



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN Y
VENTAS DE AMAZON EN ESTADOS UNIDOS 2019-2023”**

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

Presentado por:

Srta. Karla Cecilia De la Cruz Quintana

Sr. Michael David Mendoza Tineo

Asesora: Gina Pipoli de Azambuja

[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

2020

A mi madre Roina Quintana, mi sobrina Gabriela y mis hermanos Guisselle y Braulio, quienes me regalaron su tiempo para hacer realidad este proyecto. Ellos son mi motor para seguir cumpliendo mis sueños.

Karla Cecilia De la Cruz Quintana

A mi esposa Fiorella e hija Brunella, quienes son mi mayor motivación y mi compañía en esta aventura que es la vida.

Michael David Mendoza Tineo

Agradecemos al equipo de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por la gestión en todo el proceso de la maestría y, de manera especial a nuestra asesora Gina Pipoli por su exigencia y apoyo en la presente tesis.

Resumen ejecutivo

En la presente tesis se propone un plan estratégico para la empresa Amazon, a partir del caso Amazon.com 2018, para el periodo 2019-2023. El caso contempla la situación actual de Amazon para el año 2018 y, a partir de ello, se elabora la presente investigación plasmada en siete capítulos.

En el primer capítulo, se realiza un análisis del entorno externo y un diagnóstico situacional de Amazon. Para esto, se utilizan herramientas del pesteg y las cinco fuerzas de Porter. Los resultados se plasman en una matriz de factores externos que señala las oportunidades y amenazas.

En el segundo capítulo, se analiza el entorno interno. Se utilizan herramientas de apoyo como análisis de cadena de valor, VRIO y matriz de factores internos. De esta manera, se determina la ventaja competitiva de Amazon.

El tercer capítulo está conformado por los objetivos del plan estratégico, las herramientas utilizadas para definir estos objetivos son el análisis FODA, la misión y la visión de Amazon. La matriz peyea, la matriz de la estrategia principal y la matriz interna-externa se deben cruzar para elegir la estrategia de crecimiento, en esta tesis se concluye que la estrategia debe estar enfocada en la penetración de mercado y el desarrollo de producto.

El cuarto capítulo se trata del plan funcional de *marketing* cuyos objetivos principales son el incremento de ventas de marcas propias de Amazon y el incremento de ventas por servicios a terceros. Las herramientas que se utilizan están relacionadas con el *marketing* de servicios que son la flor del servicio y el *marketing* mix que aplica las 8P.

En el quinto capítulo, se presenta el plan funcional de operaciones. Básicamente, se plantean objetivos para reducir los costos de distribución de la red omnicanal.

El sexto capítulo se trata del plan funcional de recursos humanos, el activo más importante de toda organización. Los objetivos sostenibles están relacionados con potenciar las habilidades del personal.

Por último, en el séptimo capítulo se elabora el plan funcional financiero que consolida los presupuestos. Además, se analizan los estados financieros, flujos de caja, estados de ganancias y pérdidas. De esta manera, se plasman las diferentes opciones para viabilizar financieramente el crecimiento de la organización con proyección a cinco años.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (pesteg).....	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico	1
1.3 Entorno social	1
1.4 Entorno tecnológico	1
1.5 Entorno ecológico	2
1.6 Entorno global	2
2. Análisis del microentorno	2
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	2
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	3
2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras	3
2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores	3
2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	4
2.2.4 Poder de negociación del proveedor	4
2.2.5 Poder de negociación del consumidor.....	4
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	5
3. Conclusiones.....	6
Capítulo II. Análisis interno de la organización.....	8
1. Estrategia y planeamiento actual	8

1.1 Cadena de valor de servicios	8
1.2 Análisis de la cadena de valor de servicios	9
1.2.1 Eslabones primarios controlables	9
1.2.2 Eslabones primarios no controlables.....	11
1.2.3 Eslabones de apoyo.....	11
2. Estructura organizacional y de recursos humanos	12
2.1 Estructura organizacional	12
2.2 Estructura de recursos humanos	13
3. <i>Marketing</i>	13
3.1 Producto	14
3.2 Precio	15
3.3 Plaza	15
3.4 Promoción	15
3.5 Personas	15
3.6 Procesos	16
3.7 Entorno físico	16
3.8 Productividad y calidad.....	16
4. Operaciones	17
5. Resultados contables y financieros	18
6. Matriz VRIO.....	19
7. Ventaja competitiva	19
8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19
9. Conclusiones.....	20
Capítulo III. Planeamiento estratégico.....	22
1. FODA	22
2. Misión	22

2.1 Propuesta de misión para Amazon 2019-2023	22
3. Visión	22
3.1 Propuesta de visión para Amazon 2019-2023	23
4. Objetivos estratégicos	23
4.1 Objetivos de rentabilidad.....	23
4.2 Objetivos de crecimiento.....	23
4.3 Objetivos de supervivencia.....	24
5. Generación de estrategias	24
5.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (peyea).....	24
5.2 Matriz interna-externa.....	25
5.3 Matriz de la estrategia principal.....	26
6. Descripción de la estrategia seleccionada	27
6.1 Estrategia competitiva (Porter).....	27
6.2 Estrategia de crecimiento (Ansoff)	27
7. Conclusiones.....	28
Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i>	29
1. Descripción del producto o servicio.....	29
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	29
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	29
3.1 Segmentación	29
3.2 Posicionamiento.....	30
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	31
4.1 Producto	31
4.2 Precio	32
4.3 Promoción	33
4.4 Plaza	33

4.5 Personas	34
4.6 Procesos	34
4.7 Proactividad.....	35
4.8 Productividad y calidad.....	35
5. Presupuesto.....	35
Capítulo V. Plan de operaciones.....	36
1. Objetivos y estrategia de operaciones	36
2. Diseño del producto o servicio	37
3. Diseño de los procesos	39
4. Diseño de las instalaciones.....	40
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	41
6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo	41
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	43
1. Estructura organizacional	43
2. Objetivos de recursos humanos	43
3. Estrategias de administración de recursos humanos	43
3.1 Atracción	43
3.2 Retención	44
3.3 Desarrollo.....	45
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	45
Capítulo VII. Plan financiero	47
1. Supuestos y políticas	47
2. Presupuestos	47
3. Estados financieros y flujo de caja.....	48
3.1 Proyecciones financieras sin estrategia	48

3.2 Proyecciones financieras con estrategia	48
4. Estructura del financiamiento	49
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	49
6. Planes de contingencia	50
Conclusiones y recomendaciones.....	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía	54
Anexos	58
Notas biográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter	5
Tabla 2.	Matriz de evaluación de factores externos	5
Tabla 3.	Ventas de Amazon en el 2018 (millones de USD)	18
Tabla 4.	Matriz de evaluación de factores internos	19
Tabla 5.	Objetivos de rentabilidad	23
Tabla 6.	Objetivos de crecimiento	24
Tabla 7.	Objetivos de supervivencia	24
Tabla 8.	Matriz peyea	25
Tabla 9.	Objetivos de <i>marketing</i>	29
Tabla 10.	Presupuesto de <i>marketing</i> (millones de USD).....	35
Tabla 11.	Objetivos de operaciones	36
Tabla 12.	Programación de operaciones.....	41
Tabla 13.	Presupuesto de operaciones (millones de USD).....	42
Tabla 14.	Objetivos de recursos humanos	43
Tabla 15.	Presupuesto de recursos humanos (millones de USD).....	46
Tabla 16.	Presupuesto 2019-2023 (millones de USD)	48
Tabla 17.	Comparación de flujo sin estrategia con flujo con estrategia.....	49
Tabla 18.	Cálculo del K_e (COK) utilizando el modelo CAPM	50
Tabla 19.	Cálculo de la tasa WACC	50
Tabla 20.	Comparación de flujo sin estrategia con flujo con estrategia pesimista.....	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de servicios	9
Gráfico 2.	Red logística actual de Amazon	17
Gráfico 3.	Matriz interna-externa.....	26
Gráfico 4.	Matriz de la estrategia principal	27
Gráfico 5.	Red logística mejorada de Amazon	40

Índice de anexos

Anexo 1. Entorno político	59
Anexo 2. Entorno económico	59
Anexo 3. Entorno social	60
Anexo 4. Entorno tecnológico	60
Anexo 5. Entorno ecológico	61
Anexo 6. Gráfico de consumo de energía de EE. UU. por fuente y sector en el 2018	62
Anexo 7. Entorno global	62
Anexo 8. Principales empresas competidoras del comercio electrónico.....	63
Anexo 9. Rivalidad entre empresas competidoras	63
Anexo 10. Entrada potencial de nuevos competidores	63
Anexo 11. Desarrollo potencial de productos sustitutos	64
Anexo 12. Poder de negociación del proveedor	64
Anexo 13. Poder de negociación del consumidor.....	65
Anexo 14. Organigrama de Amazon.....	66
Anexo 15. Gráfico de centro de distribución (DC) y centro de cumplimiento (FC).....	67
Anexo 16. Matriz VRIO.....	68
Anexo 17. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	69
Anexo 18. Análisis de los elementos principales de la misión actual de Amazon	70
Anexo 19. Perfil estratégico	71
Anexo 20. Variables de segmentación	71
Anexo 21. Mantra de la marca Amazon.....	72
Anexo 22. Gráfico de la flor del servicio	73
Anexo 23. Flor del servicio	73
Anexo 24. Almacenes Amazon en EE. UU.....	74
Anexo 25. <i>Lockers</i> en centro comercial y estación de servicios.....	75
Anexo 26. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia 2019-2023 (millones de USD)	75
Anexo 27. Flujo de caja sin estrategia 2019-2023 (millones de USD)	76
Anexo 28. Proyección de estado de ganancias y pérdidas con estrategia 2019-2023 (millones de USD)	77
Anexo 29. Proyección de flujo de caja con estrategia (millones de USD).....	78

Introducción

En los Estados Unidos de América (en adelante, EE. UU.), durante el 2018, casi la mitad (47%) de los usuarios de internet comenzó sus búsquedas de productos en Amazon. El 35% primero buscó en Google. Una encuesta reveló, en el 2018, que los consumidores de Amazon menores de 40 años, particularmente los comprendidos entre 27 y 32 años, compran productos en línea con mucha más frecuencia que los mayores de 50 años. Casi todos los encuestados (89%) están de acuerdo con que es más probable que compren productos de Amazon que en otros sitios de comercio electrónico. Además de Amazon, Walmart.com y eBay son las principales alternativas para que los consumidores compren, lo que revela el dominio indiscutible de mercados en todos los canales de comercio electrónico.

El consumidor decide comprar en Amazon por los precios bajos que se ofertan en su plataforma, por ello, más del 80% considera el precio como un factor muy importante cuando seleccionan un producto. Asimismo, previo a una compra se identifica primero el precio, este tiende a ser aún más importante para los clientes de menos ingresos.

Cuando se les preguntó si sabían que Amazon tiene sus propias marcas, el 61% respondieron que sí. El 60% de ellos ha comprado un producto de una marca de Amazon y casi todos (99%) están satisfechos con la calidad. Entre los consumidores que conocen las marcas y han comprado algún producto, el 62% tuvo la motivación del precio para elegirlo. La segunda respuesta más popular fue la calidad del producto (25%).

También se les consultó acerca de la preocupación por los productos falsificados en Amazon. El 48% manifestó su preocupación, mientras que el 52% no lo hizo. Sin embargo, mitigar problemas relacionados con productos falsificados ha sido un foco para Amazon en su búsqueda por bajar a cero las falsificaciones en la plataforma.

1. Definición del problema

El crecimiento en ventas que ha tenido Amazon con productos de terceros a través de su plataforma web es mayor al 50% desde el 2015 (crece un poco más de 2% anual en promedio). La tendencia se mantiene hasta el cierre del 2018 cuando alcanzó un 58% (Reporte Anual Amazon 2018). Esta dinámica le sirve a Amazon para conocer cuáles son los productos más vendidos en el mercado estadounidense y, posteriormente, fabricarlos dentro de la marca Amazon. La

incursión de este grupo de terceros genera exposición a ciertos riesgos, pues quien se encarga de todo el proceso de compra y distribución es Amazon. Los riesgos que pueden presentarse de cara al cliente son la venta de productos de baja calidad, productos clonados, desabastecimiento de productos con alta demanda, entrega a destiempo, entre otros. Si estos riesgos no son controlados, pueden generar que todo el trabajo de posicionamiento de marca ganado hace muchos años se deteriore y tenga como consecuencia el desprestigio de la marca que a la fecha tiene un valor económico bastante importante en el mercado bursátil.

El problema principal identificado es que Amazon se encuentra expuesto a que la plataforma sea utilizada para vender productos que no cumplen con lo ofertado (imitaciones y productos de baja calidad). Esto es debido al crecimiento de las ventas minoristas online (58% en el 2018). Por otro lado, el crecimiento desordenado puede generar que Amazon, en el futuro, no pueda cubrir toda la demanda del mercado y termine siendo una plataforma de atención de reclamos. Este escenario genera la oportunidad de un nuevo negocio para Amazon: la venta de productos de marca propia que le permite mantener precios bajos y, por consiguiente, liderazgo en costos. Por otro lado, las entregas deben realizarse en el menor tiempo posible y con precios bajos. Esto es un reto para Amazon pues los costos de envío aumentan mientras las entregas se dan en tiempos más cortos.

Los problemas secundarios reconocidos son altos costos operativos (incremento año a año) por devoluciones o entregas a destiempo, servicio deficiente del personal de contact center, insatisfacción laboral por parte del personal de Amazon y dependencia de empresas que brindan el servicio de transporte y distribución.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (pesteg)

Seguidamente, se despliega el análisis externo del macroentorno de EE. UU. al año 2018. Este análisis permitirá desarrollar oportunidades y reducir las amenazas para Amazon.

1.1 Entorno político

De acuerdo con el análisis realizado, mientras se mantenga un gobierno poco colaborativo y no se llegue a ningún consenso, es probable que a Amazon se le presenten inconvenientes para seguir expandiéndose en los diferentes Estados. Por tanto, el entorno político representa una amenaza. En el anexo 1 se presenta la matriz del entorno político en la que se detallan los diferentes factores que han sido evaluados.

1.2 Entorno económico

El entorno económico en el que actualmente se encuentra operando Amazon es bastante favorable. Destaca un crecimiento de más del 2% del producto bruto interno (PBI), igual al 2015 y 2017, gracias al impulso de los estímulos fiscales. El consumo privado, que es al que se dirige Amazon, presenta un crecimiento del 2,8% en los últimos tres meses del año 2018. Se proyecta un crecimiento a nivel país del 3% para el 2019. El entorno económico que se genera en EE. UU. es una oportunidad para Amazon. En el anexo 2 se presenta la matriz del entorno económico, en la cual se detallan los diferentes factores que han sido evaluados.

1.3 Entorno social

Para Amazon es difícil identificar actualmente su pertenencia a alguna sociedad particular. El comercio electrónico en el que se sustenta su giro de negocio tiene alcance global. Por lo tanto, este entorno es una amenaza para Amazon. En el anexo 3 se presenta la matriz del entorno social en la que se detallan los diferentes factores que han sido evaluados.

1.4 Entorno tecnológico

En los últimos quince años, el modelo de negocio de Amazon está inmerso en la tecnología de

vanguardia. Esto ha permitido su crecimiento a través del conocer los hábitos de los consumidores, reducir sus inventarios y tener una logística predictiva. Este entorno para Amazon es una oportunidad. En el anexo 4 se presenta la matriz del entorno tecnológico en la cual se detallan los diferentes factores que han sido evaluados.

1.5 Entorno ecológico

Se encuentra orientado a sostener el entorno físico del planeta. En la última década, EE. UU. gestiona el manejo de residuos sólidos con la participación de la comunidad, diversas empresas y los gobernantes de cada Estado; por consiguiente, este entorno es una oportunidad para Amazon. En el anexo 5 se presenta la matriz del entorno ecológico en la cual se detallan los diferentes factores que han sido evaluados.

Asimismo, en el anexo 6 se presenta el consumo de energía de EE. UU. por fuente y sector durante el 2018. Se observa que el sector que demanda más petróleo es el de transporte, por lo tanto, es el que genera más dióxido de carbono para el medioambiente.

1.6 Entorno global

La globalización de los mercados comerciales podría crear oportunidades para nuevos ingresos. También, genera amenazas como el ingreso de nuevos competidores desde otras economías a estos mercados. Al expandirse internacionalmente, Amazon ha superado varios retos en los países de diferentes culturas, esta experiencia con los años le ha permitido crear oportunidades en los entornos donde tiene presencia. En el anexo 7 se presenta la matriz del entorno global en la que se detallan los diferentes factores que han sido evaluados.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Amazon tiene el código 454110 en el Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana (NAICS). En la Clasificación Industrial Estándar (SIC) tiene el código 5961. Se caracteriza, desde un inicio, por hacer al comercio electrónico atractivo, seguro y fácil para las personas nuevas con las compras en línea. Los clientes solo necesitaban un correo electrónico, una tarjeta de crédito y una contraseña para realizar el pedido. Generalmente los precios eran más bajos que la

competencia (minoristas) que vendía en físico. Asimismo, Amazon ofrece soluciones de comercio electrónico a minoristas tradicionales.

En 1995 se creó como un simple operador logístico y minorista. Su evolución lo ha convertido en uno de los mayores participantes del comercio electrónico y desde hace varios años tiene la capacidad de influir en los precios. Además, ha empezado a demostrar un crecimiento sostenido a pesar de rentabilizar recién desde el 2002.

En el anexo 8 se presentan las principales empresas competidoras de Amazon dentro del sector del comercio electrónico en el 2018.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Por lo general, las compañías usan estrategias competitivas según la industria donde se encuentren y estas dependen de varios actores como los clientes, proveedores, empresas de la competencia y nuevos rivales. Para el estudio del microentorno dentro del ámbito del comercio electrónico, se requiere evaluar el poder y sus interacciones de los actores mencionados; en ese sentido, se deben analizar las fuerzas de Porter. En las siguientes líneas, se muestran los resultados.

2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

El crecimiento de la industria del comercio electrónico en los últimos diez años ha generado que exista una alta concentración en un determinado grupo de competidores (Walmart, eBay y Apple). El factor diferenciador es el servicio y/o experiencia que terminan ofreciendo al cliente final. El resultado de 3,80 que se ha obtenido indica que es atractivo, en el anexo 9 se muestra el detalle.

2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

A pesar de las dificultades que existen para la entrada de nuevas empresas, en este caso hay dos barreras de entrada importantes: la primera de ellas es la economía de escala, la cual permite tener menores costos por la cantidad alta de productos que rotan en la plataforma; la segunda es el requerimiento de capital, debido a que los costos son altos para obtener una infraestructura física, tecnológica y la formación de una identidad de marca. El resultado de 3,15 que se ha obtenido, indica que es neutral, en el anexo 10 se muestra el detalle.

2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los costos intercambiables del usuario no representan una amenaza importante, pues Amazon, al tener precios competitivos, permite que el usuario no se incline por productos similares ofrecidos por la competencia. Por el contrario, una alta amenaza es el desarrollo de productos sustitutos con una mejor relación entre precio y desempeño. En el anexo 11 se presenta el detalle del desarrollo potencial de productos sustitutos, el cual ha obtenido un resultado de 3,40, lo que indica que es neutral.

2.2.4 Poder de negociación del proveedor

Influenciados por la importancia del volumen, costos relativos e intercambiables para el proveedor, en el sector del comercio electrónico se maneja una cartera de proveedores bastante extensa y con costos competitivos. Por ello, hay menos posibilidad de que estos aumenten su cuota de poder y permite que el comprador obtenga un abanico amplio de productos. La diferenciación de productos y alguna integración hacia adelante de los proveedores resultan complicadas por la diversidad de productos y el servicio de toda la red logística que implica atender. En el anexo 12 se muestra el análisis del poder de negociación del proveedor. El resultado obtenido es de 3,75, lo que indica que es atractivo.

2.2.5 Poder de negociación del consumidor

Está influenciado por el poder adquisitivo de los clientes y la concentración de compradores. El crecimiento del sector del comercio electrónico ha impulsado la alta concentración de clientes en este rubro; por consiguiente, el poder adquisitivo de estos compradores se encuentra en aumento. Por otro lado, se tiene la influencia negativa de la negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor, ya que la industria necesita una gran cantidad de productos y que estos tengan diversidad. Los costos que se manejan son los mínimos; por ende, el consumidor también maneja un precio mínimo, lo que no permite que los costos inmersos en estos productos puedan ser absorbidos. En el anexo 13 se presenta el detalle del poder de negociación del consumidor, el resultado obtenido en esta fuerza es de 3,45, el cual indica que es neutral.

En la tabla 1 se sintetizan las cinco fuerzas de Porter analizadas, el promedio total es 3,51. Por un lado, el sector es atractivo por la rivalidad entre empresas competidoras; a su vez, la rivalidad se ha visto impactada por el rápido crecimiento del sector del comercio electrónico y el poder de

negociación con proveedores por altos volúmenes producidos. Por otro lado, resulta poco atractiva la entrada de nuevos competidores por el alto capital a invertir y las políticas gubernamentales diversas que existen en cada Estado.

Tabla 1. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter

Evaluación general	Peso	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5	
Rivalidad entre empresas competidoras	20%				X		3,80
Entrada potencial de nuevos competidores	20%			X			3,15
Desarrollo potencial de productos sustitutos	20%			X			3,4
Poder de negociación del proveedor	20%				X		3,75
Poder de negociación del consumidor	20%			X			3,45
Total							3,51

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf, 2004.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Las principales amenazas y oportunidades identificadas que pueden repercutir en la empresa Amazon son las que se enumeran en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves	Peso	Calificación	Total
Oportunidades			
Crecimiento en ingresos (USD) de minoristas en el comercio electrónico por mayor <i>ticket</i> de compra de consumidores	0,1	4	0,4
Presencia física en algunas ciudades por tipo de consumidor	0,1	4	0,4
Uso de nuevas tecnologías (<i>big data</i>) que le facilitan la compra al usuario (en dinero, tiempo y flexibilidad)	0,08	4	0,32
Uso de energías limpias que generen menor emisión de CO ₂	0,09	4	0,36
Amenazas			
Posibles restricciones de ingreso a nuevos países o ciudades por temas legales o costumbres locales	0,15	3	0,45
Contracción en consumo de bienes que no son de primera necesidad	0,05	2	0,1
Incertidumbre en el mercado de EE. UU. por guerra comercial con China	0,1	4	0,4
Complicaciones gubernamentales (restricción de drones, mayores impuestos, protección al consumidor) en EE. UU. que no permitan el crecimiento o el alza de precios	0,1	2	0,2

Factores externos claves	Peso	Calificación	Total
Incremento de empresas competidoras con bajos costos y con buen potencial en tiendas físicas y/o virtuales	0,08	2	0,16
Exposición de los datos personales y estafas por internet	0,15	3	0,45
Total	1		3,24

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El total ponderado es de 3,24. Las amenazas más relevantes alcanzaron un total ponderado de 1,76 en contraste con las oportunidades cuyo ponderado fue de 1,48.

Estos resultados permiten concluir que Amazon aún tiene oportunidades de mejorar y potenciar su tecnología. Con esto, protegería los datos de los clientes y proveedores. A su vez, aplicaría estrategias de negociación para que la incursión en nuevos Estados sea exitosa.

Por otro lado, el crecimiento sostenido que presenta el sector del comercio electrónico es una oportunidad para Amazon. En él está encontrando un mercado ávido y expectante por consumir y buscar experiencias que permitan su fidelización.

3. Conclusiones

- Con respecto al análisis del macroentorno, el entorno político y económico pueden verse afectados por la concentración de importaciones de China; por lo tanto, se requiere una mayor cantidad de socios comerciales de otros países. Asimismo, los cambios gubernamentales dentro de EE. UU. pueden ser muy variables en cada Estado. Por ello, Amazon debe trabajar de la mano de los administradores de cada uno de estos.
- Con respecto al entorno social y tecnológico, es una gran oportunidad el uso de *big data* para diferenciar perfiles de consumidores, proponer acciones que se acomoden a sus estilos de vida e influir en sus hábitos de consumo.
- En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede ver que el sector es atractivo para invertir. Es necesario tener el capital necesario, ofrecer un servicio o producto diferenciado y tener una velocidad de procesos y adaptabilidad al cambio mayor a la del mercado actual.
- En el sector del comercio electrónico, las compañías tienen una gran cantidad de proveedores por la diversidad de productos/servicios que brindan. Por esto, es menor la posibilidad de que estos incrementen su cuota de poder. A pesar de ello, existe una cierta dependencia con las

empresas de distribución que llevan los productos al cliente final, lo cual demanda un mayor control por parte de Amazon.

- Amazon es uno de los líderes del sector comercio electrónico. El 43% de sus ingresos proviene de ventas realizadas en EE. UU. En ese contexto, han aparecido otras empresas minoristas que actualmente han invertido en tecnología y realizan venta electrónica con una plataforma muy similar a la web de Amazon.

Capítulo II. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

En el sector del comercio electrónico, Amazon es una de las empresas más importantes en el mundo, por ello, es un referente en innovación para cualquier industria y da cátedra de cómo fidelizar a un cliente.

La estrategia actual de Amazon está basada en la diversificación de productos y la experiencia de compra. Se permite contar con un abanico muy grande de productos, debido a la gran cantidad de marcas que pugnan por aparecer en su plataforma web. Adicionalmente, cuenta con una gama de productos de marca Amazon con los que diversifica a un precio bastante bajo.

La experiencia de compra que el cliente vive al interactuar con la plataforma web es única. Esto lo convierte en el centro total de la empresa. Además, esto aplica también para el servicio de postventa, en el cual se brindan soluciones prácticas y ágiles sin importar que estas puedan representar alguna pérdida puntual para la empresa.

Según la memoria de Amazon (2018), el planeamiento actual se encuentra guiado por cuatro principios: obsesión por colocar en el centro al cliente, las empresas competidoras no deben alarmar, ímpetu por crear productos innovadores, y el compromiso con la perfección operativa y la proyección a largo plazo.

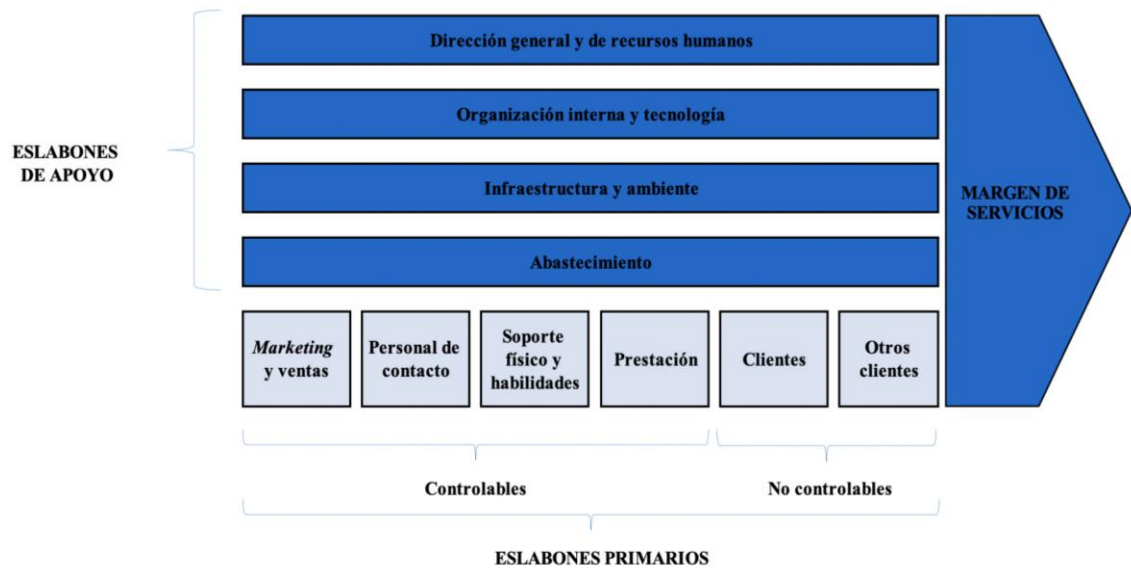
1.1 Cadena de valor de servicios

La cadena de valor, concepto propuesto por Porter en el año 1985, consiste en una plantilla que engloba a un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones que permite identificar sus ventajas competitivas para elaborar sus planes estratégicos. Estas actividades se encuentran orientadas al sector de la industria, pero Alonso (2008) se apoyó en la herramienta de Porter y modificó los eslabones primarios de la empresa separándolos en controlables y no controlables.

Al aplicar este modelo a la plataforma web de Amazon, destacan cuatro eslabones controlables y dos eslabones no controlables. En cada uno de ellos se identifican ventajas competitivas que permiten el desarrollo de un plan estratégico para conseguir el valor agregado para que el usuario elija a Amazon y no a la competencia. Cabe mencionar que el margen de servicios que se

encuentra dentro de esta cadena de valor es la razón de ser de ella. En la cadena de valor se concentra la sumatoria de todas las ventajas competitivas obtenidas en cada uno de los eslabones de la cadena. A continuación, se presenta en el gráfico 1 la cadena de valor de servicios para Amazon.

Gráfico 1. Cadena de valor de servicios



Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Alonso, 2008.

1.2 Análisis de la cadena de valor de servicios

1.2.1 Eslabones primarios controlables

- Marketing y ventas:** La plataforma web de Amazon se caracteriza por vender experiencia de compra. El usuario puede encontrar cualquier producto que esté buscando. La interacción es sencilla y rápida. Amazon puede competir con precios, ya que es una plataforma atractiva para cualquier minorista que desee utilizarla para ofertar sus productos. La plataforma web se encuentra en constante innovación con la finalidad de generar nuevas experiencias para quien interactúe con ella. La inversión más importante de Amazon es en *marketing*. Contrata a los mejores especialistas en esta rama profesional y realiza campañas de publicidad por redes sociales y televisión. Este eslabón representa una fortaleza para Amazon dentro de su cadena de valor. Por otro lado, el manejo de *big data* constituye una ventaja competitiva, ya que le permite predecir los hábitos de consumo de los usuarios frecuentes con quienes tiene una

relación bastante estrecha. De esta manera, se les envía correos electrónicos y comunicaciones con ofertas de los productos que más consumen.

- Personal de contacto: Dado el modelo de negocio que tiene Amazon, el personal de contacto se encuentra en atención de reclamos, soporte técnico, seguimiento de pedidos, repartos y entregas al usuario final. El usuario tiene contacto con cualquiera de estas personas a través del llenado de un formulario en la plataforma web. Posteriormente, vía correo electrónico o llamada telefónica, se contacta al cliente. Amazon busca que los usuarios vivan una experiencia única; por lo tanto, esta interacción es fácil, rápida y llena de soluciones. Este eslabón representa una oportunidad.
- Soporte físico y habilidades: La red de distribución con la que cuenta Amazon, la cual funciona a nivel global, permite que los productos se entreguen en el menor tiempo posible. Por otro lado, las habilidades y competencias adquiridas por el equipo de trabajo se convierten en variables que potencian este eslabón y lo convierten tanto en una ventaja competitiva como en una fortaleza dentro de la cadena de valor.
 - Soporte físico: el desarrollo de la plataforma de venta de Amazon, centros de cumplimiento para entrega/recojo de productos, robots para los procesos de preparación del producto, robots que ayudan al transporte y distribución de los productos en los centros de distribución, plataforma de *trackeo* para la entrega, medios de transporte para la distribución en la última milla y las diferentes modalidades de pago virtual.
 - Habilidades: personal altamente capacitado que se encuentra en los diferentes canales de distribución para que el producto del usuario llegue a su destino en las condiciones y tiempo solicitados.
- Prestación: La plataforma web de Amazon busca ser el lugar en el que los usuarios encuentran cualquier cosa que necesiten. El servicio se brinda desde que el usuario interactúa con la plataforma web hasta que el producto es entregado en el lugar y tiempo esperado. La plataforma le sugiere al usuario otros productos que se complementan entre sí, lo que genera una experiencia única de compra. De esta manera, la plataforma también es un asesor de compras virtual con una serie de alternativas en precios, formas de pago, entregas y maneras de recibir el producto. Este eslabón se presenta como una oportunidad.

1.2.2 Eslabones primarios no controlables

- Cliente: Es conocido por Amazon que los clientes tienen comportamientos que varían de acuerdo con sus necesidades. El cliente que hoy interactúa con la plataforma web no es el mismo cliente en una segunda interacción, debido a que su experiencia de compra inicial será el punto de comparación a utilizar para las siguientes interacciones. Por esta razón, este eslabón es catalogado como no controlable y es una amenaza dentro de la cadena de valor de Amazon.
- Otros clientes: La plataforma web de Amazon permite que varios usuarios interactúen al mismo tiempo. Cada usuario tiene una experiencia de compra particular y de eso depende su percepción. Amazon genera que la convivencia de sus usuarios sea grata. Segmenta el mercado de acuerdo con la gran diversidad de productos con los que cuenta y que se ubican de manera ordenada y accesible dentro de la web. Este eslabón representa una amenaza dentro de la cadena de valor, debido a que depende de un valor intangible: la percepción del usuario.

1.2.3 Eslabones de apoyo

- Dirección general y de recursos humanos: Una de las acciones que realiza Amazon para que sus colaboradores se mimeticen con la cultura del cliente como centro de las decisiones es potenciar sus habilidades profesionales. Dentro del proceso de selección, se incluyen dinámicas de trabajo bajo presión, en las cuales se evalúa la personalidad del futuro colaborador sobre las habilidades y competencias que el puesto podría requerir. A partir del desarrollo del colaborador, la empresa financia estudios universitarios y capacitaciones. Este eslabón representa una oportunidad.
- Organización interna y tecnología: Una de las características que tiene Amazon es el eficiente manejo del gran volumen de información con el que cuenta. La *big data* le permite tomar cualquier tipo de decisión en tiempo real. La empresa invierte gran cantidad de sus ganancias en tecnología. Esto permite que funcione todo el flujo que se requiere para que el producto elegido por el usuario llegue a destino, a fin de que los usuarios de Amazon Prime tengan acceso a los productos de *streaming*, el usuario acceda a Amazon Web Service (AWS) de manera ininterrumpida, la experiencia de compra en Whole Foods siga siendo única, los datos

personales de los usuarios que interactúan con cualquier producto Amazon sean seguros, etc. Este eslabón representa una oportunidad.

- **Infraestructura y ambiente:** La plataforma de internet utilizada por Amazon puede llegar a representar el 1% del universo total. Es una cifra verdaderamente muy grande. A esto hay que sumarle los almacenes, los lugares donde se reciben, revisan, embalan y envían a reparto los productos seleccionados por los clientes. Dentro de los almacenes hay estantería especialmente diseñada para ubicar rápido los productos. Esto se complementa con el uso de fajas transportadoras y robots que se encargan de acomodar los productos en diferentes estantes para, posteriormente, ubicarlos, embalarlos y entregarlos de manera eficiente y rápida. Este eslabón se presenta como una oportunidad.
- **Abastecimiento:** Dentro de la cadena de valor de Porter, este es el único eslabón que mantiene su estructura para el giro de servicios y representa una oportunidad para Amazon. Optimizar la gestión de abastecimiento con la finalidad de lograr una ventaja competitiva requiere atención y siempre la mejor respuesta a los demás eslabones de la cadena para que su operatividad sea eficaz y eficiente. La empresa cuenta con un *pull* de proveedores que garantiza el abastecimiento de todos los productos de la web; adicionalmente, se encuentran los productos de marca blanca que se sumarán conforme aparezcan mayores necesidades de los clientes.
- **Margen de servicios:** La plataforma web de Amazon se diferencia de la competencia por brindar experiencias de compra. Los servicios que ofrece están orientados a obtener la satisfacción total de sus usuarios. La información de Amazon es única y esto le permite estar a la vanguardia en cuanto a procesos de entrega, productos, promociones y precios que los usuarios realmente necesitan. Por otro lado, los tiempos y formas de entrega están orientados a cubrir cualquier necesidad del usuario. Este eslabón es una oportunidad para Amazon.

2. Estructura organizacional y de recursos humanos

2.1 Estructura organizacional

De acuerdo con David (2017), a medida que la organización crece le es más complicado administrar diferentes productos y servicios en diferentes mercados. Bajo este escenario, es necesaria una estructura divisional para motivar a los empleados, controlar las operaciones y

competir con éxito en varias ubicaciones. Este tipo de estructuras crea oportunidades de desarrollo profesional y genera un clima competitivo dentro de la organización.

Amazon cuenta con 56 departamentos repartidos en ocho divisiones tal y como se muestra en el anexo 14. La estructura es divisional y por producto, lo que permite el control y la estricta atención sobre la línea de los diversos productos que ofrece (plataforma web, AWS, servicios digitales, entre otros). Los ocho ejecutivos le reportan al CEO de la organización: Jeff Bezos. Las decisiones e implementación de estrategias son tomadas y dirigidas por él.

2.2 Estructura de recursos humanos

Amazon cuenta con un poco más de 600.000 empleados a nivel mundial; 250.000 de ellos se encuentran en EE. UU. La división de recursos humanos está liderada por Bet Galleti desde el 2016. La autoridad la ejercen los directivos, la comunicación es jerárquica y las actividades las marca la dirección.

El Departamento de Recursos Humanos no es ajeno a la innovación tecnológica; 600 personas se enfocan en desarrollar *software* para manejar *big data* y moverse a la velocidad en que se mueve la organización. Una de las innovaciones es un programa llamado *Connection* mediante el cual se le pide a cada colaborador que responda una pregunta relacionada con su lugar de trabajo. Este ejercicio se realiza por las mañanas y brinda información que permite realizar *feedback* de manera inmediata. En caso contrario, tendrían que esperar una encuesta de clima laboral que se realiza anualmente. Por otro lado, también cuentan con una práctica llamada *Voice of Associate* (VOA) que consiste en poner pizarras blancas dentro de las unidades de trabajo, especialmente en las unidades operativas, para que los colaboradores hablen mal sobre cualquier cosa que tengan en mente. De esta manera, otros colaboradores lo ven y los gerentes/responsables pueden responder. El equipo de recursos humanos cuenta con su propia misión: construir un lugar de trabajo para que los amazónicos inventen en nombre del cliente (Mc Cracken 2019).

3. Marketing

De acuerdo con el reporte anual del 2018, en *marketing* se invirtieron más de USD 10.000 millones. Los gastos se concentraron en gestión de *big data*. Amazon ha llegado al detalle de venderle al cliente lo que realmente necesita y aún sigue reinventándose. Esta diferenciación permite la fidelización del cliente y conversa con la visión de la empresa: la obsesión por el

cliente. Por ello, la plataforma web de Amazon se ha convertido en la vitrina soñada para la venta de cualquier producto.

Kotler y Keller (2016) menciona que para el *marketing* de las organizaciones dedicadas a brindar servicios, se requiere evaluar ocho elementos para crear las estrategias viables enfocadas en las necesidades de los clientes. Estos ocho elementos, conocidos como las 8P, son producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, entorno físico, y productividad y calidad. A continuación, se detallan las 8P del *marketing* que actualmente utiliza Amazon.

3.1 Producto

Amazon cuenta con cuatro productos:

- Plataforma web: el modelo del negocio en esta plataforma es *business to customer* (B2C). Se ofertan todo tipo de productos (existe un grupo de productos restringidos y/o prohibidos) con acceso a diversas marcas y negocios minoristas. Cuenta con un programa *prime*, que permite entregar productos el mismo día, y con descuentos en diversos productos y servicios.
- Dispositivos electrónicos: en el 2007 Amazon presentó su primera Kindle, una tableta que permite almacenar y leer libros o documentos. Otros dispositivos creados por Amazon son la fire tablet (tableta fabricada por Amazon), fire tvs (dispositivo de *streaming* de marca propia) y echo (altavoz inteligente de Amazon). Para Alexa (asistente virtual de marca propia) se introdujeron más de 30.000 nuevas habilidades. Esto permitió que los usuarios tengan mayor control de sus dispositivos domésticos inteligentes.
- Entretenimiento: a través de *streaming*, Amazon ofrece Amazon Music y Prime Video. Para acceder al servicio de Prime Video, el pago por mes es de USD 5,99. En el caso de Amazon Music no tiene costo para los clientes Prime; sin embargo, para tener música ilimitada el costo es de USD 9,99 al mes.
- AWS: Amazon ofrece almacenamiento en la nube, bases de datos, entre otros servicios tecnológicos. El espacio que ocupa dentro del mundo del internet es realmente grande, casi el 1% del total. Tiene como público objetivo a las *start-ups*, agencias de gobierno, instituciones académicas, desarrolladores y empresas de cualquier tamaño.

3.2 Precio

El precio utiliza estrategia de liderazgo en costos. Al gestionar *big data* se puede determinar cuáles son las necesidades de los clientes y cuáles son los productos que tienen mayor y menor rotación; de acuerdo con ello, prioriza los productos que tienen mayor demanda y baja sus precios. Los productos que tienen menor demanda les generan un incremento. Es así como Amazon modifica sus precios en todo momento.

3.3 Plaza

La plataforma web (www.amazon.com) es donde se desarrolla un gran porcentaje de las transacciones comerciales. El canal de distribución es a través de terceras empresas. Los puntos de distribución, compuestos por almacenes, son elementos muy importantes dentro del flujo de atención. Si el producto seleccionado corresponde a un minorista, este es solicitado y derivado al almacén en un plazo no mayor a tres días para luego ser revisado y preparado para su entrega, todo el proceso dura en promedio cinco días. También, se cuenta con tiendas físicas tales como Whole Foods, Amazon Go y tiendas de libros.

3.4 Promoción

Cuenta con un programa de beneficios llamado Prime. El cliente puede acceder a una diversidad de ofertas en los costos y en tiempo de envío; también, tiene acceso a otros productos como los de entretenimiento (Amazon music y Prime video). Utiliza, de manera agresiva, publicidad dentro de la plataforma: los *display ads* consisten en anuncios que le aparecen al cliente de acuerdo con la necesidad que muestre al interactuar con la web. Además, cuenta con promociones que se ajustan a las necesidades de cada usuario. El costo de membresía anual para ser clientes Prime es de USD 119,00. Para estudiantes el costo es de USD 59,00.

3.5 Personas

Los empleados son una pieza fundamental dentro de cualquier organización y Amazon no es ajeno. Trabajan como si fuera el día 1 y basan su cultura en catorce principios (Amazon s. f. b). Los colaboradores tienen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Parte de los beneficios con los que cuentan es el financiamiento de la carrera profesional a aquellos que cuentan con los perfiles que la empresa necesita. El proceso de reclutamiento no es convencional:

buscan descubrir las aptitudes en el ámbito profesional y personal del candidato. Necesita altos niveles de exigencia y transmite cultura corporativa.

3.6 Procesos

La distribución, desarrollo de productos, *marketing* y atención al cliente se podrían mencionar como las áreas donde los procesos son más relevantes en Amazon. La distribución es el más importante dentro del flujo de atención: tener almacenes en puntos estratégicos permite cumplir con uno de los factores diferenciadores como es la entrega de productos en el menor tiempo posible. Las devoluciones, atención de reclamos y resolución de cualquier inquietud por parte del usuario son situaciones complicadas que se manejan de manera rápida y eficiente gracias a los procesos eficientes y puntos de atención al cliente instalados a nivel mundial.

3.7 Entorno físico

Amazon cuenta con una infraestructura que tiene la capacidad de abastecer la demanda de los clientes. Se encuentra alineada con el objetivo de ser la compañía donde el usuario encuentre todo lo que necesite. Este entorno está compuesto por grandes almacenes para procesar los pedidos, medios de distribución alineados a realizar una entrega oportuna, empaques que aseguran que el producto llegue en las mejores condiciones y que sea igual al solicitado a través de la plataforma web.

3.8 Productividad y calidad

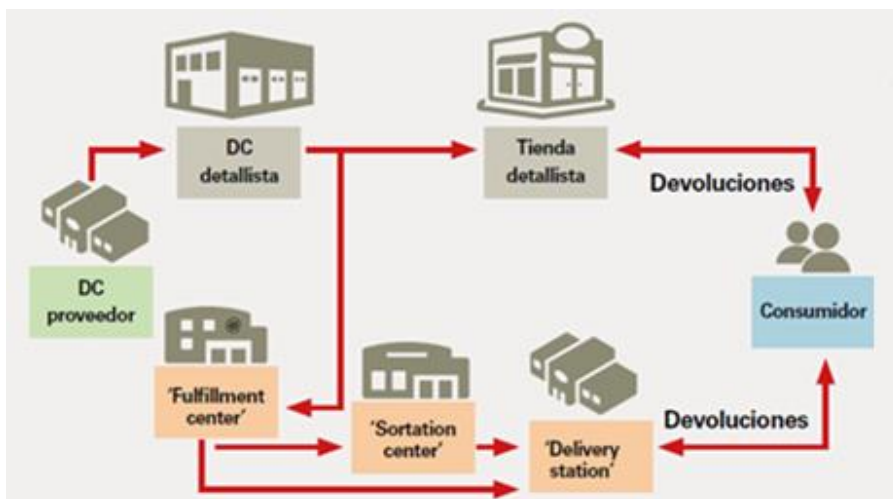
El uso de robots dentro de los almacenes permite que el proceso de atención de los pedidos sea mucho más rápido y eficiente. El aprovechamiento de la data que proporcionan los usuarios de la plataforma web genera que se innove constantemente los procesos y productos. Esto genera que se cubran todas las necesidades de los clientes. Por otro lado, la estrategia para lograr la satisfacción total del cliente se basa en la experiencia de compra que él vive desde la primera interacción con la plataforma web. La facilidad para encontrar lo que necesita, las recomendaciones de compra, la confianza que la plataforma brinda, la entrega de un producto de calidad en el menor tiempo posible, son factores claves.

4. Operaciones

Según Hugas (2019), el comercio electrónico es un mercado en pleno auge que ha invitado a mejorar en términos de inmediatez, flexibilidad en las entregas, mayor disponibilidad de productos en almacenaje, facilidad en las devoluciones y gestión de envíos masivos en temporadas altas como *black friday*, *cyber monday* o campaña navideña. Esto conlleva a que los operadores logísticos se hayan digitalizado más y operen con almacenes más automatizados. En el anexo 15 se visualiza la diferencia entre el centro de distribución (DC) y el centro de cumplimiento (FC); este último es el sistema que usan en el comercio electrónico.

El *fulfillment center* (FC) es el sistema ideal para gestionar los pedidos del comercio electrónico (unidades de productos terminados propios o de otras empresas) de forma rápida, eficiente y sin errores. Además, se apoya de otras infraestructuras como *sortation center* (SC), donde llegan los pedidos desde los FC. En estos almacenes, se clasifican y distribuyen los paquetes según la ubicación y rapidez requerida; un FC también puede hacer la función de un SC. Otra infraestructura adicional son los llamados *delivery stations* (DS), centros que son alimentados desde los FC y/o SC, normalmente son ubicados en los barrios de las ciudades para que puedan ser entregados el mismo día del pedido. Solo en EE. UU. se tienen 159 FC, 55 SC y 160 DS. En el gráfico 2 se muestra la red logística actual por los que pasan los productos de Amazon.

Gráfico 2. Red logística actual de Amazon



Fuente: Hugas, 2019.

Amazon controla una gran parte de la infraestructura. Por un lado, controla las ventas mediante su plataforma virtual. Por otro lado, controla la distribución a través de camiones, aviones, almacenes y estaciones de entrega en las principales ciudades de EE. UU.

En el caso de que las empresas vendan a través de la plataforma web de Amazon, están sujetas a ciertas reglas en las que ya se aplica *marketing* restringido (al no tener acceso a la plataforma web). Amazon controla la interacción con el cliente, puede cambiar los algoritmos de búsqueda y las recomendaciones para beneficiar a algunos productos; además, controla la interfaz del cliente con los datos que se generan. Esto permite tener que replicar los productos más vendidos y de esta forma beneficiarse con el consumo de los productos marca Amazon.

5. Resultados contables y financieros

La expansión y las operaciones globales, incluyendo el incremento de la oferta de productos y servicios, además de la ampliación de infraestructura para apoyar a los minoristas, se lleva a cabo con la elaboración de proyectos de inversión, teniendo control de los costos y gastos. Por un lado, la liquidez es generada por los flujos de efectivo que se dan en las operaciones. El dinero en caja y saldos de valores negociables, las cuales se incrementan año a año por las ventas realizadas desde la plataforma web de Amazon, ascienden a USD 26 mil millones en el 2016, 31 mil millones en el 2017 y 41,3 mil millones en el 2018. Asimismo, el capital de trabajo está sujeto a muchas variables como la estacionalidad, la gestión de inventario, las cuentas por cobrar y pagar, las condiciones de pago al proveedor y las fluctuaciones en el tipo de cambio.

Con respecto a los ingresos, si bien Amazon cree firmemente que su éxito se genera con sus acciones a largo plazo, las ventas a través de su plataforma web son el gran reflejo de ello. Solo entre los años 2016 y el 2018, las ventas crecieron en EE. UU. en 25%, 33% y 33% respectivamente. Asimismo, se puede ver en la tabla 3, la participación de ventas que tiene en EE. UU. del total de ventas del 2018.

Tabla 3. Ventas de Amazon en el 2018 (millones de USD)

Amazon 2018	AWS	Retail		Total
		EE. UU.	Internacional	
Ventas	25.655	141.366	65.866	232.887
Participación en las ventas	11%	61%	28%	

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Amazon, 2018.

6. Matriz VRIO

Esta herramienta permite determinar cuál o cuáles son las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa. Para el desarrollo de esta matriz, se han considerado los principales recursos de Amazon y se han tabulado cuatro competencias centrales. Estas competencias hacen visualizar las ventajas competitivas de Amazon frente al mercado. Estas ventajas competitivas se dividen en ventaja competitiva temporal, ventaja competitiva sostenible y ventaja competitiva por desarrollar. En el anexo 16 se encuentra el detalle de la matriz VRIO de Amazon.

7. Ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis realizado utilizando la matriz VRIO, Amazon orienta sus recursos en brindar el mejor servicio en la experiencia de compra para todo usuario que interactúe con su web. Se obtienen tres ventajas competitivas sostenibles: creación de nuevas tecnologías que le permite innovar en los servicios que ofrece; marca y patente que representa la rapidez con las que se entregan los productos y el bajo precio que se paga; y por último, desarrollo de relación con el cliente para conocer sus hábitos de consumo y así brindarle lo que necesite, cuando lo necesite.

8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz resume los factores internos (David 2017), para ello se requiere determinar las fortalezas y debilidades más resaltantes de la cadena de valor de los servicios de Amazon. Los detalles de la evaluación se observan en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
Posicionamiento de marca y <i>know how</i>	0,15	4	0,60
Automatización de gestión de almacenes mediante uso de robots	0,10	4	0,40
Visión innovadora del CEO	0,08	3	0,24
Infraestructura de diseño propio que agiliza distribución	0,08	3	0,24
Gestión óptima de <i>big data</i>	0,10	4	0,40
Estrategia corporativa enfocada en lograr la satisfacción permanente del cliente	0,08	3	0,24
Debilidades			

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total
Falta de tiendas físicas	0,06	2	0,12
Condiciones laborales que generan reclamos por parte de los colaboradores	0,05	2	0,10
Rentabilidad condicionada al volumen de ventas	0,05	2	0,10
Riesgo en desabastecimiento y distribución por parte del proveedor	0,20	4	0,80
Incursión en negocios desconocidos para ampliar la diversificación del negocio	0,05	3	0,15
Total	1,00		3,39

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego del análisis realizado con la matriz EFI, se obtiene un puntaje de 3,39. Esto quiere decir que Amazon tiene un resultado medio-alto: sus fortalezas son mayores a sus debilidades. Entre las fortalezas más resaltantes están el posicionamiento de marca, la automatización de sus almacenes y la extraordinaria gestión de la tecnología. La debilidad que resalta es el desabastecimiento y distribución por parte de los proveedores.

9. Conclusiones

- Luego del análisis de la cadena de valor de servicios, VRIO y EFI, se concluye que Amazon cuenta con dos factores diferenciadores que debe de potenciar para seguir marcando la diferencia dentro del rubro y ser referente para otros negocios.
 - La obsesión por el cliente: Reinventarse constantemente para conseguir la satisfacción total del cliente.
 - La tecnología: Amazon es una empresa que se encuentra en la vanguardia tecnológica. Demuestra una gestión impecable de *big data* y la utiliza para optimizar constantemente todos sus procesos.
- Amazon es una empresa que ha tenido incremento de ventas año tras año desde su creación; sin embargo, reinvierte parte de lo ganado en investigación y desarrollo (I&D). Por lo tanto, sus ganancias no van acordes con este crecimiento continuo.
- Como la plataforma web busca ser la tienda de todo, es atractiva para cualquier empresario que quiere potenciar las ventas de sus productos. Amazon no es ajena a esto y, por ello, decide dar apertura a cualquier tipo de negocio. Esto ha generado que se presente un crecimiento desordenado, pero con ingresos que superan las expectativas de la compañía. En este aspecto se observa la necesidad de tener una estrategia diferente, ya que se podría encontrar en riesgo

la marca por deficiencias en la última milla del proceso. Esta etapa es muy sensible a la percepción de la excelencia o el fracaso en la satisfacción del cliente.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. FODA

El análisis FODA marca el camino para determinar las estrategias a aplicar por parte de la empresa. Se trata de identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para que, posteriormente, a través de la metodología del FODA cruzado, se obtiene un determinado número de estrategias en diversos frentes de la empresa. En el caso particular de Amazon, destacan ocho estrategias divididas en *marketing*, operaciones y recursos humanos. En el anexo 17 se presentan todos los factores más relevantes del FODA cruzado.

2. Misión

La misión actual de Amazon es «ser la compañía más centrada en el cliente del planeta, en la que los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea, y que se esfuerza en ofrecer a sus clientes los precios más bajos posibles» (Amazon s. f. b). En el anexo 18 se realiza un análisis de los elementos principales de la misión de Amazon.

2.1 Propuesta de misión para Amazon 2019-2023

Luego de haber analizado la misión de Amazon, se observa que no cumple con los componentes básicos. Su composición, de acuerdo con lo mencionado por David (2017), es semejante a la visión de una organización. Por ello, y manteniendo la esencia de Amazon, se propone la siguiente misión: «Ser la mayor empresa minorista del comercio electrónico donde se encuentre todo lo que se necesite de manera rápida y eficiente, utilizando tecnología innovadora que permita brindar una experiencia de atención única con la participación de los empleados y comprometidos con la responsabilidad social».

3. Visión

Amazon no cuenta con una visión establecida; sin embargo, tiene una guía de cuatro principios: obsesión por colocar en el centro al cliente, las empresas competidoras no deben alarmar, ímpetu por crear productos innovadores, y el compromiso con la perfección operativa y la proyección a largo plazo.

3.1 Propuesta de visión para Amazon 2019-2023

David (2017) menciona que la visión de una organización debe responder a la pregunta «¿[e]n qué queremos convertirnos?». Esta pregunta es respondida por la misión propuesta por Amazon; por ello, se propone que la visión sea la siguiente: Ser la corporación que toma sus decisiones pensando en el cliente, en la que estos puedan encontrar y descubrir lo que quieran comprar en línea, a los precios más bajos posibles.

4. Objetivos estratégicos

Se plantean los objetivos estratégicos en función al análisis interno y externo, la misión y visión, el análisis FODA y algunas propuestas de mejora. A continuación, se detallan los objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

4.1 Objetivos de rentabilidad

Se deben mejorar los márgenes brutos. En los últimos tres años ha sido del 38%. El mayor impacto se daría en los costos sobre las ventas, específicamente en la reducción en los costos de envío. En la tabla 5 se proyectan los objetivos de rentabilidad.

Tabla 5. Objetivos de rentabilidad

Objetivos de rentabilidad	2018*	2019	2020	2021	2022	2023	Indicador
OR1: incrementar la utilidad bruta	40%	32%	37%	44%	45%	48%	Monto de utilidad bruta

*Real

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2 Objetivos de crecimiento

Las ventas realizadas a través de la plataforma web en EE. UU. han tenido un crecimiento promedio del 30% en los últimos diez años. Los ingresos por productos de marca Amazon representan solo el 1% de este total de ingresos. El objetivo consiste en incrementar esta participación de productos de marca Amazon para posicionar la marca y penetrar mercado. En la tabla 6 se proyectan los objetivos de crecimiento.

Tabla 6. Objetivos de crecimiento

Objetivos de crecimiento	2018*	2019	2020	2021	2022	2023	Indicador
OC1: incrementar el volumen de las ventas	31%	25%	30%	33.5%	35%	37%	Ingreso por ventas

*Real

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Objetivos de supervivencia

El crecimiento que ha tenido Amazon en los últimos años invita al mantenimiento en el futuro de su liderazgo en el comercio electrónico. De acuerdo con ello y para que se mantenga ese liderazgo en costo, se propone la reducción en los costos de distribución. En la tabla 7 se proyectan los objetivos de supervivencia.

Tabla 7. Objetivos de supervivencia

Objetivos de supervivencia	2018*	2019	2020	2021	2022	2023	Indicador
OS1: implementar nuevos modelos de distribución	20%	20%	19%	19%	18%	18%	Costos de envíos/ingresos totales

*Real

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Generación de estrategias

5.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (peyea)

La matriz peyea, como se muestra en la tabla 8, permite identificar las estrategias más adecuadas para Amazon (agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas). La conclusión es que se tiene el perfil de estrategia agresivo, ya que se encuentra en el cuadrante superior-derecho con las coordenadas (3,75 y 3,50). Esto se puede observar en el anexo 19.

Tabla 8. Matriz peyea

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del entorno (EE)	Calificación
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	6	Crecimiento en ingresos en el sector <i>retail</i>	-1
Liquidez	5	Presencia física en algunos lugares	-3
Capital de trabajo	4	Uso de nuevas tecnologías	-1
Rentabilidad por el volumen	6	Uso de energías limpias	-2
Promedio FF	5,25	Promedio EE	-1,75
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la industria (FI)	Calificación
Creación de nuevas tecnologías	-1	Posicionamiento de marca y <i>know how</i>	6
Marca y patente	-1	Automatización mediante robots	5
Desarrollo personalizado con el cliente	-1	Gestión óptima de <i>big data</i>	5
Precios bajos	-3	Visión innovadora	5
Promedio VC	-1,50	Promedio FI	5,25
EJE Y (FF-EE)	3,50	EJE X (VC-FI)	3,75

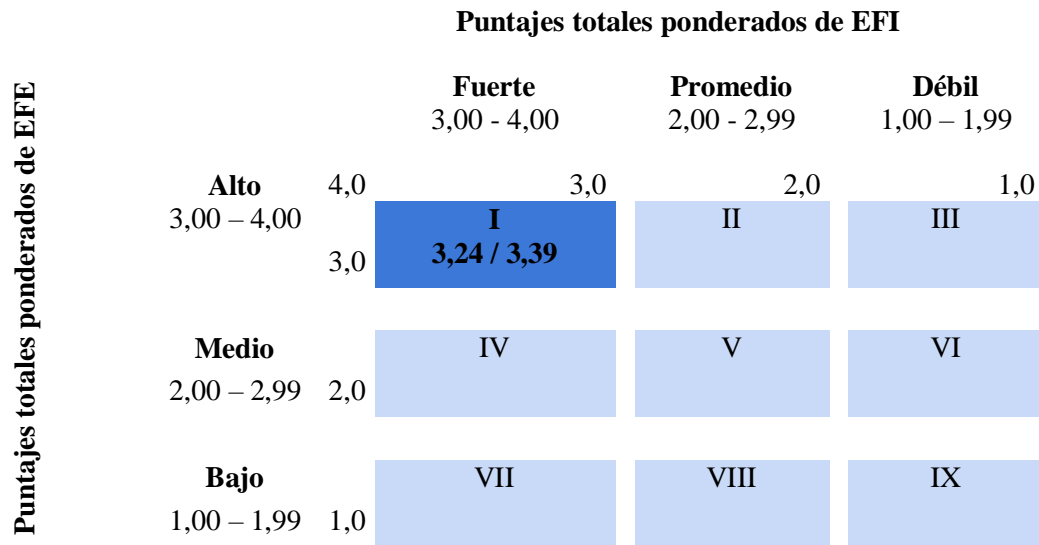
Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en David, 2017.

Este perfil agresivo significa que las fortalezas de Amazon se encuentran en excelentes condiciones para utilizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

5.2 Matriz interna-externa

La matriz interna-externa (IE) se fundamenta en dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFI (eje x) y EFE (eje y). Según el gráfico 3, el puntaje obtenido en la matriz EFE (eje x) es de 3,24 y el puntaje en la matriz EFI (eje y) es de 3,39; por lo tanto, Amazon se ubica en el cuadrante I: posición que permite aplicar estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de producto.

Gráfico 3. Matriz interna-externa



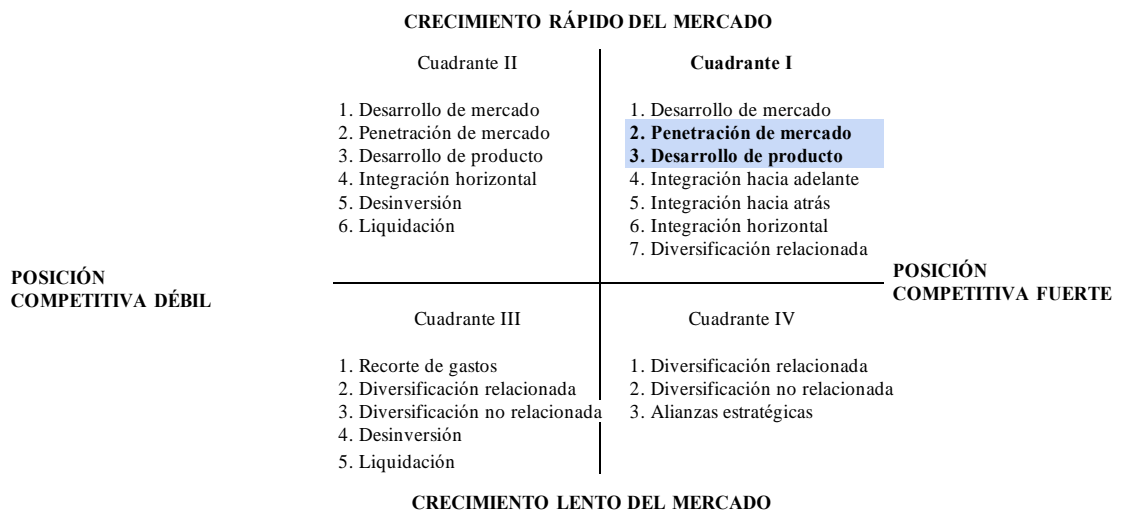
Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en David, 2017.

5.3 Matriz de la estrategia principal

Esta matriz permite formular estrategias alternativas basadas en dos variables: posición competitiva y crecimiento del mercado, tal como se muestra en el gráfico 4.

En el análisis realizado, Amazon aparece en la dimensión de posición competitiva, se caracteriza por ser una de las empresas mejor posicionadas dentro de la venta minorista a través del comercio electrónico. En el anexo 8 se observan las principales empresas que compiten en el mundo, donde Amazon ocupa el primer lugar.

Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en David, 2017.

Las matrices analizadas han arrojado el mismo resultado. Todas sugieren que se aplique la estrategia de penetración de mercado y el desarrollo de producto para poder alcanzar los objetivos planteados.

6. Descripción de la estrategia seleccionada

6.1 Estrategia competitiva (desarrollo de Porter)

En la actualidad, la empresa aplica estrategias de liderazgo en costo y diferenciación en el sector del comercio electrónico. Se considera que para sostenerse en el tiempo como marca y producto (plataforma web), Amazon debe seguir manteniendo la estrategia de liderazgo en costo sin perder la calidad entregada en cada una de las interacciones que el usuario tiene con la marca.

6.2 Estrategia de crecimiento (desarrollo de Ansoff)

Apoyados en la matriz de Ansoff, y en las matrices desarrolladas anteriormente, se sugiere que se utilice la estrategia de penetración en el mercado dentro de EE. UU. con la finalidad de acrecentar los negocios. Al cierre del 2018, cuenta con un 49% de participación en el mercado americano.

7. Conclusiones

Amazon necesita un mayor *target* en EE. UU. Para ello, necesita aplicar estrategias de liderazgo en costo y reducir sus costos operativos. Por lo tanto, impulsar el consumo de productos marca Amazon que cubran las necesidades de los usuarios, a precios bajos y manteniendo los estándares de calidad en el servicio le permitirá ganar mayor terreno y conseguir los objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

Capítulo IV. Plan de *marketing*

1. Descripción del producto o servicio

En el caso de Amazon, el producto evaluado es su plataforma web y su orientación al mercado norteamericano. Los bienes tangibles que se ofrecen se entregan mediante distribuidores como UPS y FedEx. La propuesta consiste en diversificar la línea de productos de marca Amazon para impulsar su consumo. Estos productos deben satisfacer la misma demanda que aquellos que tengan alta rotación y que el costo sea inaccesible para el usuario. El producto de marca Amazon cubrirá aquellos que aparezcan en la web como productos similares, pero que tienen dudosa procedencia.

2. Objetivos del plan de *marketing*

El plan de *marketing* está enfocado en los objetivos que se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Objetivos de *marketing*

Objetivos de <i>marketing</i>	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
OM1: incremento de ventas de marcas propias	1%	3%	7%	10%	12%	15%
OM2: incremento de ingresos por servicios de terceros	22%	23%	22%	22%	21%	20%

*Real

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Estrategia de *marketing*

3.1 Segmentación

Mediante la segmentación de mercados, las compañías separan mercados grandes en segmentos más pequeños para llegar más fácil a los clientes con productos y servicios que cubran sus necesidades. En el anexo 20 se enlistan las variables de segmentación.

No existe una forma única para segmentar un mercado. Entre las más comunes destacan variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales.

- Segmentación demográfica: la propuesta se dirige a hombres y mujeres mayores de edad, entre 18 a 50 años, con ingresos medios, profesionales, empresarios, estudiantes, clase trabajadora y amas de casa, personas solteras y casadas, con hijos o sin hijos.
- Segmentación geográfica: en EE. UU. la propuesta se dirige a 51 Estados.
- Segmentación psicográfica: se dirige a la clase media y media baja que busca ahorrar, que tenga interés en la tecnología y que no disponga de mucho tiempo libre.
- Segmentación conductual: el cliente puede ser ocasional o frecuente, que tenga intención de comprar productos a un precio atractivo y que les permita generar ahorro. El producto debe ser conveniente y sobre todo que se obtenga de manera rápida y sencilla.

3.2 Posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), se define un mantra de marca para conocer cómo perciben los consumidores a la marca. Este mantra es una expresión de tres a cinco palabras de los elementos esenciales de la propuesta. Asimismo, el posicionamiento tiene varios puntos de referencia y puntos de paridad; de los cuales, solo pocos definen el nivel competitivo.

En el anexo 21 se presenta el mantra de Amazon que indica que la marca representa confianza y entrega rápida de lo que el consumidor elija dentro de la plataforma web.

Los puntos de paridad permiten reconocer las posibles deficiencias que puede tener la plataforma web de Amazon: problemas de internet en algunos Estados, precios bajos y entrega rápida.

Como puntos de diferencia destacan la creación de nuevas tecnologías, el desarrollo personalizado y, por último, la marca y patente. Estos tres puntos serán la guía para determinar el tipo de producto a impulsar dentro de la plataforma web, el tipo de campaña a utilizar y el cómo ofrecerlo.

Los justificadores o razones para creer (RPC) en la marca Amazon son las siguientes: marca reconocida en el mercado, empresa que se encuentra a la vanguardia con la tecnología e infraestructura (sistema totalmente integrado) y, finalmente, el desarrollo de economía de escala.

Las razones mencionadas son los apoyos para demostrar los puntos de paridad y puntos de diferencia encontrados en el desarrollo del mantra de marca.

Las asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de la comunicación y las acciones de la marca se concentran en los valores que esta emite: “obsesión por colocar en el centro al cliente, las empresas competidoras no deben alarmar, ímpetu por crear productos innovadores, y el compromiso con la perfección operativa y la proyección a largo plazo”.

Los componentes tangibles que afectan la forma en que la marca es percibida se encuentran dentro de las propiedades de ejecución de identidad visual: logotipo, que muestra una sonrisa como representación de la satisfacción total del cliente, y los colores propios de la marca, negro que transmite elegancia y naranja que transmite energía.

Dentro del mantra de marca, la información que se obtiene para el análisis del posicionamiento es que el consumidor a quien se dirige la empresa es una persona mayor de edad, con poder adquisitivo, que busca ahorrar, que tiene una impresión de la marca como un lugar que genera confianza, donde se puede adquirir cualquier cosa que necesite en el corto o mediano plazo, y que se obtenga de manera oportuna y sencilla.

Por último, la visión global del rendimiento trata sobre la percepción ideal desarrollada por el consumidor si los esfuerzos de posicionamiento de la marca tienen éxito. Esto ocurre si el cliente concluye que en Amazon encontrará cualquier cosa que necesite en cualquier momento de las 24 horas del día, los 365 días del año y en cualquier parte del mundo.

4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

4.1 Producto

La flor del servicio es una técnica que permite diferenciación. Ilustra los servicios complementarios que giran en torno al producto básico. Estos servicios, representados por pétalos, son de facilitación y de mejora. La lectura se da en el sentido de las manecillas del reloj tal como se muestra en el anexo 22 (Lovelock 2015).

Amazon tiene como producto básico su plataforma web. En ella se generan intercambios comerciales entre compradores y vendedores. Cada uno de los servicios complementarios que

ofrece la plataforma se encuentran representados por los pétalos de la flor del servicio que se detallan en el anexo 23.

Uno de los objetivos para llevar a cabo el plan estratégico planteado es la diferenciación en costos y la penetración de mercado. Para conseguirlo se requiere ejecutar las siguientes acciones:

- Los productos de marca blanca producidos por Amazon deben aparecer como la primera opción de compra para el que interactúe con la web. Si se trata de un cliente que ingresa por primera vez a la plataforma, debe visualizar con prioridad el abanico de productos que ofrece la marca Amazon. Si se trata de un cliente que está familiarizado con la plataforma y cuenta con un historial de compras, con la ayuda de la *big data* se le genera un perfil de los tipos de productos que necesita y la frecuencia de uso de estos. Con esta información se construye un patrón de consumo. Para compras futuras se le asigna un asesor virtual que realiza un recordatorio, por *WhatsApp* y/o correo electrónico, de los productos a comprar de acuerdo con las ofertas de temporada.

Se ofrece un descuento del 5% en la entrega de su primera compra, con promesa de entrega en el mismo día utilizando el recojo en *locker*, para los clientes nuevos. Las ofertas y descuentos se realizan sobre productos de acuerdo con la temporada y necesidades de colocación de la empresa.

- Aprovechar la ventana comercial en la que se ha convertido la plataforma web para generar publicidad a través de ella. Con esta acción, los gastos de *marketing* tienen su propio financiamiento, se mantiene la consistencia de la marca y por consiguiente la penetración de mercado tiene un incremento por las ventas que se generan.

4.2 Precio

Se propone aplicar estrategia de precios bajos y descuentos en marca Amazon. Por otro lado, se invita a hacer una estrategia basada en valor principalmente para los usuarios que usen la plataforma para vender sus productos.

Con el uso de *big data* se puede analizar el comportamiento de la demanda de cada producto que se ofrece en la plataforma y así calcular la elasticidad frente a cambios que puedan existir en los precios del mercado. Del mismo modo, se debe identificar oportunidades de ajustes en los precios y evitar cambios que puedan afectar negativamente las ventas.

En cada interacción con la plataforma web, se debe brindar al consumidor alternativas de productos de marca blanca cuyos precios se encuentren entre un 10% y 20% de descuento. Al cliente que interactúe mensualmente, que el 30% de sus compras tenga productos marca Amazon y que no pertenezca al grupo de clientes Prime, se propone brindarle la opción de obtener precios de costo en aquellos productos que se encuentren catalogados como merma (últimos saldos, productos que tienen pequeños defectos, productos devueltos, pero en buen estado). De esta manera se obtiene cero pérdidas y se le genera ahorro al usuario.

En el precio que se le cobra al empresario que usa la plataforma web, incluir el costo por publicidad si así lo desea. En la actualidad Amazon cobra USD 39,99 por mes o USD 0,99 por cada producto vendido. Se propone cobrar USD 49,99 y que la tarifa incluya el costo de publicidad con productos que se pueden mostrar con prioridad dentro del buscador de Amazon.

4.3 Promoción

Con esta estrategia se puede conseguir un mayor consumo de los productos marca Amazon. Para ello, se propone utilizar la misma plataforma web de Amazon para colocar *banners* publicitarios y enviar correos electrónicos.

- Generar avisos personalizados para los clientes a través de correos electrónicos. Estos avisos pueden tener como contenido las compras de productos de uso frecuente. Los recordatorios pueden contener ofertas de productos de marca Amazon. Adicionalmente, se puede contar con el apoyo de una asistente virtual que, por mensajes de WhatsApp, puede enviar avisos específicos.
- Crear “el día de las marcas blancas” para ofrecer *packs* con diversos productos con descuentos del 10%, 20% y/o 30%. La prioridad la tendrían los clientes que no pertenecen al grupo de cliente Prime. A estos últimos les puede llegar una alerta a través de sus correos electrónicos y/o celulares de acuerdo con sus patrones de consumo.

4.4 Plaza

Con esta estrategia se puede potenciar uno de los canales de distribución. La oferta e interacción se mantiene en la plataforma web: www.amazon.com. Sin embargo, para poder atender la demanda de entrega de productos medianos y pequeños, se sugiere incentivar el uso de *lockers*. Este sistema ayuda a reducir costos y a cuidar el medioambiente.

Estos *lockers* se pueden instalar en zonas cercanas a los puntos de distribución de Amazon. Un mayor crecimiento de estos servicios hace que el nivel de reclamos por demora en las entregas se reduzca, los niveles de satisfacción se incrementen y la marca se acentúe mucho más en el día a día de los usuarios y futuros socios de Amazon.

4.5 Personas

Colaboradores contentos y motivados permiten tener clientes felices y satisfechos. Con esta estrategia que involucra al cliente interno y al cliente externo, se consigue potenciar el programa de profesionalización con el que cuenta Amazon. La fidelización del cliente depende mucho del servicio que recibe de la persona que representa a la empresa. Esta persona puede ser el que recibe el pedido, el que vende el producto, quien entrega el producto o quien atiende el reclamo. En este contexto, Amazon debe mantener su programa de profesionalización y adicionar un programa que potencie las habilidades blandas. Este detalle se desarrolla en el capítulo VI, en el plan funcional de recursos humanos.

4.6 Procesos

Con esta estrategia se logra agilidad y que la experiencia de compra del cliente sea mucho más satisfactoria. Esto se traduce en mayores interacciones y recomendaciones.

Uno de los desafíos de Amazon es conseguir mayor cantidad de clientes que demanden productos de marca blanca por sus precios accesibles y calidad, y tener un mejor flujo de abastecimiento y entrega de producto al cliente. Para esto, se debe mapear el proceso completo de la omnicanalidad que comprende el abastecimiento de los proveedores a los FC y DC y la posterior distribución de los productos con entregas en *lockers*.

El nuevo proceso incluye tener más puntos de recojo físicos (*lockers*) ubicados cerca del trabajo y/o casa. También, es importante la estimulación del uso con rebajas en los precios y/o gastos de envío. Este proceso de omnicanalidad se explica en el “Capítulo V. Plan funcional de operaciones”.

4.7 Proactividad

Con esta estrategia se consigue incrementar los ingresos por publicidad. Dentro de la plataforma web, se puede generar la aparición, con prioridad de búsqueda, del producto por el cual el empresario ha pagado para tener publicidad. Con el uso de *big data*, el producto se puede complementar con uno de marca Amazon que aparecería como primera opción. Se recomienda contar con *banners* digitales en la página web que muestren los productos de marca Amazon que se encuentren en descuento el día de la interacción.

4.8 Productividad y calidad

La productividad y la calidad son necesarias. Ambos se conjugan para conseguir el éxito económico de la empresa. Con esta estrategia se puede medir el incremento mensual del uso de *lockers* para la entrega de productos. De esta manera, se puede reducir los costos de distribución y disminución de reclamos por demora en la devolución de los productos. También, se puede medir el incremento de ganancias por venta de marcas blancas. Al tener un mayor impulso, se pueden mantener los precios bajos.

5. Presupuesto

Amazon invierte aproximadamente el 6% de sus ventas netas en *marketing*. La presente propuesta se enfoca en el incremento de ventas de productos de la marca Amazon; por lo tanto, se requiere del presupuesto que se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Presupuesto de *marketing* (millones de USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	4.292	5.726	7.440	9.876	12.798

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

El cliente siempre ha considerado la rapidez, la facilidad de acceso, la flexibilidad en la atención y la confianza como elementos fundamentales. (Lovelock, Reynoso, D’Andrea y Huete 2017). En la tabla 11 se muestran los objetivos e indicadores de operaciones propuestos.

Tabla 11. Objetivos de operaciones

Objetivos de operaciones	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Indicador
OO1: reducir los costos de distribución	-	9%	12%	14%	15%	16%	Porcentaje de reducción por producto
	-	3,880	5,044	6,809	9,261	12,409	Cantidad de puntos de recojo implementados (<i>lockers</i>)

*Real

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se plantean dos estrategias relacionadas a costos y ampliación de su red de distribución:

- Para reducir los costos de envío, se necesita mayor desarrollo y/o cambios en el abastecimiento de productos; además, fortalecer las relaciones con dos actores importantes: clientes que usan la plataforma para vender sus productos y proveedores locales medianos/grandes que fabrican productos para Amazon. Es importante usar I+D para la identificación de Estados donde hay mayores incidencias de productos de dudosa procedencia. De esta manera, se pueden filtrar los proveedores sin antecedentes.
- Para el incremento de *lockers* como puntos de recojo, se deben implementar bloques de casilleros en los lugares donde existe concentración de consumo a través de la plataforma web de Amazon y en lugares con potencial de crecimiento. Por esta razón, se recomienda ampliar los puntos de recojo, inicialmente a once Estados, y ubicarlos cerca a centros empresariales y complejos habitacionales. Se propone contar con ofertas atractivas para la opción de recojo en punto físico.

La estrategia actual de Amazon es ofrecer productos y servicios a bajos precios y con rapidez. Para esto, involucra el diseño de producto o servicio, diseño de procesos, diseño de instalaciones y programación de las operaciones que se abordan a continuación.

2. Diseño del producto o servicio

Se debe tener en cuenta que el servicio de Amazon es de bajo contacto, el cual se da entre cliente y proveedor en el último tramo de última milla. Esto exige preocuparse más por el sistema de entrega, en el que el cliente obtiene la prestación del servicio en el momento y lugar que lo requiere (Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete, 2017). Estas circunstancias hacen que el cliente sea crítico en caso no se le atiende con altos estándares de calidad.

El abastecimiento inicia con el pedido por parte de Amazon a sus proveedores. Estos pedidos son solicitados por Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP) integrados mediante la web entre Amazon y sus proveedores (vendedor en la plataforma web y proveedor local). Posteriormente, el proveedor envía las cantidades solicitadas a los FC y DC.

Por otro lado, la distribución de los productos con entregas en *lockers* inicia con el pedido del producto por parte del cliente final. En el pedido, se elige la ubicación del *locker* en el que se recogerá el producto (este es elegido según la conveniencia del cliente). Posteriormente, se realiza el proceso de pago. Una vez terminado el proceso, Amazon envía un correo electrónico con los detalles del *locker* y el proceso para que acceder a él.

Estos casilleros deben estar disponibles en centros comerciales, centros empresariales, supermercados Whole Foods, tiendas por conveniencia y estaciones de servicio. En el bloque de los *lockers* debe haber una pantalla con un lector de código *Quick Response* (QR). A cada cliente se le asignará uno y será de uso personal. Luego de la lectura del QR, el *locker* se abre automáticamente y el cliente puede acceder al producto. Una vez Amazon deje el producto en el *locker*, el cliente tiene tres días para recogerlo, caso contrario el producto será regresado al FC de Amazon y se le cobra al cliente un porcentaje del producto para cubrir los gastos de distribución. El resto del dinero se devuelve al medio de pago con el que el cliente realizó su compra.

Para la utilización de este servicio, las condiciones que deben conocerse son las siguientes:

- Peso máximo del producto: 10 kg.

- Medidas máximas del producto a entregar al cliente: 48 x 30 x 36 cm. (altura x ancho x profundidad).
- El valor del producto debe ser menor a USD 5,000.
- No debe ser producto catalogado como peligroso (www.amazon.com).
- Los productos deben encontrarse en EE. UU.
- Atención 24 horas.

En cuanto al costo, la entrega y las devoluciones:

- El envío estándar es de un día después de la compra.
- Las entregas gratuitas solo están disponibles en algunos lugares y son tanto para clientes Prime como para clientes que por primera vez realicen sus compras por la plataforma web de Amazon.
- El costo de envío, para los que no son clientes Prime, depende del lugar de entrega. Este costo es menor comparado con los otros tipos de entrega.
- En caso de que el cliente no recoja el producto después de los siguientes tres días de permanencia en el *locker* seleccionado, el producto es enviado al centro de distribución de Amazon y se reembolsa su valor menos un monto por los gastos generados en el proceso de distribución.
- Se puede realizar la devolución del producto, como máximo, cuatro días después de haberlo retirado del *locker*. No hay costo adicional por la devolución.

Esta opción de envío es ideal para las personas que tienen tiempos limitados para ir a comprar a una tienda que probablemente se encuentre distante a su vivienda y no quieren arriesgarse a que el producto no esté disponible. También, es ideal para aquellos que buscan tener algún descuento en los costos de envío.

En primer lugar, se propone la implementación de los *lockers* en once Estados. La cantidad de *lockers* es proporcional a la cantidad del total de FC y DC. El anexo 24 muestra los Estados donde Amazon tiene almacenes (DC y FC).

Con esta acción se benefician tanto Amazon como el cliente. La empresa reduce sus recorridos para entrega por los puntos de acopio y puede realizar una mayor consolidación de carga. El cliente se beneficia con los descuentos de costos de envío y por la posibilidad de tener el producto al siguiente día.

En segundo lugar, Amazon debe identificar, mediante *big data*, cuáles son los productos y Estados donde se tengan mayores ventas. Esto para segmentar el mercado y darle mayor foco a aquellos donde se requiera expandir los servicios. Estos Estados serán aquellos con buen potencial y en los que aún no se tenga presencia, o esta sea limitada. También se deben incluir Estados donde los clientes de Amazon necesiten una menor tarifa por el envío, ya que, por la accesibilidad, es probable que los costos de envío sean más elevados. Asimismo, con *big data* se pueden identificar incidencias con productos de dudosa procedencia que tengan reclamos por este tema. De esta manera, se pueden eliminar algunos malos elementos involucrados en este ilícito.

En tercer lugar, y teniendo como base los productos que tienen mayor rotación por Estado, se puede solicitar a los vendedores que utilicen la plataforma web para ofertar sus productos y a los proveedores de productos marca Amazon que ajusten los volúmenes que se envían al almacén o a producir. Se invita a impulsar el envío desde el proveedor o el FC y evitar el paso por los SC y DS. Con estas acciones se reducen los costos de transporte y/o distribución de Amazon, la cantidad de unidades para distribución, el consumo de combustible, los costos de compra de producto a los proveedores y los costos de almacenes de tránsito de Amazon (SC y DS).

Por último, es necesario que las entregas de los productos se realicen en el plazo pactado entre Amazon y el cliente.

3. Diseño de los procesos

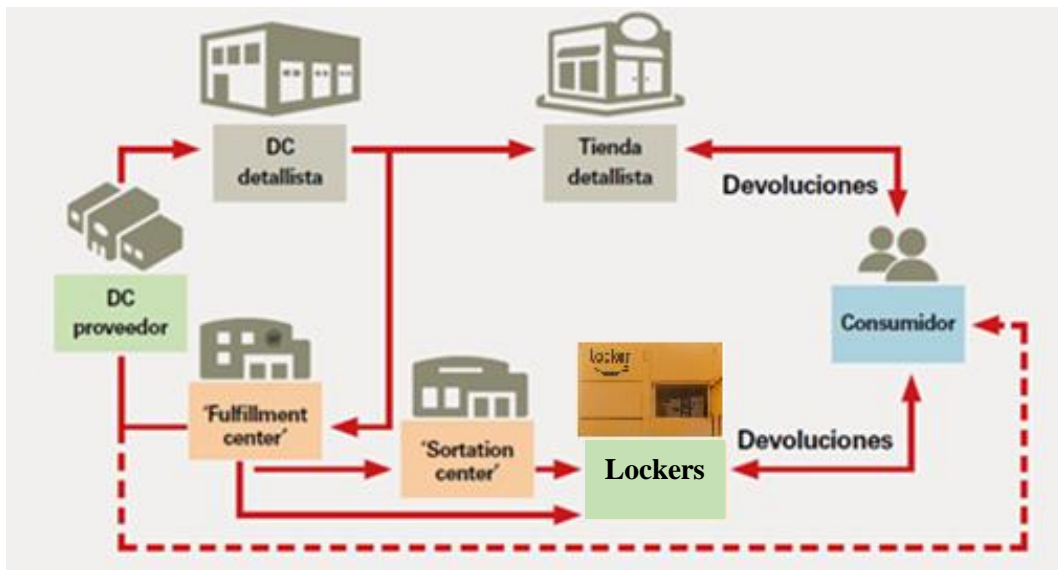
Del total de los macroprocesos que se ejecutan en Amazon, los más críticos e importantes son el abastecimiento de productos desde los proveedores a los FC y DC, y la distribución de los productos desde los FC y DC a los puntos de entrega elegidos por el cliente.

El FC y los DC son los centros que reciben tanto los productos de los proveedores que fabrican productos marca Amazon como de los terceros. El primer cambio que se propone es la realización de pilotos para que el producto pueda salir del centro de distribución del proveedor hacia los clientes. Las líneas punteadas del gráfico 5 muestran el cambio propuesto.

Además, se puede apoyar de otras infraestructuras como SC, donde llegan los pedidos desde los FC. En estos almacenes se clasifican y distribuyen los paquetes según la ubicación y rapidez requerida. Un FC también puede hacer la función de un SC.

Otro cambio propuesto es el reemplazar los *delivery stations* (DS) por la implementación de *lockers* tal y como se muestra en el anexo 25. Estos *lockers* serían proveídos desde los FC y/o SC. Con esta implementación, los costos se reducen en la distribución, debido a que se tiene un menor uso de camiones, menor cantidad de repartidores y menor uso de los DS. El gráfico 5 describe el proceso de abastecimiento y entrega/devolución al cliente (logística omnicanal).

Gráfico 5. Red logística mejorada de Amazon



Fuente: Hugas, 2019.

4. Diseño de las instalaciones

El diseño de las instalaciones es variable para la colocación de los *lockers*. La única condición es que deben ser ubicados sobre la pared. A continuación, se detalla el acondicionamiento de las instalaciones para el uso de los *lockers*:

- Los *lockers* necesitan estar pegados a la pared, en el anexo 20 se visualiza un modelo. De acuerdo con propuesta realizada en este documento, se propone la instalación en centros comerciales, centros empresariales, supermercados Whole Foods, tiendas por conveniencia y estaciones de servicio. En todos los casos, la instalación se debe realizar de acuerdo con los espacios laterales de estos lugares para evitar obstaculizar el paso de los clientes habituales.
- Los *lockers* tendrán tres tipos de medidas. El tamaño más grande de los casilleros tendrá las siguientes medidas 48 x 30 x 36 cm (altura x ancho x profundidad).

- Cada *locker* deberá contar con un máximo de 72 casilleros. Estos casilleros serán abiertos únicamente con el código QR del cliente.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Para la programación de operaciones se propone iniciar con la identificación de los Estados y clientes que usan la plataforma web de Amazon, sin tomar en cuenta los terceros relacionados con casos sospechosos de algún servicio deficiente y exceso de reclamos registrados por los clientes. Este filtro se realiza mediante el uso de *big data*. Por otro lado, se identifican los lugares donde sea factible eliminar los DS, tomando como base aquellos Estados donde se tengan más DC o FC. Con estos resultados se pueden realizar los pilotos. Para incrementar los puntos de recojo mediante *lockers*, primero se tienen que identificar los Estados y lugares donde pueden ser instalados. Con la información obtenida, se evalúan los proveedores a contratar, se realiza el pedido y se inicia el despliegue con pilotos. En la tabla 12 se expone el programa con los tiempos necesarios para ejecutar cada actividad.

Tabla 12. Programación de operaciones

Objetivo: Reducción de costos de distribución	Meses								
Etapas del proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Identificación de los Estados y clientes que usan el <i>marketplace</i> , discriminando aquellos proveedores con algún caso sospechoso	■								
Identificar los lugares donde se puedan eliminar los DS	■								
Negociar con proveedores y clientes que usan el <i>marketplace</i> para que realicen las entregas según conveniencia (<i>fulfillment</i> , DC o entrega directamente al cliente)		■	■	■	■				
Realizar pilotos					■	■	■	■	■
Objetivo: Incremento de puntos de recojo (<i>lockers</i>)	Meses								
Etapas del proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Identificación de zonas de colocación de <i>lockers</i> en cada Estado	■								
Evaluación de proveedores de <i>lockers</i>		■							
Pedido de compra de <i>lockers</i>			■						
Instalación de <i>lockers</i>				■	■				
Realizar pilotos gratuitos					■	■	■		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Amazon requiere de un presupuesto incremental para la implementación del plan de operaciones, tal como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Presupuesto de operaciones (millones de USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	58.782	76.417	103.162	140.301	188.003

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Amazon tiene una estructura organizacional divisional. Para la elaboración de esta tesis, se mantiene la misma estructura sobre la cual se construyen las propuestas realizadas en los diferentes planes funcionales. En el anexo 14 se presenta la estructura organizacional de Amazon.

2. Objetivos de recursos humanos

El plan de recursos humanos está enfocado en el objetivo que se muestra en la tabla 14. Este objetivo ha sido desarrollado en base a las estrategias generales planteadas en este documento, alineadas a la misión y visión de la empresa. Asimismo, se cree que el activo más valioso de Amazon es el capital humano.

Tabla 14. Objetivos de recursos humanos

Objetivos de RR. HH.	2018*	2019	2020	2021	2022	2023	Indicador
Potenciar las habilidades blandas del personal de <i>contact center</i>	82%	83%	84%	85%	86%	87%	% satisfacción del cliente

*Real

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

El plan de recursos humanos que se propone implementar en Amazon para el periodo del 2019-2023 está enfocado en desarrollar estrategias en función de la atracción, retención y desarrollo del personal de *contact center* (centro de contacto). Este tiene como función atender consultas y resolver reclamos de los clientes de Amazon.

3.1 Atracción

La selección del personal de Amazon es diferente a la de cualquier empresa, ya que en la entrevista de trabajo se evalúan las aptitudes profesionales y personales. Basado en esto y con el objetivo centrado en el personal de *contact center*, se proponen las siguientes estrategias:

- Invertir, dentro del proceso de inducción, un mayor porcentaje de horas para la cultura de Amazon. De esta manera, se busca lograr que el colaborador interiorice la marca. Esto se puede realizar mediante programas vivenciales en los que se le haga vivir al colaborador la experiencia que tiene el cliente al interactuar con el *contact center*.
- Fomentar las buenas experiencias laborales mediante la comunicación interna de manera que todos los colaboradores del *contact center* en EE. UU. tengan acceso a dicha información. Esto puede generar una cadena de comunicación interna y externa.
- Incluir dentro de la línea de carrera de esta unidad la opción de crecer como *mentoring*. De acuerdo con esto, recibir un bono semestral en base a la evolución de la satisfacción de clientes atendidos.

3.2 Retención

Una empresa con proyección en el tiempo no solo administra al capital humano adecuadamente, sino también los conserva. De acuerdo con lo mencionado por Chiavenato (2007), la retención de las personas requiere ciertas exigencias como retribuir económicamente, brindar servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un entorno físico y psicológico agradable, proveer protección en las instalaciones y asegurar relaciones amicales con el sindicato. Para alcanzar el objetivo planteado para los colaboradores del *contact center* de Amazon, se proponen las siguientes estrategias:

- Crear un programa de *mentoring*, que consiste en asignar a colaboradores que tengan más de tres años en el cargo a liderar un grupo de cinco personas para trasladar sus conocimientos y experiencias con la finalidad de que el desempeño sea sobresaliente. El tiempo mínimo que debe tener este colaborador trabajando en Amazon debe de ser de un año. El desempeño se mide de acuerdo con el cumplimiento de la meta asignada y se bonifica con el 10% sobre la remuneración al *mentoring* y con el 5% sobre la remuneración al colaborador sobresaliente.
- El área de atención al cliente es una de las áreas que con mayor estrés laboral. Genera una fuerte carga mental por el hecho de buscar soluciones a toda inquietud que el cliente tenga. Por ello, y para generar un ambiente de trabajo agradable, es que se propone la realización de un evento de integración deportivo una vez por año para que participen todos los colaboradores de las áreas relacionadas con atención al cliente: *contact center*, almacenes,

operaciones, entre otros. El lugar para realizar dicho evento puede ser en uno de los campos con los que cuenta Amazon.

3.3 Desarrollo

Chiavenato (2007) menciona que las inversiones en recursos humanos se encuentran en las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo de la organización. Las actividades de capacitación se encuentran inmersas en los diferentes puestos de trabajo de la organización. Si la organización no invierte en ello, los colaboradores no pueden alcanzar los objetivos trazados. Sobre esta base, y tomando en cuenta que Amazon tiene como valor diferencial el brindar experiencias únicas a sus clientes, se considera recomendable que se ejecuten las siguientes estrategias:

- Incluir, dentro de la inducción al colaborador recién contratado, actividades vivenciales que comuniquen cómo se vive la experiencia postventa del cliente de Amazon y cómo vive el colaborador brindar esta experiencia al cliente. Se debe tomar en cuenta en esta actividad a aquellos casos complicados que hayan sido manejados exitosamente y cómo cambió positivamente la vida del colaborador desde que se encuentra en la organización.
- Crear un programa llamado Programa Líder que consista en contratar una empresa especialista en temas motivacionales para adquirir un paquete de capacitación virtual que, complementado con la tecnología con la que cuenta Amazon, pueda llegar a todas las áreas de la organización en especial a aquellas donde se concentre la generación de estrés laboral. Este programa se debe dirigir a todo aquel colaborador de mandos medios para que luego sea trasladado a sus equipos. De esta manera, entre todos se ayudarán a gestionar el estrés y, por consiguiente, el desempeño podrá ser mejor al esperado.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

La unidad del centro de contacto de Amazon requiere de una implementación del plan de recursos humanos para la atracción, retención, y desarrollo; la cantidad a invertir se presenta en la tabla 15. El presupuesto de este plan se obtiene de un porcentaje de las ventas totales.

Tabla 15. Presupuesto de recursos humanos (millones de USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	52.227	67.983	90.764	122.480	167.813

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VII. Plan financiero

Este capítulo es el resultado de los presupuestos confeccionados en los planes funcionales de *marketing*, operaciones y recursos humanos.

1. Supuestos y políticas

- En la propuesta presentada se considera como año cero al año 2018.
- Para realizar la proyección de ventas, se considera data real de los periodos 2016-2018 en EE. UU. (Amazon s. f. b).
- Amazon no realizará distribución de dividendos en el periodo de propuesta 2019-2023.
- El impuesto a la renta que se considera en los escenarios sin estrategia y estrategia pesimista es el que se aplica en la memoria anual del 2018 (21%). En el escenario con estrategia se considera una tasa del 25%, ya que es la que se aplica para el sector del comercio electrónico en el año 2018.
- El crecimiento del 30% es tomado del crecimiento promedio de ventas en los EE. UU. del periodo 2016-2018.
- Dentro del grupo de productos marca Amazon que se propone impulsar, se considera el rubro de muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar. Este grupo representa el 58% del total de productos marca Amazon que se venden.
- La inversión que se considera en el plan funcional de *marketing* es del 6% del total de ventas. Por lo tanto, se mantiene el porcentaje de inversión realizado en los últimos tres años (Amazon s. f. b).
- La tasa de cambio no tiene variación.
- Los valores referidos en el estudio se encuentran en dólares americanos (USD).

2. Presupuestos

En la tabla 16 se muestran los presupuestos necesarios para cumplir con cada uno de los planes funcionales propuestos en este documento.

Tabla 16. Presupuesto 2019-2023 (millones de USD)

Presupuesto	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Marketing</i>	4,403	6,143	8,312	10,973	14,729
Operaciones	59	76	103	140	188
Recursos humanos	52	68	91	122	168
Total	4,514	6,287	8,506	11,236	15,085

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El presupuesto solicitado para *marketing* permite incrementar tanto las ventas de productos de marca Amazon como la cuota de ingreso para que terceros oferten sus productos en la plataforma web. Este incremento se debe a que se incluyen servicios de publicidad.

El presupuesto solicitado para operaciones permite la implementación de *lockers* y la eliminación de los *delivery station* que en la actualidad son parte del flujo de distribución.

El presupuesto solicitado para recursos humanos permite que se implemente el programa de *mentoring*, inducción y se ejecuten las actividades internas propuestas que pueden ayudar a que se mejore el desempeño del personal del *contact center*.

3. Estados financieros y flujo de caja

3.1 Proyecciones financieras sin estrategia

Las evidencias para la preparación del estado de ganancias y pérdidas, sin estrategia, para los periodos 2019-2023 se encuentra en el anexo 26. Asimismo, en el anexo 27 se presenta el flujo de caja.

3.2 Proyecciones financieras con estrategia

Las evidencias para la preparación del estado de ganancias y pérdidas, con estrategia, para los periodos 2019-2023 se encuentra en el anexo 28. Asimismo, en el anexo 29 se presenta el flujo de caja.

Tabla 17. Comparación de flujo sin estrategia con flujo con estrategia

USD millones	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa descuento	16,04%					
Flujo anual sin estrategia		3.326	4.001	4.319	3.910	2.194
Flujo anual con estrategia	-567	-1.299	-575	6.143	20.231	48.440
Flujo marginal (millones USD)	-567	-4.625	-4.576	1.824	16.321	46.246

VPFF	USD 24.765
VAN	USD 24.199
TIR	77%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La tabla 17 muestra el resultado de los flujos de caja en los escenarios sin estrategia y con estrategia. En el escenario sin estrategia, el flujo de caja tiene una tendencia decreciente a partir del año 2022. Esto se debe a que los gastos operativos de Amazon son bastante altos y se concentran principalmente en los gastos de distribución. Por lo tanto, el crecimiento en ventas no puede ser constante y a partir del 2022 debe de incrementarse. Si no se incrementan las ventas, el flujo seguirá decreciendo hasta llegar a ser negativo. En el escenario con estrategia, el flujo de caja crece a partir del 2021, debido a la implementación de los planes funcionales explicados en capítulos anteriores.

4. Estructura del financiamiento

Se propone que el presupuesto para ejecutar todos los planes funcionales sea financiado con recursos propios de Amazon. El respaldo financiero que tiene puede soportar una inversión del 3% (resultado total mostrado en el anexo 28) del total de sus ingresos sin perjudicar la operatividad de la organización. Esto se sustenta en el escenario pesimista.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

La tasa de descuento que se pretende usar para evaluar la viabilidad y rentabilidad económica, tanto en la propuesta con estrategia y sin estrategia es la tasa WACC (*Weighted Average Cost of Capitals*). Por ello, se debe calcular primero la tasa esperada de retorno del accionista mediante el modelo CAPM. El K_e es de 1,28% (ver tabla 18) y el costo de deuda (K_d) es de 4,67%. Con estas variables se obtiene un WACC de 16,04% (ver tabla 19). Se evalúa un escenario pesimista

con un crecimiento del 21% *versus* uno de 25% en el escenario con estrategia. De esta evaluación se obtiene una TIR del 34% en el escenario sin estrategia mientras que en el escenario con estrategia la TIR que se obtiene es del 74%. Cabe mencionar que la TIR que se obtuvo en el escenario sin estrategia es del 70%. En todos los casos se tiene el VAN positivo y las TIRs favorables que hacen que las propuestas plasmadas en este documento sean viables.

Tabla 18. Cálculo del Ke (COK) utilizando el modelo CAPM

Concepto		Valor
Beta U		1,3
Rendimiento bonos	Rf	0,206%
Rendimiento mercado	Rm	1,011%
Impuesto a la renta (IR)		25%
Beta L		1,34
COK mes	Ke	1,28%
COK anual		16,56%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 19. Cálculo de la tasa WACC

Concepto		Valor	Nota
COK Anual	Ke	16,56%	Costo de fondos propios: $E / (E + D)$
Costo de la deuda	Kd	4,67%	Costo de deuda financiera: $D / (E + D)$
We		96,05%	Fondos propios (Utilizando COK con Beta desapalancado)
Wd		3,95%	% Costo de la deuda
WACC		16,04%	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Planes de contingencia

En el caso de que no se cumplan las cuotas trazadas para el cumplimiento de los objetivos planteados, las pérdidas se compensan con las ventas orgánicas que tiene Amazon. Por lo tanto, los ingresos y la utilidad no se ven fuertemente impactados. Tampoco afecta la penetración de mercado, aunque esta sería más lenta, no tendría la velocidad a la que Amazon obtiene resultados. En la tabla 20 se muestra la comparación de flujo sin estrategia con el flujo con estrategia pesimista.

Tabla 20. Comparación de flujo sin estrategia con flujo con estrategia pesimista

USD Millones	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa Descuento (COK)	16.56%					
Flujo anual sin estrategia		3,326	4,001	4,319	3,910	2,194
Flujo anual con estrategia Pesimista	-567	-11,317	-256	3,520	13,410	35,937
Flujo Marginal (Millones US\$)	-567	-14,642	-4,257	-799	9,500	33,743

VPPF	\$ 4,633
VAN	\$ 4,066
TIR	24%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para este escenario se usa la tasa de descuento COK pues será financiado con recursos propios de Amazon. Esto nos da un resultado de un VAN positivo y una TIR de 24%, lo cual confirma que el proyecto es viable.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Para mantener liderazgo en costo y diferenciación, Amazon debe considerar reducir sus costos de distribución y aprovechar la funcionalidad de la plataforma web como intermediario financiero y también como una ventana para generar publicidad.
- El crecimiento continuo del comercio electrónico le da a Amazon la oportunidad de ofrecer productos para satisfacer las necesidades de los usuarios a través de la plataforma web y toda la tecnología que ella implica.
- La consolidación que la marca tiene en el mercado le permite crear nuevos productos y mantener tanto los estándares de calidad como los precios bajos sin ser competencia de quienes emplean la plataforma para ofertar sus productos.
- El grado de atractividad de la industria del comercio electrónico, de acuerdo con el análisis realizado, es de 3,51. Esto indica que el mercado de Amazon es atractivo.
- Es necesario una reducción de tiempos y costes a lo largo de la cadena de distribución. También, es importante simplificar la ruta y hacerla funcional para el usuario.
- Las propuestas a realizar en el área de *marketing*, operaciones y recursos humanos permiten desplegar las diferentes estrategias planteadas. Amazon puede obtener rentabilidad de acuerdo con una inversión de recursos propios. En el escenario con esta estrategia, la TIR es cuatro puntos mayor a la del escenario sin estrategia.

2. Recomendaciones

- Recopilar información de todo usuario que visite la plataforma web. De esta manera, determinar hábitos de consumo y aplicar estrategias de *marketing* personalizadas.
- Incrementar ventas de productos marca Amazon a través del análisis del comportamiento de la demanda de productos en la plataforma web.

- Buscar un balance entre la implementación de *lockers* y la desactivación de los *delivery station*.
- Utilizar plataforma web como un canal de publicidad para que los usuarios oferten sus productos. De esta manera se evita la oferta de productos adulterados o de dudosa procedencia.
- Mantener el enfoque del *contact center* de alcanzar la satisfacción total de usuarios; ya que esta unidad es la que tiene contacto directo con el usuario.

Bibliografía

Alonso, Gustavo. “Marketing de servicios”. *Palermo Business Review*, núm. 2, p. 83-96. Fecha de consulta: 13/06/2020. <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>

Amazon (s. f. a). “Amazon career choice”. *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<https://www.amazoncareerchoice.com/home>>

Amazon (s. f. b). “Annual Report 2018”. *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 19/10/2019. <<https://ir.aboutamazon.com/static-files/917130c5-e6bf-4790-a7bc-cc43ac7fb30a>>

Amazon (s. f. c). “Centros logísticos de Amazon”. *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<https://www.aboutamazon.es/centros-log%C3%ADsticos-de-amazon/>>

Amazon (s. f. d). “Diversity and inclusion”. *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 14/11/2019. <<https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/diversity-and-inclusion>>

Amazon (s. f. e). “Paquete abrefácil Amazon”. *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 22/10/2019. <<https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=1323207031>>

Amazon (s. f. f). “Our leadership principles”. *Portal Amazon*. Fecha de consulta: 05/07/2019. <<https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/our-leadership-principles>>

Barletti, Agustín (2018). “Amazon elige sede y la logística será clave”. En: *Diario Cronista*. 21 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 12/12/2019. <https://www.cronista.com/transportycargo/Amazon-elige-sede-y-la-logistica-sera-clave-20180321-0002.html?utm_source=ecc_notas&utm_medium=cms&utm_campaign=refresh>

Brand Finance (2020). “Retail 50 2010”. *Brandirectory.com*. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://brandirectory.com/rankings/retail/>>

Brandt, Richard L. (2012). *Un click. Jeff Bezos y el auge de amazon.com*. Barcelona: Gestión 2000. Grupo Planeta.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. México D. F.: McGraw-Hill.

Choque, Jorge (2018). “La logística que todos miran: el caso de Amazon”. En: *Portal Logística 360*. 28 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<https://logistica360.pe/la-logistica-que-todos-miran-el-caso-de-amazon/>>

Córdova, J., Ullauri, N. y Sanmartín, I. (2017). “Conceptos de administración estratégica”. *Transitare*, 3 (2), p. 83-98.

David, Fred R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 16ª ed. México D. F.: Pearson Education.

DW Documental (2019). *Amazon, Jeff Bezos y la colección de datos*. [Archivo audiovisual].

Ellsworth, Gabriel, Danskin, Galen y Wells, John. “Amazon.com, 2018”. *Harvard Business School Caso 718-S08*.

Gaytan, Victoria (2018). “Amazon vs Walmart: la batalla minorista”. En: *Fortune en Español*. Fecha de consulta: 03/03/2020. <<https://www.fortuneenespanol.com/noticias/amazon-vs-walmart-batalla-minorista/>>

Gutierrez, Alvaro (2019) “El ecommerce supera en USA supera los 500 millones de dólares de facturación en el 2018”. En: *Ecommerce news*. Fecha de consulta: 25/05/2020. <<https://ecommerce-news.es/el-ecommerce-en-usa-supera-los-500-000-millones-de-dolares-de-facturacion-en-2018/>>

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. 1ª ed. Argentina, Buenos Aires: Granica.

Hill, Charles (2011). *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. 8ª ed. México D. F.: McGraw-Hill.

Hitt, Michael, Duane Ireland, R. y Hoskisson, Robert (2016). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. México D. F.: CENGAGE Learning.

Hugas, Jaume (2019). “Cadena de suministro y logística: la transformación necesaria”. *Harvard Deusto Business Review*, núm 157, p. 46-55

Ivars, Ana (2018). “La innovación en marketing cuando (casi) todo está inventado”. En: *Portal Es.semrush.com*. 07 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 05/12/2020. <<https://es.semrush.com/blog/innovacion-en-marketing/>>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª ed. México D. F.: Pearson.

Laureano, Turienzo (2019). “Amazon vs Walmart 2018-2019-2020”. En: *Portal Retailnewstrends.me*. 07 de abril de 2018. Fecha de consulta: 10/10/2019. <<https://retailnewstrends.me/amazon-vs-walmart-2018/>>

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2015). *Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia*. 7ª ed. México D. F.: Pearson.

Lovelock, Christopher, Reynoso, Javier, D’Andrea, Guillermo y Huete, Luis (2017). *Administración de Servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. 3ª ed. México D. F.: Pearson.

Naveira, Alejandra (2019). “Hay más de 400 marcas propias de Amazon en su marketplace... pero solo 10 de ellas tienen éxito”. En: *Portal Marketing 4 E-commerce*. Fecha de consulta: 15/03/2020. < <https://marketing4ecommerce.net/hay-mas-de-400-marcas-propias-de-amazon-y-solo-10-de-ellas-generan-el-81-de-las-ventas/>>

Perrin, Nicole (2019). “Amazon advertising 2019”. En: *Portal Emarketer*. 07 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 10/02/2010. < <https://www.emarketer.com/content/amazon-advertising-2019>>

Polo, Moya. “El caso Amazon: la gestión de almacenes automatizados”. En: *Portal Gestional Fácil*. 28 de junio de 2016. Fecha de consulta: 10/11/2019. <<https://www.gestionar-facil.com/el-caso-amazon-gestion-de-almacenes-automatizada/>>

Robbio, Alex (2020). “La capacitación de Amazon refleja un mundo digital cambiante”. En: *Portal Belatrixsf*. Fecha de consulta: 10/03/2020. <<https://www.belatrixsf.com/blog/capacitacion-amazon-digital>>

Rojo, Cristina (2018). “El impacto ambiental de que Amazon te entregue un paquete en 24 horas”. En: *Portal Ballena Blanca*. Fecha de consulta: 05/07/2019. <<https://www.ballenablanca.es/impacto-ambiental-amazon-te-entregue-paquete-24-horas-2/>>

Rosas, Alexis (2015). “Las 8 P’s del Marketing Mix evolución de las 4 P’s del Marketing”. En: *Portal Mejora tu Empresa*. Fecha de consulta: 20/03/2020. <<https://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>>

Sallenave, Jean Paul (2002). *La gerencia integral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Semega, Jessica, Kollar, Melissa, Creamer, John y Mohanty, Abinash (2019). “Income and Poverty in the United States: 2018”. En: *Portal United States Census Bureau*. Fecha de consulta: 10/10/2019. <<https://www.census.gov/data/tables/2019/demo/income-poverty/p60-266.html>>

Spector, Robert (2007). *El rápido crecimiento de amazon.com*. (M. Comín, Trad.) Barcelona: Ediciones Deusto.

Statista (2019). “Amazon statistics”. En: *Portal Statista*. Fecha de consulta: 29/06/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/886904/amazon>>

Urban, Susan (2018). “Las 30 empresas más grandes de ventas online”. En: *Portal Soluciones Media*. 10 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 03/10/2019. <<https://www.solucionesmedia.com/empresas-mas-grandes-ventas-online/>>

Wingfield, Nick (2017). “Amazon encuentra un equilibrio entre robots y empleados”. En: *New York Times*. 17 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 10/11/2019. <<https://www.nytimes.com/es/2017/09/17/amazon-encuentra-un-equilibrio-entre-robots-y-empleados/>>

Anexos

Anexo 1. Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Relación con el gobierno	Relación tensa debido a que el actual presidente de los EE. UU. (Donald Trump) no se encuentra de acuerdo con la política de funcionamiento que tiene Amazon. Se acusa a la empresa de no pagar impuestos y de acaparar todo el sector, lo que evita que exista competencia, condición vital y necesaria para una economía estable.	El gobierno de EE. UU. podría acusar a Amazon de estar formando monopolio. De acuerdo con las leyes, ante esta situación, estaría obligada a reestructurar la empresa, es decir, que se creen otras empresas con la finalidad de que exista competencia y así se mueva la economía del país.	A
Cambios en las leyes fiscales	La Corte Suprema en EE. UU. evalúa incorporar una ley que permita que las empresas dedicadas a la venta <i>online</i> paguen impuestos.	De aprobarse la ley, es probable que Amazon se vea afectada en las ventas realizadas por terceros a través de su plataforma web. Para eso, la empresa no paga impuestos.	A
Políticas de protección de privacidad de los consumidores	En California se promulgó la ley de Protección de Privacidad. Esta proporciona algunas de las regulaciones más fuertes del país y entrará en vigor en el año 2020. Se aplica a cualquier empresa que venda o tenga datos personales sobre los residentes.	Si Amazon no toma las acciones correctivas de blindar y proteger la información de sus usuarios, se podría generar un ambiente de desconfianza. Esto puede traer deserción y refugio en otros sitios que proporcionen mayor confianza.	A

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
PBI	En EE. UU. el PBI ha tenido un crecimiento del 2,90% en el 2018 y de 2,40% en el 2017 respecto al año anterior. EE. UU. es el mayor importador del mundo.	Crecimiento del consumo <i>versus</i> PBI de 25% a 27% y con tendencia a seguir subiendo.	O
Inflación	EE. UU. mantiene una inflación del 2,80% (meta 2%). El índice de inflación mensual se mantiene en 0,42%.	Este indicador se ha mantenido estable hace más de un año y la tendencia es similar para el 2018.	O
Socios comerciales	Los principales socios comerciales de EE. UU. son Canadá, México, China, Japón y Reino Unido. Aparentemente se está iniciando una guerra comercial con China. A inicios del 2018, Donald Trump declaró que subirá los aranceles de las importaciones de acero y aluminio; por consiguiente, los productos importados se encarecerán.	Existe un ambiente de incertidumbre en el mercado. Esto genera encarecimiento de todos los productos que se expenden en EE. UU. La incertidumbre también afecta las ventas realizadas por terceros a través de la plataforma web de Amazon.	A

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Gasto de consumidores	La venta total en Estados Unidos en el comercio electrónico en el 2018 fue de 513.600 MM. de dólares (+14% del 2017), esto representa solo el 9.7% del total de ventas del año. Los consumidores de Amazon en el 2018 en EE.UU. alcanzaron unos 206.800 MM. de dólares (+16% del 2017).	El comercio electrónico se encuentra en crecimiento. La globalización, la tecnología y la velocidad del día a día está empujando a que se usen más estas plataformas. Este uso genera ahorro en tiempo y dinero en la gran mayoría de casos.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Empleo y actividad económica	Las expectativas sobre empleo y crecimiento de salarios son conservadoras, sobre todo, en un entorno de incertidumbre política y guerra comercial.	Las personas suavizarán o contraerán su consumo en bienes que no son de primera necesidad.	A
Empresas competidoras	Compañías nuevas o con experiencia que brindan productos a menor costo y que sean omnicanal (físico y/o virtual).	Incremento de empresas competidoras con bajos costos y con buen potencial de venta en tiendas físicas y virtuales.	A
Sedentarismo	Las nuevas generaciones buscan estilos de vida más sanos. Cuestionan los hábitos de consumo asociados al sedentarismo.	El modelo de negocio permite que los usuarios dispongan de mayor tiempo para realizar actividades físicas y/o cualquier otra actividad que les permite mantener un estilo de vida saludable.	O
Composición poblacional	Para el 2017, el 48% de la población estadounidense está conformada por la generación <i>millennial</i> (nacidos entre 1980 y 2000) y Z (nacidos a partir del 2001). La proporción es 22% <i>millennials</i> y 26% Z.	La tasa de natalidad disminuye año tras año. Este indicador permite concluir que, en los próximos cinco años, más del 50% de la población estadounidense tendrá entre 23 y 30 años: población económicamente activa y con hábitos de consumo bastante particulares en comparación con otras generaciones.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Acelerado avance tecnológico	La innovación trae disrupción en los modelos de negocio y en las estrategias de crecimiento. Los emprendimientos digitales son rápidos y pueden disputar mercado.	En el tiempo será difícil para Amazon competir en todos los frentes. Podría perder cuotas de mercado.	A

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Tiendas físicas <i>versus</i> tiendas virtuales	Nuevas reglas de juego en las compras en el sector <i>retail</i> . Las empresas deben buscar una integración total que va más allá de la omnicanalidad.	Amazon será uno de los pocos minoristas que podrá conjugar ambos tipos de tiendas.	O
Incremento de estafas por internet	La profesionalización de los expertos en internet y tecnología también se manifiesta en la sofisticación de las estafas en línea.	Desconfianza para las operaciones en línea y aumento de costos en seguridad.	A
Hiperconectividad	La aparición de dispositivos tecnológicos orientados a facilitar las actividades comunes hace que las personas nunca dejen de estar conectadas a internet.	Mayores oportunidades de influir los hábitos de consumo a través de Alexa o de nuevas plataformas de consumo digital.	O
Manejo de información	La explotación de bases de datos mediante técnicas avanzadas de estadística y <i>big data</i> permiten obtener conocimiento actualizado sobre el consumidor.	La explotación de información de patrones de consumo permitirá liderar las tendencias de consumo en el futuro.	O

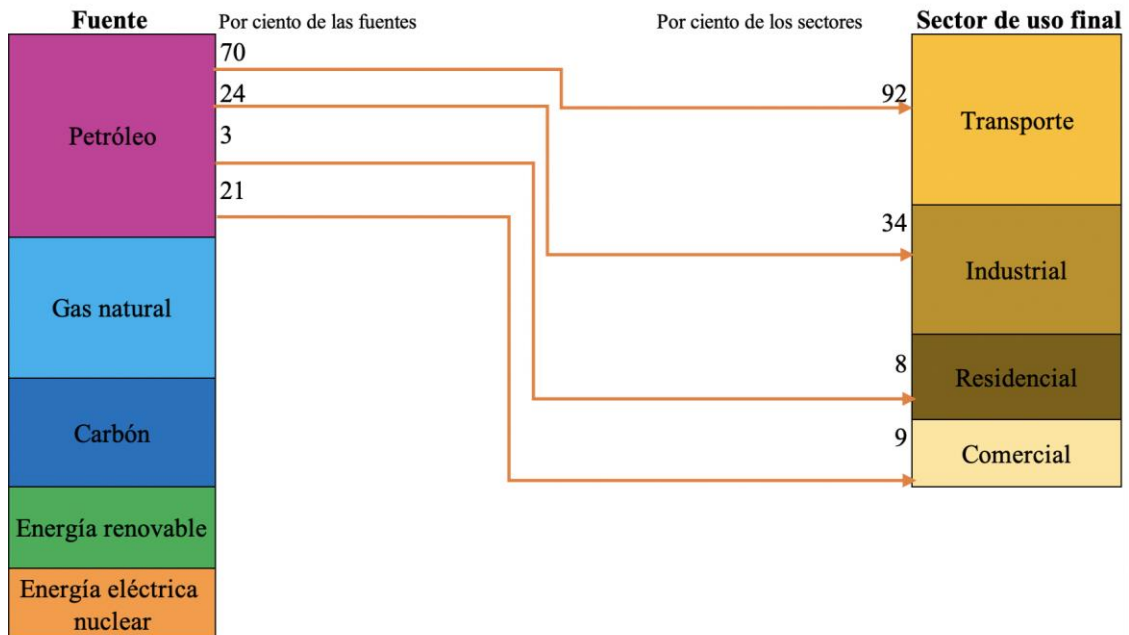
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Empaque del producto	El 2017 Amazon presentó el paquete abre fácil: una innovación diseñada para reducir los residuos y ofrecer a los clientes un embalaje fácil de abrir y 100% reciclable. La implementación ha ayudado a reducir los residuos de embalaje en un 16% y ha evitado 305 millones de cajas de envío.	Mejora de la reputación y la presentación del producto al cliente. Reducción de costos y mayores ingresos.	O
Contaminación por transporte en camiones	El transporte de mercancías superó en emisiones de CO ₂ a las plantas energéticas. Casi un cuarto (1/4) de las emisiones procede de camiones, un impacto creciente relacionado con la última milla. Anteriormente, el comercio electrónico llegaba solo a las tiendas y el cliente iba en bus, caminando o con móviles relativamente eficientes. Hoy, el camión o motorizado debe ir en muchas ocasiones con media carga, debido a los pedidos diarios, lo que genera más viajes, más tráfico y contaminación.	Renovación de flota de transporte a unos menos contaminantes o se estará expuesto a posibles sanciones por altas emisiones de CO ₂ . Asimismo, buscar nuevas alternativas de entrega de producto.	A
Evolución de tecnología	Amazon Prime Air es un servicio que entregará paquetes de hasta 2 kilos en 30 minutos o menos utilizando pequeños drones. Se tienen centros de desarrollo Prime Air en los EE. UU., el Reino Unido, Austria, Francia e Israel.	Reducir, al menos, 50% las emisiones de carbono por los envíos en el 2030. Se esperan regulaciones en los países donde opere y una gestión de tráfico aéreo.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Gráfico de consumo de energía de EE. UU. por fuente y sector en el 2018



Fuente: U.S. Energy Information Administration, 2018.

Anexo 7. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Evaluación y adecuación a las leyes/normativas locales	En esta nueva era en la que el sector <i>retail</i> está creciendo a pasos agigantados, Amazon no solo debe dar un buen servicio sino asegurarse de no trasgredir las leyes de los Estados/países donde se instala. Además, es necesario respetar las costumbres locales como horarios limitados o abastecimientos insuficientes, ya que esto puede causar la insatisfacción del cliente y crear su resentimiento.	Posibles restricciones de ingreso a nuevos países o ciudades. Incremento de impuestos por envíos de productos.	A
Expansión por medio de adquisiciones	En los últimos cuatro años, Amazon ha adquirido, en su mayoría, firmas relacionadas con tecnología. Esto le permite seguir a la vanguardia en el competitivo sector <i>retail</i> .	Mayor participación de ventas en el mundo y posicionamiento en la mente de nuevos consumidores, automatización de operaciones, mejora de sistemas de suministro y oferta de nuevos productos.	O
Establecer presencia física en países	A pesar de estar conectados 24/7 a través de internet, puede ser difícil operar un negocio transnacional sin tener presencia física en otros países. Esta puede ser asumida por el personal de ventas en las ciudades con mercados	Ventas B2C que permiten fidelizar al cliente actual y atraer más a los clientes potenciales.	O

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
	clave, centros de distribución y centros de servicio al consumidor.		
Comercio electrónico a nivel global	El comercio electrónico ha transformado los negocios hacia una forma más digital y en tiempo real. Este cambio genera en las compañías nuevos retos y oportunidades para atender a más clientes.	Incremento de la ventas y clientes por el desarrollo del comercio electrónico.	O

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Principales empresas competidoras del comercio electrónico

Empresa	Ventas 2018 (millones de USD)	Porcentaje de crecimiento 2017-2018	Participación de mercado (Junio 2018)
Amazon	235.80	31%	49.1%
Ebay	35.63	8%	6.6%
Walmart	20.96	3%	3.7%
Apple	19.91	16%	3.9%
Otros	209.08	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Rivalidad entre empresas competidoras

Rivalidad entre empresas competidoras	Peso	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Crecimiento de la industria	20%					X	Alto	1
Costos fijos / valor agregado	5%			X			Medio	0,15
Diferencias del producto	20%				X		Alto	0,8
Identidad de marca	25%				X		Alto	1
Costos intercambiables	10%				X		Alto	0,4
Concentración y balance	5%			X			Medio	0,15
Complejidad de la información	5%		X				Bajo	0,1
Diversidad de competidores	10%		X				Bajo	0,2
Total								3,8

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf, 2004.

Anexo 10. Entrada potencial de nuevos competidores

Entrada potencial de nuevos competidores	Peso	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	20%				X		Alto	0,8
Diferencias propias del producto	5%			X			Medio	0,15

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Entrada potencial de nuevos competidores	Peso	1	2	3	4	5		Total
Identidad de marca	15%				X		Alto	0,6
Costos intercambiables	10%				X		Bajo	0,4
Requerimientos de capital	15%	X					Bajo	0,15
Acceso a tecnología de punta	15%			X			Medio	0,45
Políticas gubernamentales	10%		X				Bajo	0,2
Efecto a la experiencia	10%				X		Alto	0,4
Total								3,15

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf , 2004.

Anexo 11. Desarrollo potencial de productos sustitutos

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Desarrollo potencial de productos sustitutos	Peso	1	2	3	4	5		Total
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	20%			X			Medio	0,6
Costos intercambiables del usuario	20%		X				Bajo	0,4
Propensión del comprador a sustituir	30%				X		Alto	1,2
Precio/valor del sustituto	30%				X		Alto	1,2
Total								3,4

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf , 2004.

Anexo 12. Poder de negociación del proveedor

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Poder de negociación del proveedor	Peso	1	2	3	4	5		Total
Diferenciación de productos	5%		X				Bajo	0,1
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector <i>retail</i>	15%				X		Alto	0,6
Concentración de proveedores	10%			X			Medio	0,3
Importancia del volumen para el proveedor	25%					X	Alto	1,25

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Poder de negociación del proveedor	Peso	1	2	3	4	5		Total
Costo relativo a las compras totales en el sector <i>retail</i>	15%				X		Alto	0,6
Impacto de productos en el costo o diferenciación	10%			X			Medio	0,3
Amenaza de integración hacia adelante o la amenaza de integración hacia atrás en las compañías del sector <i>retail</i>	20%			X			Medio	0,6
Total								3,75

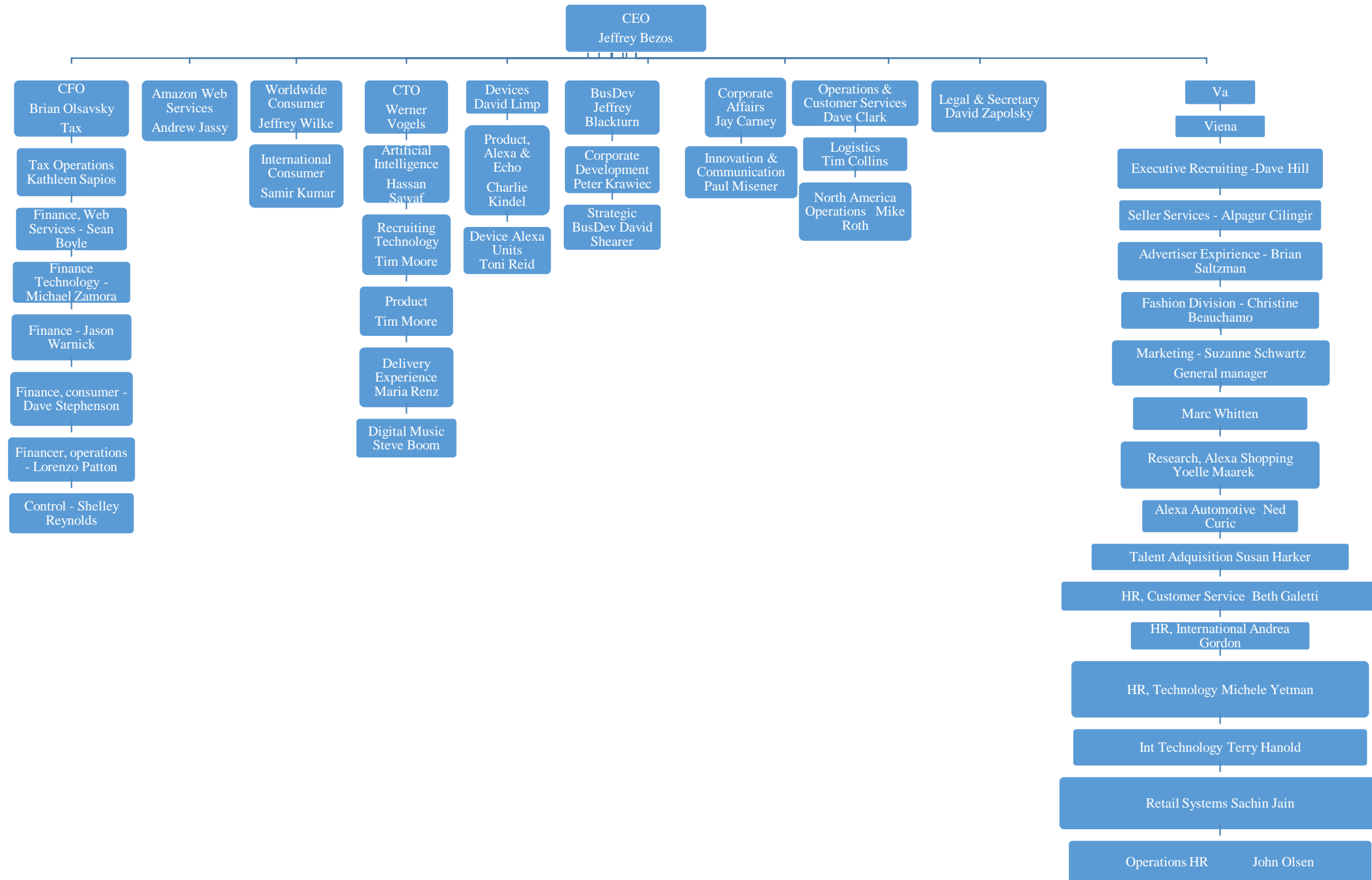
Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf , 2004.

Anexo 13. Poder de negociación del consumidor

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Poder de negociación del consumidor	Peso	1	2	3	4	5		Total
Concentración de compradores <i>versus</i> concentración de empresas proveedoras	10%					X	Alto	0,5
Productos de sustitución	10%			X			Medio	0,3
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	5%	X					Bajo	0,05
Contribución a la calidad del producto	15%		X				Bajo	0,3
Poder adquisitivo de los clientes	15%					X	Alto	0,75
Sensibilidad al precio	20%				X		Alto	0,8
Lealtad a la marca	25%			X			Medio	0,75
Total								3,45

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hax y Majluf , 2004.

Anexo 14. Organigrama de Amazon



Fuente: The Official Board, 2018.

Anexo 15. Gráfico de centro de distribución (DC) y centro de cumplimiento (FC)

 <p>'Traditional WMS*'</p> <p>'Pallets to distribution center'</p>	 <p>'E-commerce fulfillment'</p> <p>'Parcels to consumers'</p>
<p>Distribution Center (Centro de Distribución)</p>	<p>Fulfillment Center (Centro de Cumplimiento)</p>
Centralizado	Descentralizado
Subcontratado	Propio
+20 metros de altura	+5 metros por piso
Pallets	Unidades
Miles de SKU	Millones de SKU
Camiones completos	Furgonetas y motos
Entrega en días	Entrega en horas
Stockas, montacargas	Robots
Organizados por categorías	Caos organizado
Localización según tiendas	Localización según población

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Hugas, 2019.

Anexo 16. Matriz VRIO

	<i>¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?</i>	<i>¿Cuenta con esto otros competidores?</i>	<i>¿Sería costoso para otros imitarla?</i>	<i>¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?</i>	
Recurso	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicaciones competitivas
Físicos					
Uso de almacenes (centros de distribución)	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por desarrollar
Equipos y almacenes con alta tecnología	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Tecnológicos					
Automatización de los procesos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Creación de nuevas tecnologías	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Organizacionales					
Planificación y control mediante sistemas	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Estructura organizacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por desarrollar
Adaptación al cambio	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Financieros					
Estabilidad económica de la empresa	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Reinversión	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Innovación y desarrollo (I+D)					
Alta inversión	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Reducción de errores	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Personal					
Cultura organizacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por desarrollar
Experiencia y competencias	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por desarrollar
Prestigio					
Marca y patente	Sí	Sí	Si	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Cliente					
Desarrollo personalizado con el cliente (publicidad, atención al cliente, entrega de pedidos, medios de pago, facilidad para la compra)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Precios bajos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 17. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Posicionamiento de <i>know how</i> y marca.	Falta de tiendas físicas.
	Automatización de gestión de almacenes mediante uso de robots.	Condiciones laborales que generan reclamos por parte de sus colaboradores.
	Visión innovadora de su CEO.	Rentabilidad condicionada al volumen de ventas.
	Infraestructura de diseño propio que agiliza distribución.	
	Gestión óptima de <i>big data</i> .	Riesgo en desabastecimiento y distribución por parte del proveedor.
	Estrategia corporativa basada en buscar la satisfacción total del cliente.	El incursionar en negocios desconocidos para ampliar la diversificación del negocio.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA D-O
Crecimiento en ingresos (USD) de minoristas en el comercio electrónico por mayor <i>ticket</i> de compra de consumidores.		
Presencia física en algunas ciudades por tipo de consumidor.		(D1-O2, O3, O4, O6) Los hábitos de consumo para nuevas generaciones apuntan a que requieren de tiendas físicas, ya que necesitan ver, tocar y probar el producto. Por otro lado, al ser aficionados a la vida saludable y a la protección del medio ambiente, las locaciones deben de contar con elementos que generen esta confianza al consumidor, ya sea el lugar a donde están yendo como el producto (plan de <i>marketing</i>).
En los próximos 5 años más del 50% de la población estadounidense tendrá entre 23 y 30 años, población económicamente activa y con hábitos de consumo bastante particulares en comparación a otras generaciones.	(F1, F5-O1, O3, O5) Aprovechar el uso de la <i>big data</i> para conseguir una relación equitativa entre precio, producto y proveedor (cliente quien vende en plataforma, y proveedor de productos marca Amazon) (plan de <i>marketing</i>).	
El modelo del negocio permite a los usuarios disponer de más tiempo para realizar otras actividades que los lleven a tener una vida más sana.		
Uso de nuevas tecnologías que permiten facilitar la compra al cliente (en dinero, tiempo y flexibilidad); asimismo, agilizar la carga laboral del trabajador de Amazon.		(D2-O5) Amazon cuenta con las herramientas tecnológicas para potenciar las habilidades blandas de sus colaboradores de atención al cliente, quienes están expuestos a mayores índices de estrés. Adicionalmente, contar con socios estratégicos llamados <i>mentoring</i> , quienes tendrán la labor de motivar y potenciar las habilidades de los colaboradores asignados. De esta manera, se generará que estas posiciones sean atractivas por la línea de carrera que tienen (plan de recursos humanos).
Uso de energías limpias que permitan menor emisión de CO ₂ .	(F2, F3, O6) Generar alianzas estratégicas con empresas que se dediquen a la generación de energías renovables que le permitan a sus almacenes y robots funcionar al 100% con esta energía (plan de operaciones).	
AMENAZAS	ESTRATEGIA F-A	ESTRATEGIA D-A
Posibles restricciones de ingreso a nuevos países o ciudades. Problemas legales por difusión de información de los clientes.		
Contracción en consumo de bienes que no son de primera necesidad.		
Inseguridad de los empresarios de EE. UU. por guerra comercial con China.	(F3-A3) Potenciar marcas propias de preferencia que sean fabricadas en EE. UU. u otro país diferente a China. A su vez brindar facilidades para que las <i>mypes</i> puedan acceder a los servicios que ofrece la plataforma de ventas <i>online</i> (plan de <i>marketing</i>).	(D4-A3) Buscar mayor desarrollo con el abastecimiento de productos y fortalecer relaciones con dos actores importantes: clientes que usan la plataforma para vender sus productos y con proveedores locales medianos/grandes, quienes fabrican productos marca Amazon (plan de operaciones).
Complicaciones gubernamentales (restricción de drones, mayores impuestos, protección al consumidor) en EE. UU. que no permita crecimiento o alzas en precios.		(D5-A4) La competencia permite que los negocios se encuentren en constante innovación y Amazon no es ajeno a ello; por eso, es necesario que se tenga en cuenta las leyes, culturas y costumbres, así como infraestructura cuando se requiere iniciar un nuevo negocio. Por ello, sugerimos se realicen pilotos de instalación de estos nuevos negocios para medir impacto del distrito (congestión vehicular, tráfico de personas), colaboradores y de los usuarios (plan de operaciones).
Incremento de empresas competidoras con bajos costos y con buen potencial en tiendas físicas y virtuales.		
Exposición de los datos personales y estafas por internet.	(F5, F6-A6) Proteger la información de sus clientes utilizando tecnología avanzada, asimismo cuidar la calidad del producto que adquiere, de manera tal que se genere un vínculo de confianza con el cliente y este tenga la seguridad de que está realizando una buena compra. Con ello se tendrá un cliente fidelizado de por vida (plan de operaciones).	

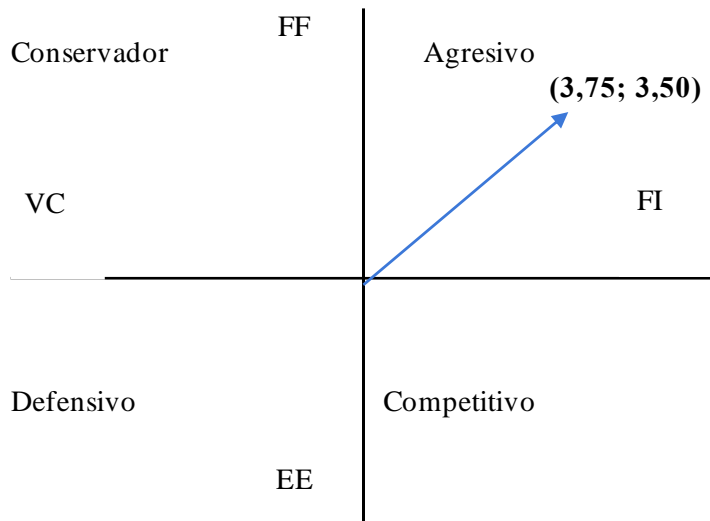
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 18. Análisis de los elementos principales de la misión actual de Amazon

Variables	Preguntas	Respuesta de Amazon	Propuesta para Amazon
Clientes	¿Quiénes son los potenciales usuarios de Amazon?	Cualquier persona que quiera comprar o vender algún producto que cubra una necesidad.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Productos o servicios	¿Qué bienes o servicios ofrece Amazon?	Libros, juguetes, tecnología, artículos para el hogar, videojuegos, equipos electrónicos, productos para la salud y belleza, artículos deportivos, ropa, alimentos y productos hechos a mano. También es un intermediario entre alguien que quiere vender y alguien que quiere comprar.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Mercados	¿En qué lugares o cuál es su radio de acción de Amazon?	A nivel mundial.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Tecnología	¿Amazon está a la vanguardia de la tecnología?	Sí.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿Qué proyección de crecimiento y financiero tiene Amazon?	Su prioridad es ser líderes en el comercio electrónico con retorno a largo plazo, buscando inversiones financieramente sólidas.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Filosofía	¿Cuáles son los principios de Amazon?	Obsesión por colocar en el centro al cliente, las empresas competidoras no deben alarmar, ímpetu por crear productos innovadores, y el compromiso con la perfección operativa y la proyección a largo plazo.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Autoconcepto	¿Cuál es la ventaja competitiva de Amazon?	Brindar el mejor servicio en la experiencia de compra de todo usuario que interactúa con su plataforma web.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Perfil público	¿Amazon tiene responsabilidad social empresarial?	Sí, aporta a la comunidad brindando oportunidades a veteranos de guerra, inmigrantes y personas de color; por otro lado, trabaja en reducir el impacto ambiental que dejan sus actividades.	Se mantiene respuesta de Amazon.
Interés en los trabajadores	¿Cuán importantes son sus trabajadores para Amazon?	Son el elemento más importante que contribuye con el éxito de la empresa.	Se mantiene respuesta de Amazon.

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en David, 2017.

Anexo 19. Perfil estratégico



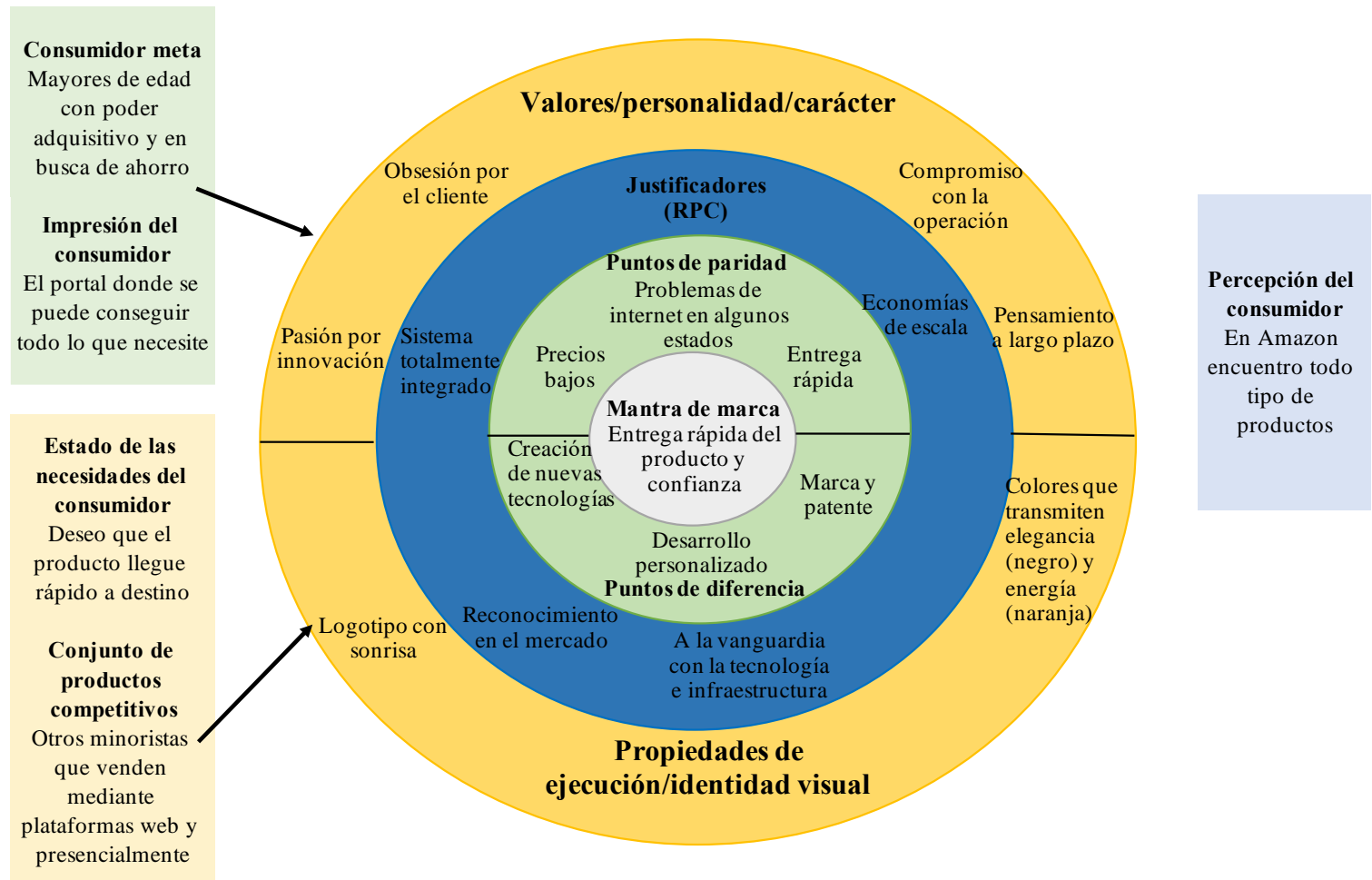
Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en David, 2017.

Anexo 20. Variables de segmentación

Tipos de segmentación	Variables de segmentación	Segmento objetivo de Amazon
Demográfica	Edad	De 18 a 50 años
	Ciclo de vida familiar	Solteros, casados, con hijos, sin hijos
	Ocupación	Profesionales, empresarios, estudiantes, clase trabajadora, amas de casa
	Ingresos	Medios
	Generación	Generación Z, X e Y
Geográfica	Región del país – EE. UU.	53 estados
Psicográfica	Clase social	Media y media baja
	Estilo de vida	Personas que busquen ahorro, interesados en la tecnología y que no dispongan de mucho tiempo libre
Conductual	Beneficios	Ahorro, conveniencia y rapidez
	Ocasiones	Ocasión habitual, ocasión especial

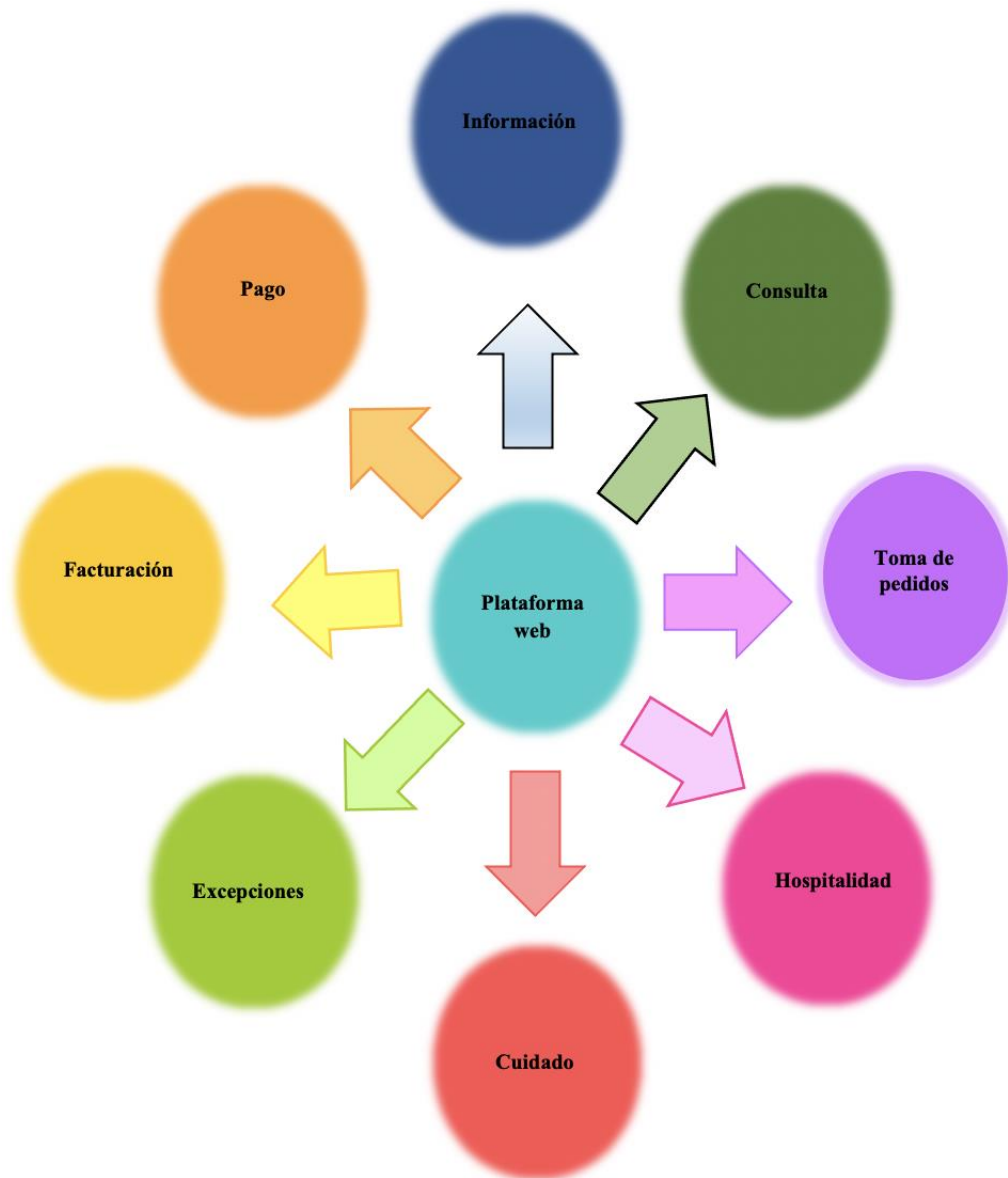
Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Kotler y Armstrong, 2016.

Anexo 21. Mantra de la marca Amazon



Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Kotler y Keller, 2016.

Anexo 22. Gráfico de la flor del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Lovelock y Wirtz, 2015.

Anexo 23. Flor del servicio

Pétalos	Servicios	Elementos
Primer pétalo	Información	Usar la plataforma, mostrar la variedad de productos marca Amazon que ofrece y el precio, y usar un semáforo que mida el impacto ambiental, condiciones de compra, entrega y pago, advertencias y recibos o facturas.
Segundo pétalo	Consulta	Responde a la pregunta ¿usted qué me recomienda? Aquí Amazon cuenta con asesoría en línea y con recomendaciones que la misma plataforma ofrece de acuerdo con los criterios de búsqueda que cliente ha realizado, uso de <i>big data</i> .

Pétalos	Servicios	Elementos
Tercer pétalo	Toma de pedidos	El cliente elige producto o productos a comprar que son procesados por la plataforma. Este proceso consiste en comunicar al proveedor o almacenes de Amazon la necesidad de separarlos para luego proceder con la revisión, empaquetado y entrega inmediata. El cumplimiento de lo ofrecido es vital en este punto del servicio complementario.
Cuarto pétalo	Hospitalidad	La cortesía, consideración y buen trato hacia los clientes en el centro de contacto al cliente. Hacer sentir al cliente que se le acompaña en todo contacto que tenga con la empresa.
Quinto pétalo	Cuidado	Seguridad en la información, sistema de pago y entrega de productos en buenas condiciones.
Sexto pétalo	Excepciones	Entregas especiales, manejo de reclamos, solución de problemas y restitución de productos se encuentran establecidos en los protocolos de atención al cliente.
Sétimo pétalo	Facturación	Proceso bastante rápido y sencillo en el cual el cliente es quien ingresa toda la información con lo cual se reducen los errores de emisión.
Octavo pétalo	Pago	A través de tarjeta de crédito, débito o tarjetas recargables, el proceso es bastante rápido, seguro y sencillo, atributos que los clientes valoran.

Fuente: Elaboración propia, 2020, basada en Lovelock y Wirtz, 2015.

Anexo 24. Almacenes Amazon en EE. UU.



Fuente: Hugas, 2019.

Anexo 25. Lockers en centro comercial y estación de servicios



Fuente: Amazon.com.

Anexo 26. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia 2019-2023 (millones de USD)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total ingresos	139,397	175,246	220,315	276,973	348,203	437,750
Costo de ventas	-83,294	-100,727	-121,809	-147,304	-178,135	-215,419
Utilidad bruta	56,104	74,519	98,505	129,669	170,067	222,331
Gastos operativos	-48,669	-64,862	-86,455	-115,251	-153,658	-204,891
<i>Fulfillment</i>	-20,367	-26,861	-35,426	-46,721	-61,618	-81,264
<i>Marketing expense</i>	-8,269	-11,140	-15,008	-20,219	-27,241	-36,700
Tecnología	-17,261	-23,228	-31,259	-42,066	-56,609	-76,181
Generales y administrativos	-2,595	-3,417	-4,499	-5,924	-7,800	-10,270
Otros gastos operativos netos	-177	-216	-263	-321	-391	-476
Utilidad operativa (EBIT)	7,435	9,657	12,050	14,418	16,409	17,440
Ingresos financieros	263	173	218	274	345	433
Gastos financieros	-1,417	-1,358	-1,708	-2,147	-2,699	-3,393
Otros ingresos/gastos	-110	-131	-158	-189	-227	-273
Utilidad antes de impuesto (UAI)	6,172	8,340	10,403	12,356	13,827	14,208
Impuesto a la renta (IR)	-716	-1,752	-2,185	-2,595	-2,904	-2,984
Utilidad (pérdida) Neta	5,455	6,589	8,218	9,761	10,924	11,224

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 27. Flujo de caja sin estrategia 2019-2023 (millones de USD)

Concepto / año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total ingresos	139,397	175,246	220,315	276,973	348,203	437,750
Costo de ventas	-83,294	-100,727	-121,809	-147,304	-178,135	-215,419
Gastos operativos	-48,669	-64,862	-86,455	-115,251	-153,658	-204,891
Utilidad operativa (EBIT)	7,435	9,657	12,050	14,418	16,409	17,440
Depreciación	8,426	10,593	13,317	16,742	21,047	26,460
Amortización						
EBITDA	15,861	20,250	25,367	31,160	37,457	43,901
Impuestos	-716	-2,028	-2,531	-3,028	-3,446	-3,662
Capital de Trabajo	-637	1,137	1,538	2,067	2,763	3,676
Capex	10,944	13,759	17,297	21,745	27,338	34,368
Flujo de caja proyectada sin estrategia	4,837	3,326	4,001	4,319	3,910	2,194

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 28. Proyección de estado de ganancias y pérdidas con estrategia 2019-2023 (millones de USD)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Total Ingresos	139,397	174,091	226,611	302,547	408,266	559,375	
Tiendas en línea	86,970.99	106,144	138,549	188,414	260,344	367,662	
Incremento ventas online		100,886	123,127	160,717	218,560	302,000	
Incremento ventas marca Amazon		5,257	15,422	27,697	41,784	65,663	
Tiendas físicas	12,180	15,786	20,459	26,516	34,366	44,540	
Servicios de vendedores externos	30,227	39,176	50,774	65,805	85,287	110,536	
Servicios de suscripción	10,019	12,985	16,829	21,811	28,269	36,638	
Costo de ventas	-83,294	-100,000	-125,339	-157,097	-196,903	-246,794	
Utilidad Bruta	56,104	74,090	101,273	145,450	211,363	312,581	
Gastos Operativos	-	48,669	-	70,108	-	94,787	-
Fulfillment	-	20,367	-	27,410	-	36,887	-
Marketing Expense	-	8,269	-	11,382	-	15,668	-
Plan Marketing	-	-	4,403	-	6,143	-	8,312
Tecnología	-	17,261	-	23,228	-	31,259	-
Generales y administrativos	-	2,595	-	3,417	-	4,499	-
Plan RRHH	-	-	52	-	68	-	91
Otros Gastos Operativos netos	-	177	-	216	-	263	-
Utilidad Operativa (EBIT)	7,435	3,982	6,486	17,527	38,973	79,983	
Ingresos							
Financieros	263	264	264	264	264	265	
Gastos Financieros	-	1,417	-	1,349	-	1,757	-
Otros ingresos/gastos	-	110	-	131	-	158	-
Utilidad antes de impuesto (UAI)	6,172	2,765	4,835	15,256	35,845	75,639	
Impuesto a la Renta (IR)	-	716	-	691	-	1,209	-
Utilidad (pérdida) Neta	5,455	2,074	3,626	11,442	26,884	56,729	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 29. Proyección de flujo de caja con estrategia (millones de USD)

Utilidad operativa/ventas	5,3%					
Concepto/año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total ingresos	139,397	174,091	226,611	302,547	408,266	559,375
Costo de ventas	-83,294	-100,000	-125,339	-157,097	-196,903	-246,794
Gastos operativos	-48,669	-70,108	-94,787	-127,923	-172,391	-232,598
Utilidad operativa (EBIT)	7,435	3,982	6,486	17,527	38,973	79,983
Depreciación y amortización	8,426	10,593	13,317	16,742	21,047	26,460
Depreciación y amortización con estrategia		113	113	113	113	113
EBITDA	15,861	14,688	19,916	34,382	60,133	106,556
Impuestos	-716	-996	-1,621	-4,382	-9,743	-19,996
Capital de trabajo	-637	1,233	1,572	2,112	2,822	3,753
Capex sin estrategia	10,944	13,759	17,297	21,745	27,338	34,368
	-	-	-	-	-	-
Capex con estrategia	567	-	-			
Flujo de caja proyectada con estrategia	5,404	-1,299	-575	6,143	20,231	48,440

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Karla Cecilia De la Cruz Quintana

Nació en Lima, el 02 de septiembre de 1979. Es ingeniera de sistemas, cómputo y telecomunicaciones por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Cuenta con más de veinte años de experiencia en el sector financiero. Actualmente, se desempeña como gerente de agencia en el Banco de Crédito del Perú.

Michael David Mendoza Tineo

Nació en Lima, el 03 de agosto de 1984. Es ingeniero industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con diez años de experiencia en logística. Actualmente, se desempeña como ejecutivo *senior* comercial en Ransa Comercial S.A.