amazon Prime	Marketing
Cliente	Mejorar en +4 el índice general estadounidense (de 82% a 86% en el período del plan)	Satisfacción de clientes	Porcentaje de satisfacción total del cliente en la línea de alimentos	Número de clientes que recompran	Para el 2021 incrementar la satisfacción de clientes de la línea de alimentos a 86%	1. Definir KPI de servicios 2. Control de las instalaciones, espacio de almacenamiento y mantenimiento	Operaciones
Procesos internos	Disminución de la emisión de dióxido de carbono (de 44,4 a 38,4 millones de t)	Adquisición de unidades de transporte con energía renovable	Millones de toneladas de CO ₂ generadas por año	Total de millones de toneladas emitidos de CO ₂	Para el 2021 disminuir en 60% la cantidad de proveedores de la cadena de distribución, reemplazando el sistema de transporte con unidades de transporte que usan energía renovable	1. Adquirir 10.000 unidades de vehículos que utilizan energía renovable por año 2. Distribuir las nuevas unidades con energías renovables a los quince estados con mayor contaminación ambiental	Operaciones
		Reducción de emisión de CO ₂ por convenio con Parley for the Oceans				Para el 2021 disminuir en 6% la emisión de CO ₂	1. Convenio con la ONG Parley for the Oceans y plan de difusión 2. Supervisar la disminución de la emisión de CO ₂ por el uso de vehículos eléctricos e híbridos
		Incrementar los puntos de Amazon Lockers (puntos de entrega)	Cantidad de lockers	Total de lockers instalados	Incrementar para el 2021 en 33.343 los lockers	1. Ubicar nuevas zonas para colocar los lockers, teniendo en cuenta la accesibilidad para los clientes (distancias y tiempo de funcionamiento al día) 2. Establecer condiciones adecuadas de espacio y mantenimiento con los locatarios donde estarán ubicados	Operaciones
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar en +4 puntos porcentuales en el índice general de satisfacción del consumidor estadounidense (de 82% al 86% en el período del plan)	Mejorar el clima laboral	Índice de satisfacción interna	Cantidad de colaboradores beneficiados con los programas de capacitación	Incrementar para el 2021 a 85% la satisfacción interna	1. Creación de un programa global de inducción 2. Programa de capacitación para trabajadores provenientes de Whole Foods 3. Capacitación para colaboradores destacados	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Nota biográfica

Michell Deyvis García Baylón

Economista egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una especialización en análisis de inversiones, gestión de riesgos de mercado y gestión de riesgo de balance en Bursen (Centro de Estudios de la Bolsa de Valores de Lima).

Tiene doce años de experiencia en el sistema financiero. Participa y lidera diferentes proyectos integrales para mejoras en el sector financiero. Actualmente ocupa el cargo de subgerente de Negocios de Banca Negocios en el Banco de Crédito del Perú.

Sergio Román Lozano Chávez

Licenciado en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con una certificación como Product Owner otorgada por la Scrum Alliance, un diplomado en Seguros otorgado por Fasecolda y un PAE en Gestión de Instituciones Microfinancieras de ESAN.

Tiene una amplia experiencia en seguros y entidades financieras en las áreas de Innovación Comercial y Productos. Los últimos trece años de su experiencia laboral los ha dedicado a los seguros y al desarrollo de estrategias en canales de distribución masiva de seguros y microseguros.

Evaristo Quispe Rupay

Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Cuenta con un diplomado en Gestión de Procesos por CENTRUM; asimismo, ha sido certificado como Green Belt por el Lean Six Sigma Institute y es coach de innovación por el Systematic Inventive Thinking (SIT).

Cuenta con ocho años de experiencia en el sector financiero y se ha desempeñado en la mejora, estandarización e innovación de procesos y productos.