



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA AMAZON EN ESTADOS UNIDOS
2020-2022”**

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

Presentado por

Srta. Catherine Susan Alburquerque Rojas

Sra. Susan Geraldine Jara Pérez

Sr. Jean Carlo Mora Pérez

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Lima, febrero de 2021

Dedicatorias

A mi esposo, Wilmer Machuca, por ser parte de todos los sacrificios realizados durante la maestría, por las amanecidas juntos, por su dedicación, enseñanza y tolerancia.

A mis padres, Juan e Isabel, y a mi pequeña Ale, por la demostración de apoyo y amor siempre. Y porque son mi principal motivación.

Susan Jara

A mi novio Dio, le agradezco llevar este camino juntos. Por animarme, enseñarme y apoyarme de forma incondicional.

A mis padres, por ser mi ejemplo y motivación constante. Los amo.

Catherine Alburqueque

A mis compañeras.

Jean Mora

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra institución, la Universidad del Pacífico, por el nivel y pasión contagiada a lo largo de nuestro postgrado y en especial al profesor Roberto Paiva por su orientación, asesoría y paciencia.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un plan estratégico para el periodo 2020-2022 para la empresa Amazon. Con este plan, se buscará obtener resultados favorables en sus indicadores de sostenibilidad, garantizando la rentabilidad de la organización y considerando para ello el contexto político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico y global, aprovechando las ventajas competitivas del sector y buscando alinear la visión y misión de la organización a sus propios intereses y los del mercado actual y futuro.

Amazon, empresa norteamericana líder del comercio minorista, fue fundada en 1994 por su presidente actual, Jeff Bezos, y estuvo dedicada en un principio a la venta de libros mediante el comercio electrónico. Amazon se ha encargado de darle un nuevo valor a la industria, aprovechando los nichos y ventajas del sector, anticipándose a los cambios, brindando productos de calidad a precios bajos, buenos tiempos de entrega y diversificando sus productos, de tal manera que actualmente es la segunda empresa más valiosa del mundo, con una valorización a octubre de 2020 de USD 200.667 millones de dólares, solo detrás de Apple, de acuerdo con el *ranking* de las empresas más valiosas del mundo elaborado por Interbrand (Ruiz 2020).

No obstante, a pesar de un sólido crecimiento financiero, Amazon presenta un resultado no deseado, y es que de acuerdo con los resultados de los indicadores de sustentabilidad de Yahoo Finance (2020), Amazon obtiene una nota de 27, que representa un alejado 47% de cumplimiento de los indicadores de sustentabilidad. En la misma evaluación se registra un nivel de conflicto 3 de 5, siendo 5 de conflicto severo, y sus competidores estratégicos obtienen un promedio de 1,7. Es importante agregar en este punto, la tendencia del sector y el interés de los clientes y empresas por el cuidado del medio ambiente y el impacto social.

Asimismo, como parte del plan estratégico, nos enfocaremos en sustentar y desarrollar los planes funcionales enfocados en el continuo crecimiento de Amazon en los segmentos existentes, y sobre todo en los objetivos específicos orientados al impacto en el *triple bottom line* (económico, ambiental y social) y garantizando un margen neto mínimo del 5%, siendo 4% el último margen obtenido en el 2019.

En conclusión, el presente trabajo resalta que si bien Amazon es una compañía financieramente sólida, el potenciar la estrategia de sostenibilidad es de alta relevancia para asegurar su supervivencia en el tiempo.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción	1
1. Descripción de la empresa.....	1
1.1 Consideraciones generales.....	1
1.2 Perfil estratégico	1
1.3 Identificación del problema	2
1.4 Metodología utilizada.....	3
1.4.1 Estrategia.....	3
1.4.2 Plan estratégico	4
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1 Factores político-legales.....	5
1.2 Factores económicos	7
1.3 Factores sociales	8
1.4 Factores tecnológicos	9
1.5 Factores ecológico-ambientales	10
1.6 Factores globales.....	11
1.7 Conclusión del análisis del macroentorno	13
2. Análisis del microentorno.....	13
2.1 Identificación, características y evolución del sector	14
2.2 Grupo estratégico	15
2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	16
2.3.1 Amenaza de nuevos ingresos.....	16
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	17
2.3.3 Amenaza de productos sustitutos	18
2.3.4 Poder de negociación de los compradores.....	20
2.3.5 Rivalidad entre las empresas existentes	20
2.4 Conclusiones del microentorno	22
3. Matriz EFE.....	22

Capítulo III. Análisis interno de la organización	23
1. Cadena de valor	23
1.1Diseño del servicio.....	23
1.2Tecnología.....	24
1.3Marketplace.....	24
1.4Marketing.....	24
1.5Distribución.....	25
1.6Servicio.....	25
2. Análisis de recursos y capacidades	25
2.1 Recursos financieros.....	26
2.2 Recursos organizacionales	27
2.3 Recursos físicos.....	27
2.4 Recursos tecnológicos	27
2.5 Recursos humanos	28
2.6Recursos de innovación.....	28
2.7Recursos de la buena reputación.....	29
3. Modelo VRIO.....	29
4. Matriz EFI.....	30
Capítulo IV. Investigación de mercado	31
1. Definición del problema	31
2. Enfoque del problema	32
3. Diseño de la investigación.....	32
4. Recopilación de datos	33
5. Preparación y análisis de datos	35
6. Elaboración y presentación del informe	35
Capítulo V. Evaluación de grupos de interés	37
1. Grupos de interés	37
2. Cadena de valor y estrategia de RSC	37
Capítulo VI. Planeamiento estratégico	38
1. Visión.....	38
1.1Visión actual.....	38
1.2Visión propuesta	39

2. Misión.....	39
2.1 Misión actual.....	39
2.2 Misión propuesta.....	39
3. Valores.....	40
3.1 Principios.....	40
3.2 Valores propuestos.....	41
4. Objetivos estratégicos	41
5. FODA cruzado	41
6. Priorización de estrategias.....	42
Capítulo VII. Planes funcionales	43
1. Plan de <i>marketing</i>	43
1.1 Objetivos del plan	43
1.1.1 Incrementar la participación de mercado.....	43
1.1.2 Incrementar las ventas	44
1.1.3 Mejorar la satisfacción del cliente.....	44
1.1.4 Mantener el valor de la marca.....	44
1.2 Dirección estratégica	45
1.2.1 Penetración de mercado.....	45
1.2.2 Desarrollo de mercado.....	45
1.3 Iniciativas del plan	46
1.4 Presupuesto del plan.....	46
2. Plan de operaciones.....	46
2.1 Objetivos del plan	47
2.1.1 Reducir costos en los procesos de envío	47
2.1.2 Mantener los costos por devoluciones.....	47
2.1.3 Implementar vehículos de entrega que generen eficiencias y sostenibles.	47
2.2 Iniciativas del plan	48
2.3 Presupuesto del plan de operaciones	48
3. Plan de recursos humanos	49
3.1 Objetivos del plan	49
3.1.1 Retener y desarrollar talento	50
3.1.2 Promover una cultura de sostenibilidad, diversidad y bienestar	50
3.2 Iniciativas del plan	50
3.3 Presupuesto del plan.....	50

4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC).....	50
4.1Objetivos del plan	51
4.1.1 Lograr reducir el impacto de la emisión de carbono de la compañía	52
4.1.2. Contar con un gobierno de sostenibilidad	52
4.1.3. Incrementar el impacto en la sostenibilidad con las personas y comunidad.....	52
4.2Iniciativas del plan	52
4.3Presupuesto del plan.....	54
5. Plan financiero.....	54
5.1Objetivos financieros	54
5.2Consideraciones generales.....	54
5.3Presupuesto de los planes funcionales.....	55
5.4Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia y con estrategia.....	56
5.5Flujo de caja sin estrategia y con estrategia.....	57
5.6Viabilidad financiera del proyecto	58
5.7Determinación del VAN y la TIR con estrategia	58
Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía.....	62
Anexos.....	76
Notas biográficas.....	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen del análisis político-legal.....	7
Tabla 2.	Resumen del análisis económico.....	8
Tabla 3.	Resumen del análisis social	9
Tabla 4.	Resumen del análisis tecnológico	10
Tabla 5.	Resumen del análisis ecológico-ambiental	11
Tabla 6.	Resumen del análisis global.....	13
Tabla 7.	Características tecnológicas del comercio electrónico	14
Tabla 8.	Amenaza de nuevos ingresos	17
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores	18
Tabla 10.	Amenaza de productos sustitutos	19
Tabla 11.	Poder de negociación de los compradores	20
Tabla 12.	Rivalidad entre las empresas existentes.....	21
Tabla 13.	Evaluación VRIO	29
Tabla 14.	Características de los compradores de Amazon.....	33
Tabla 15.	Preferencias de los adultos mayores.....	34
Tabla 16.	Objetivos específicos del plan de <i>marketing</i>	43
Tabla 17.	Iniciativas del plan de <i>marketing</i>	46
Tabla 18.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> (en millones de dólares)	46
Tabla 19.	Objetivos específicos del plan de operaciones.....	47
Tabla 20.	Iniciativas del plan de operaciones.....	48
Tabla 21.	Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)	49
Tabla 22.	Objetivos específicos del plan de recursos humanos.....	49
Tabla 23.	Iniciativas del plan de recursos humanos	50
Tabla 24.	Presupuesto del plan de recursos humanos (en millones de dólares)	50
Tabla 25.	Objetivos específicos de responsabilidad social	51
Tabla 26.	Iniciativas del plan de responsabilidad social	53
Tabla 27.	Presupuesto del plan de responsabilidad social (en millones de dólares).....	54
Tabla 28.	Objetivos específicos del plan financiero	54
Tabla 29.	Presupuestos de los planes funcionales consolidados (en millones de dólares).....	55
Tabla 30.	Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia (en millones de dólares)	56
Tabla 31.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia (en millones de dólares)	56
Tabla 32.	Flujo de caja sin estrategia (en millones de dólares)	57
Tabla 33.	Flujo de caja con estrategia (en millones de dólares)	57

Tabla 34.	Determinación del costo del capital (COK).....	58
Tabla 35.	Determinación del WACC.....	58
Tabla 36.	Resultados de flujo de caja con estrategia e inversión de iniciativas (millones de USD).....	58
Tabla 37.	Resultado de la TIR y el VAN con estrategia	58

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor de McKinsey	23
--	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Los elementos del plan estratégico.....	77
Anexo 2.	Grupo estratégico de Amazon.....	77
Anexo 3.	Resultado del microentorno en el comercio electrónico.....	77
Anexo 4.	Matriz EFE de Amazon	78
Anexo 5.	Recursos por categorías de Amazon.....	78
Anexo 6.	Capacidades con base en los recursos de Amazon	79
Anexo 7.	Resultado de la matriz EFI.....	79
Anexo 8.	Identificación del problema de la investigación de mercado	80
Anexo 9.	Modelo analítico	81
Anexo 10.	Atributos de los grupos de interés – Análisis Poder – Legitimidad - Urgencia	81
Anexo 11.	Oportunidades y amenazas de los grupos de interés	82
Anexo 12.	Análisis del impacto de la cadena de valor de Amazon	83
Anexo 13.	FODA cruzado	83
Anexo 14.	Tabla de priorización de estrategias	84
Anexo 15.	Matriz cruzada	84

Capítulo I. Introducción

1. Descripción de la empresa

1.1 Consideraciones generales

De acuerdo con Kang (2010), en las últimas décadas se ha podido apreciar una evolución de los negocios debido a la popularidad de internet como catalizador de nuevas oportunidades de negocios. Bajo este contexto el comercio electrónico se vuelve tan importante hoy, dada su inmensa capacidad de servir como medio transaccional de compra y venta alrededor del mundo. Dichas transacciones, soportadas bajo un sistema de procesamiento de datos seguros, tecnologías web y funciones de interactividad que proporcionan a los usuarios confiabilidad, rapidez en las transacciones, ambientes amigables para la compra y venta, accesibilidad independiente del lugar y zona horaria.

Siguiendo a Weil (2015), Amazon desde sus inicios comienza a generar innovaciones y tendencias que impactarían, no solo al contexto local de Estados Unidos, sino en el mundo entero. En 1994, Jeff Bezos funda Amazon, revolucionando la forma en la que se vendían libros, al basar sus operaciones en internet como medio para la captación de clientes. Dentro de la filosofía de la compañía estaba tomar riesgos priorizando el crecimiento sobre las ganancias, lo que ocasionó que en su primer año de operaciones Amazon perdiera alrededor de USD 300.000. Esto llevó a que en 1995 se buscará la inversión de capital de riesgo por un total de USD 981.000.

Con su apertura en la bolsa de valores en 1997, Amazon pudo hacerse de un fondo de seguridad considerable, al ofrecer USD 1250 millones en bonos, aprovechando el entusiasmo de los inversionistas para las cibercompañías. Con el capital, se amplió el alcance dentro del sector de libros. Creando Amazon.com Advantage para ventas independientes y Amazon.com Kids enfocado en niños y adolescentes. Luego vendría la ampliación territorial al adquirir Bookpages (Reino Unido) y Telebook (Alemania).

Pese a todos los logros alcanzados por la compañía, hay un punto débil que comienza a socavar sus cimientos. En la actualidad, Amazon está presentando ruido en su modelo de negocio, es decir, en su forma de manejo y gestión en cuanto a sus estrategias ambientales, sociales y de gobernanza, frente a un mercado global donde tanto los consumidores como empresas comienzan a alinear sus preferencias y estrategias a una tendencia de preocupación social y ambiental.

1.2 Perfil estratégico

Para Porter (2008), la utilidad de la organización se encuentra en función de dos factores fundamentales:

la estructura de la industria en la cual se desea competir y la estrategia genérica que aplica. En el segundo caso, Amazon apuntaría a tener una estrategia de diferenciación y también de liderazgo en costos, o lo que Porter denomina empresas “atrapadas en el medio”, caracterizadas por tener una estrategia pobre y una baja rentabilidad garantizada. Esto contrasta con la realidad de Amazon, porque sus beneficios crecen año tras año. Así, si complementamos la teoría de Porter con la perspectiva del reloj estratégico (Bowman 1998), podríamos concluir que Amazon cuenta con una estrategia híbrida.

Es importante destacar que Amazon apoya su estrategia de diferenciación en su filosofía de ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, lo que les ayuda a mejorar continuamente sus operaciones para satisfacer a sus clientes y ofrecer una experiencia diferenciada. Por otro lado, la tecnología les ayuda a mantener operaciones eficientes, visibilidad sobre la información que manejan y permitir bajar los costos asociados.

1.3 Identificación del problema

De acuerdo con Sallenave (1973), los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las empresas definen el marco de estudio para las políticas empresariales y deben ser consideradas como un imperativo por la gerencia general. En tanto que, estos objetivos son independientes de la subjetividad de los empresarios y permanecen como una constante a enfrentar pese a las fluctuaciones de la economía. Siendo la rentabilidad el nexo primordial para la supervivencia y crecimiento de las empresas para lograr así mayores utilidades.

Centrándonos en la definición de supervivencia y complementando lo mencionado por Sallenave, Elkington (1997), sostiene que la agenda de *Triple Bottom Line* (TBL) enfoca a las corporaciones no solo en el valor económico que agregan, sino también en el valor ambiental y social que agregan o destruyen. Con su dependencia de siete revoluciones estrechamente vinculadas (mercado, valores, transparencia, ciclo de vida de la tecnología, socios, tiempo y gobierno corporativo), menciona que la transición del capitalismo sostenible será una de las más complejas que nuestra especie haya tenido que negociar.

Está claro que una proporción creciente de problemas de sostenibilidad corporativa gira en torno no solo al diseño de procesos y productos, sino también al diseño de corporaciones y sus cadenas de valor, de “ecosistemas empresariales” y, en última instancia, de mercados.

Amazon parece haber obtenido los logros que una corporación de su tamaño y en el sector en el que se desenvuelve aspiraría llegar: es la marca más valiosa del mundo, su valor de capitalización

bursátil en el índice de Dow Jones es de 1180,9, representa el 38,7% de las ventas de comercio electrónico minorista de Estados Unidos, líder en experiencia del cliente, referente tecnológico, entre muchos logros más. ¿Pero realmente es suficiente para asegurar su supervivencia? En un entorno donde la sostenibilidad forma parte importante de la tendencia de las preferencias de los consumidores y del mercado en general, siendo incluso parte de los objetivos y estrategias corporativas, Amazon no ha logrado obtener el resultado deseado.

De acuerdo con los indicadores de sustentabilidad registrados y evaluados en Yahoo Finance (2020), Amazon obtiene una nota de 27 (5,1 en riesgo ambiental, 12,5 en riesgo social y 9,8 en riesgo de gobernanza), esto representa un alejado 47% en sustentabilidad. En la misma evaluación se registra un nivel de conflicto 3 de 5, siendo 5 de conflicto severo, en esta misma línea sus competidores estratégicos obtienen un nivel de 1,7. Estos resultados pueden traer consigo vulnerabilidad de la apreciación en el mercado y por lo tanto repercutir en los ingresos, su rentabilidad y por lo tanto supervivencia.

Con el presente trabajo de investigación se buscará desarrollar las directrices para cubrir las expectativas y objetivos deseados de sostenibilidad, manteniendo a su vez la rentabilidad y buenos resultados que Amazon ha obtenido hasta el momento.

1.4 Metodología utilizada

Se desarrollará el plan estratégico de Amazon sobre la base de una estrategia que permita asegurar la sustentabilidad de la empresa.

1.4.1 Estrategia

De acuerdo con Parada y Planellas (2007), la estrategia corporativa es un generador de rápido crecimiento si se desarrolla adecuadamente; además una empresa puede tomar cualquier camino de crecimiento siempre que aproveche sus ventajas y controle sus desventajas.

Olsen (2007) sostiene que la estrategia significa elegir con claridad la dirección de su empresa en función a lo que sucede en el entorno; con este conocimiento se encuentra en una mejor posición para responder activamente al ambiente.

Porter (2008) sostiene que la estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. Su éxito depende de realizar bien muchas cosas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni sustentabilidad.

Magretta (2014) indica que la estrategia consiste en escoger un conjunto diferente de actividades para generar una mezcla especial de valor.

Finalmente, de acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) la estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. También, sostienen que a partir del análisis del entorno externo y la organización interna; la compañía identificará las oportunidades en los mercados y las amenazas en el entorno externo; que servirán para decidir cómo usarán los recursos, capacidades, competencias centrales y las ventajas competitivas de la organización interna de la compañía para perseguir las oportunidades y superar las amenazas. A este análisis se le denomina FODA.

De acuerdo con Ponce (2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

David y David (2017), definen a la matriz cruzada de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) como una importante herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Además, sustentan que su propósito es generar alternativas factibles, para seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores.

1.4.2 Plan estratégico

De acuerdo con Martínez y Milla (2005), un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Olsen (2007) define un plan estratégico como la hoja de ruta formalizada que describe cómo su empresa ejecuta la estrategia elegida. Un plan explica dónde una organización continuará durante el próximo año o más y cómo va a llegar allí. El plan abarca toda la organización o se centra en una función principal como como una división o un departamento. Un plan estratégico es una herramienta de gestión que sirve para ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, porque enfoca la energía, los recursos y el tiempo de todos en la organización en la misma dirección. También, menciona que el “plan estratégico” tiene 3 componentes: ¿dónde estamos ahora?, ¿dónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos ahí?, como se puede ver en el anexo 1.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

Debido a que en el día a día el mundo está expuesto a diferentes cambios de diferentes tipos, segmentos y campos, es necesario comprender lo que sucede y conocer que factores del entorno pueden impactar de manera positiva o negativa a las posibles estrategias o decisiones de las organizaciones de determinada industria.

«El entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran» (Hitt *et al.* 2015: 38). «Las compañías no pueden controlar directamente los segmentos del entorno general. Dado lo anterior, una compañía tratará primero de reconocer las tendencias de cada segmento del entorno general, y a continuación intentará pronosticar el efecto que cada tendencia producirá en ella» (Hitt *et al.* 2016: 39).

Y para conocer los factores que impactan en el macroentorno de la industria del comercio electrónico en Estados Unidos, analizaremos los entornos: político-legal, económico, sociales, tecnológico, ecológico y global.

1.1 Factores político-legales

Para el análisis de este factor nos centraremos en las actividades gubernamentales y de las regulaciones en el entorno remoto o macroambiente de Estados Unidos.

Respecto al contexto político actual, lo describiremos como un factor negativo, esto debido a dos aspectos. El primero, como ya es de conocimiento general, tanto los republicanos como demócratas y partidos minoritarios adicionales, han estado enfrentados por las discrepancias en la forma de manejo de Donald Trump en el Gobierno. Como segundo aspecto sumamos las rivalidades por las elecciones presidenciales a desarrollarse en noviembre del presente año.

Por el lado de las regulaciones de impuestos sobre los comercios electrónicos, Estados Unidos ha sido flexible durante muchos años, enfocando sus regulaciones a los comercios físicos; sin embargo, a finales de junio de 2018, el Tribunal Supremo de Estados Unidos resolvió que los estados del país puedan obligar a los comercios electrónicos a pagar impuestos. Con esta tendencia a un mayor control sobre los impuestos en el comercio electrónico, lo consideraremos como un aspecto negativo.

Otros factores para considerar serán los indicadores de gobernabilidad positivos, como son: estado de derecho, control de la corrupción, efectividad gubernamental y calidad regulatoria.

De acuerdo con el Banco Mundial (2018) en su base de datos *Worldwide Governance Indicators*, Estados Unidos es uno de los países con mejor estado de derecho del mundo, ocupando el puesto 23 de 214 países. Esto genera confianza en las empresas al tener un indicador claro del cumplimiento de las leyes, sobre todo con lo referente a la ejecución de contratos y derechos de propiedad por parte de los miembros de la sociedad. Asimismo, esto se ve reforzado por un buen control de la corrupción, al ocupar el puesto 25 de 214 países.

La base de datos también nos da referencia de dos de los indicadores más fuertes a nivel político-legal de Estados Unidos. El primero es la efectividad del Gobierno para la implementación de políticas públicas y el segundo tiene que ver con la calidad reguladora del gobierno para la implementación de políticas sólidas que fomenten el desarrollo del sector privado. En ambos casos se encontraba en el puesto 17 de 214 países.

Otro factor positivo corresponde a los esfuerzos del estado por introducir leyes y regulaciones de seguridad cibernética. En marzo de 2020, el Comité de Seguridad Nacional del Senado de los Estados Unidos inicia la examinación de la legislación que contempla las nuevas amenazas cibernéticas. El nuevo proyecto de ley busca enmendar la histórica Ley de Seguridad Nacional de 2002 para incluir nuevas disposiciones y sectores dirigidos específicamente a la ciberseguridad. Esto es de gran apoyo para todos los comercios electrónicos de los diferentes estados, ya que brinda la confianza del sector y busca mitigar sus amenazas.

Respecto de las normas y reglas para el tratamiento de datos personales cada vez más exigentes por el consumidor y los diferentes estados, lo registramos como un aspecto negativo. Estas normas y reglas varían entre los estados del país, lo que implica diferentes niveles de seguridad, exigencias y control; sin embargo, en los últimos años se ve reflejado un incremento en las exigencias por el cuidado de los datos personales, logrando que las empresas que trabajan con datos tengan que revelar qué categorías de datos está recopilando y qué está haciendo con los datos de sus clientes. Además, los consumidores también pueden solicitar a las empresas que eliminen todos sus datos personales.

Los factores que se han establecido como prioridades dentro del entorno político-legal lo podemos validar en la tabla 1 del presente trabajo.

Tabla 1. Resumen del análisis político-legal

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Indicadores de gobernabilidad	Los indicadores de gobernabilidad positivos generan confianza en el sector y esto conlleva a mayores inversiones.	Oportunidad
Nuevas normas y reglamentos para el tratamiento de datos personales	Nuevas restricciones para los comercios que trabajan con data de los consumidores, haciendo difícil el tratamiento de los datos personales.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2 Factores económicos

Se hará referencia a los factores macroeconómicos a los que se ven expuestas las empresas en los Estados Unidos.

Debido a la pandemia, la economía ha sido uno de los aspectos más afectados a nivel mundial. Así, el crecimiento del PBI real de los Estados Unidos, se proyecta una caída de -5,9% para el 2020 con respecto al año anterior, de acuerdo con Fondo Monetario Internacional (2020). Ante este desplome el país optó por incrementar la deuda del gobierno en 18.7% del PBI, lo que ha llevado, a su vez, a un déficit fiscal del -10% del PBI. Cifras muy por encima de los 10,5% y -4,9% que asumió durante la crisis inmobiliaria, respectivamente.

Otro aspecto negativo, se ve reflejado en las actuales cifras de desempleo que se proyectan para el 2020, que son del 10,4%, de acuerdo con National Statistics Office (2020). Lo cual ha afectado la cifra récord del 3,8% de desempleo sobre el total de la fuerza laboral, conseguida por Donald Trump durante los 2 últimos años de su mandato. Sin embargo, gracias a las medidas tomadas por el país y a que otras naciones se están refugiando en el dólar, la inflación se ha visto contenida por el momento. Incluso se proyecta cerrar el año con un 0,62% y volver a niveles similares al 2018 y 2019 para el 2021 con 2,24%, de acuerdo con Duffin (2020).

Finalmente, de acuerdo con Investing (2020a), la ratio de interés y su proyección para el 2020 considerado por la Federal Reserve Board (FED), se mantendría constante en un 0,25%, siendo esto un factor positivo. Lo que mantendría el crédito barato para las empresas y personas naturales que quisieran acceder a uno, para poder sobrellevar la crisis en el corto plazo.

Los principales factores económicos se listan en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen del análisis económico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Caída del PBI	Debido al contexto de la pandemia y a las medidas tomadas por el Gobierno para su contención, el PBI en 5,9% con respecto al año anterior.	Amenaza
Incremento del desempleo	Como consecuencia del cierre de negocios a causa de las medidas de contención por la pandemia, se espera cerrar el año con un 10,4% de desempleo.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Factores sociales

Como primer factor favorable describiremos la demografía de Estados Unidos. Según las United Nations (2019), para el 2020 proyecta un crecimiento poblacional de 369.000 habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 0.5% al 2040 y una proporción entre hombres y mujeres de casi el 50-50; además prevé un promedio del 57% anual de personas entre 20 y 60 años para el periodo 2020-2040.

Como segundo factor está la disparidad de la riqueza en Estados Unidos, con un impacto negativo. De acuerdo con Statista (2020a) la desigualdad de la riqueza entre el 2018 y el 2019 no tuvo cambio significativo conforme el índice de Gini (0 = igualdad completa; 1 = desigualdad completa); no obstante, aún continúa siendo representativo (0,489). Para la Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD (2020), durante el 2017 tenía un indicador de 0,390 habiendo crecido en un 25% en los dos últimos años.

Otro factor considerado positivo corresponde al crecimiento de la compra digital en la población estadounidense, de acuerdo con un estudio del comercio electrónico en Estados Unidos de Statista (2020b), el número de compradores *on-line* en 2019 fue de 246,8 millones, en 2020, se proyecta a 256 millones de compradores digitales y se prevé que llegue a los 278 millones en 2024. Asimismo, de acuerdo con Naviera (2020), la tasa de penetración del comercio electrónico será de un 80,9%; además, se espera que siga aumentando hasta casi el 84% en 2024.

Finalmente, como último factor de impacto negativo hemos analizado la posición de la sociedad estadounidense frente a la seguridad de la información; un estudio en Statista (2020c) acerca de la privacidad en línea en los Estados Unidos encontró que el 47% estaban más preocupados por su privacidad en línea en comparación con hace un año, asimismo, este mismo porcentaje sentía que sus datos e información personal en línea eran vulnerables a los piratas informáticos, mientras que, solo el 2% de los encuestados expresaron sentimientos opuestos. En este mismo estudio, se evidenció que el 9% de los encuestados creía que la privacidad era un mito o que no existía.

Los factores que se han establecido como prioridades dentro del entorno social lo podemos validar en la tabla 3 del presente trabajo.

Tabla 3. Resumen del análisis social

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Crecimiento de la compra digital en el consumidor estadounidense.	Los consumidores están cambiando sus hábitos de consumo orientándose a la compra en línea se prevé que el entre el 2019 y 2020 crezca en un 2,3% (Statista 2020b).	Oportunidad
Posición de la sociedad estadounidense frente a la seguridad de la información	De acuerdo con Statista (2020c) <i>Online privacy in the United States</i> , el 9% de los usuarios en línea de los Estados Unidos encuestados creía que la privacidad era un mito o que no existía.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Factores tecnológicos

Se hará referencia a los factores que se encargan de capturar la aplicación del conocimiento para crear nuevos procesos y productos en las empresas estadounidenses.

Para Díaz-Cardiel (2019), existe una influencia positiva en el sector privado y estatal de la inteligencia artificial (IA). Estados Unidos es actualmente el líder mundial en IA y debido a que otros países, como China, están avanzando en este frente, el Gobierno estadounidense ha puesto en marcha un plan concertado de desarrollo e implantación entre sector público y privado el cual impulsa los avances tecnológicos en IA, los estándares técnicos, la confianza del público y garantizar el conocimiento a través de las generaciones.

En logística está surgiendo rápidamente un nuevo paradigma, gracias a nuevas tecnologías como: los sistemas multitransporte y almacenamiento que permiten el almacenamiento y recupero inteligente, en 3 dimensiones de los paquetes sin intervención humana, la mejora en herramientas analíticas que permiten analizar los rendimientos, identificar patrones y proyectar predicciones de forma automática que ayuden en la toma de decisiones, los enjambres de robots AGV1 que son vehículos autónomos que recogen y llevan paquetes de una estación a otra y el uso de gafas de realidad aumentada que permite a los operarios tener información en tiempo real de los paquetes que están manipulando reduciendo los tiempos de búsqueda.

Otro factor positivo, es el recojo de información por parte de las empresas en línea, aprovechando el cambio en la forma con la que las personas están interactuando con internet. De hecho, como lo mencionan Koeze y Popper (2020), debido al confinamiento obligatorio y el cierre de muchos de los lugares de esparcimiento habitual, las personas se han volcado de lleno a buscar

entretenimiento en sitios web como Facebook, Netflix y Youtube. Asimismo, existe una dependencia para desarrollar actividades laborales y de educación al no poder estar de forma presencial.

Finalmente, como factor positivo es de destacar que el gasto en I+D del país no está bajando, sino por el contrario se ha incrementado (Henery 2020), ya que, estaría cerrando con un presupuesto de USD 609.700 millones, frente a los USD 596.600 millones que se destinaron para el 2019. Lo que es consecuencia de la guerra que está teniendo con China quien le viene “pisando los talones” con un 23,2% del gasto global en I+D frente a un 25% de los Estados Unidos.

Los principales factores tecnológicos se listan en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen del análisis tecnológico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Nuevas tendencias en logística	Se plantea un nuevo paradigma debido a los avances en sistemas multi-transporte, herramientas analíticas, almacenamiento inteligente, nuevas generaciones de robots y realidad aumentada en gafas inteligentes.	Oportunidad
Recolección de datos	Producto del cambio de hábito en las compras y la preferencia por compras en línea debido aislamiento social.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.5 Factores ecológico-ambientales

Los factores que consideraremos estarán sujetos a la influencia del entorno natural y se relacionan con los cambios ecológicos.

Como primer factor tomaremos en cuenta la preocupación del comprador estadounidense por la sustentabilidad, esto representa tanto una oportunidad como una amenaza para las empresas. Los consumidores se muestran algo o muy interesados en las inversiones de negocios sustentables, prefieren invertir en compañías con objetivos sociales y ambientales y esto representa para las empresas la necesidad de desarrollar estrategias más sostenibles para sus productos y servicios, así como orientar sus desarrollos y procesos en buscar más inversiones con esta orientación; no obstante, esto puede beneficiar su reputación corporativa y sus ventas.

El desinterés y poco apoyo del estado a las organizaciones preocupadas por el cuidado del medio ambiente es nuestro segundo factor, pero esta vez negativo. Efectivamente, Estados Unidos es el segundo país más contaminante del planeta y esto debido a que el gobierno actual se ha caracterizado por sus políticas de revertir las regulaciones federales del cuidado del medio

ambiente, esto genera que las industrias preocupadas y que invierten para desarrollar programas de cuidados medioambientales tengan mayor costo que las que no se preocupan y que no son reguladas en este factor, esto representa una amenaza ya que para mantener a un sector preocupado por estos programas efectivamente se debe realizar una inversión.

Por último, un factor positivo es la tendencia de las empresas en adoptar mejores prácticas ambientales, esto quiere decir que están optando por alternativas como el uso eficiente de la energía, están preocupados en desarrollar estrategias para la prevención de la contaminación, gestionando el cuidado medioambiental y prestos a forjar alianzas con los órganos gubernamentales.

Los factores que se han establecido como prioridades dentro del entorno ecológico lo podemos validar en el cuadro detallado en la tabla 5 del presente trabajo.

Tabla 5. Resumen del análisis ecológico-ambiental

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Tendencia de los consumidores por la sostenibilidad	Los consumidores activos presentan tendencias de preferir invertir en compañías con objetivos sociales y ambientales.	Oportunidad
Tendencia de las empresas en adoptar mejores prácticas ambientales	Las empresas están marcando una nueva tendencia en adoptar mejores prácticas para el cuidado medioambiental y prestos a forjar alianzas con los órganos gubernamentales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.6 Factores globales

Respecto al factor económico global es una amenaza frente a la incertidumbre de la pandemia. De acuerdo con el estudio Global Economy en Statista (2019a), el producto bruto interno (PBI) mundial durante 2019 ascendió a unos USD 142.000 millones; asimismo, en el mismo año se evidenciaba un 5,4% en la tasa de desempleo y la inflación se encontraba en un 3,56%. No obstante, según las previsiones del Banco Mundial (2020), frente a la pandemia del coronavirus la economía mundial se reducirá un 5,2 % este año. La disminución prevista en los ingresos per cápita, de un 3,6 %, empujará a millones de personas a la pobreza extrema.

Como segundo factor están los latentes enfrentamientos por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, los cuales consideramos como una potencial amenaza. Según los últimos datos, en el tercer trimestre de 2019, los intercambios comerciales mundiales han caído un 3% respecto del tercer trimestre de 2018. Ese mismo dato, un año antes, era de un aumento del comercio de un 4,5% (Valle 2019). Esto ha llevado consigo batallas adicionales por quién lidera el tema de la

tecnología a nivel mundial haciendo los enfrentamientos cada vez más directos. La ralentización de los intercambios globales está teniendo dos causas, los efectos directos e indirectos, de los nuevos aranceles y la pérdida de confianza global que está retrasando las decisiones de inversión y de consumo.

El tercer factor es el crecimiento del comercio electrónico, de acuerdo con un estudio de Statista (2020b) sobre el comercio electrónico en Estados Unidos durante dicho año, las ventas minoristas en línea de productos físicos ascendieron a USD 343.150 millones y se prevé que alcancen cerca de USD 476.500 millones en 2024. No obstante, de acuerdo McKinsey (como se cita en Antevenio 2020) ante la pandemia, los consumidores en Estados Unidos, Brasil, India, Japón, Corea y China muestran una intención positiva de aumentar la frecuencia de compras en línea en varias categorías. Además, evidenció que el 47% de los internautas del mundo pasan más tiempo realizando compras *on-line*.

Como un cuarto factor considerada una amenaza, están las agresivas estrategias de adquisición por los grandes en comercio electrónico generando un mercado en el cual cada vez existen menos competidores, grandes de la industria como Amazon y Walmart se consolidan y expanden sus negocios a países con potencial.

El rápido crecimiento que ha experimentado el comercio electrónico durante los últimos años ha hecho que las normas globales establecidas se hayan quedado obsoletas. Por ello, en más de 75 países, en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se ha iniciado un proceso para dotar de una nueva regulación al comercio electrónico. Por lo que representa una amenaza para las diferentes empresas del sector que deseen invertir a mediano y largo plazo en estos diferentes países, ya que se enfrentarán a estos diversos controles.

Por último, un factor importante, pero negativo corresponde al nivel de contaminación de Estados Unidos registrado en el 2019. De acuerdo con Global Carbon Project, financiado por las Naciones Unidas, Estados Unidos es el segundo país más contaminante del planeta, con un registro de 5416 millones de toneladas de CO₂ emitido (BBC New Mundo 2019a).

Los factores que se han establecido como prioridades dentro del entorno global lo podemos validar en la tabla 6 del presente trabajo.

Tabla 6. Resumen del análisis global

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Agresivas estrategias de adquisición	Las agresivas estrategias de adquisición por los grandes en comercio electrónico generan un mercado en el cual cada vez existen menos competidores pero de gran representación.	Amenaza
Incremento de la contaminación a nivel mundial	De acuerdo a Global Carbon Project, Estados Unidos es el segundo país más contaminante del planeta, con un registro de 5416 millones de toneladas de CO2 que representa el 14% de emisión CO2 en el mundo, precediendo a China.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.7 Conclusión del análisis del macroentorno

De lo expuesto concluimos que el entorno es favorable y competitivo para un negocio de comercio electrónico, más aún ahora que la población en general se está inclinando por una tendencia de compra en línea necesaria, a raíz de la coyuntura actual por el COVID-19, además de ser Estados Unidos uno de los países con indicadores de gobernabilidad que generan la confianza necesaria para las inversiones en el sector. Sin embargo, el contexto actual por el que estamos atravesando, también genera un golpe fuerte en el mercado sobre todo por los factores de desempleo, económicos e incertidumbre política.

Con ello, las organizaciones que puedan establecer estrategias diferenciadas en un contexto golpeado económicamente y con buena orientación en las necesidades del mercado y de las nuevas tendencias como de la sustentabilidad, digital, tecnológica y social, podrían aprovechar las oportunidades para enfrentar las amenazas que se presentan en el contexto actual.

2. Análisis del microentorno

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015) el microentorno está compuesto por todas las fuerzas que influyen directamente en una empresa, tanto en sus acciones como en su forma de competir. Como la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad de los competidores. Todas estas fuerzas determinan el grado de rentabilidad de una industria, siendo la responsabilidad ubicarse en una posición defensiva o tomar ventaja de ellas, con el fin de obtener rendimientos superiores al promedio.

Para el caso de comercio electrónico primero partiremos por definir el contexto identificando el sector, sus características y su evolución, para luego revisar el impacto que tiene cada una de las cinco fuerzas antes mencionadas.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

De acuerdo con el Sistema de Clasificación de Industrias de América del Norte (NAICS), el comercio electrónico, se desarrolla dentro de la industria del comercio minorista, bajo el sector de compras electrónicas y pedidos por correo con el código 454110. Dicha clasificación comprende a los establecimientos que se dedican principalmente a la venta al por menor de mercancías a través de medios alternativos a las tiendas físicas, como, por ejemplo: catálogos, pedidos por televisión, pedidos por correo o medios electrónicos. En nuestro caso, nos centraremos en las transacciones realizadas a través de internet en los Estados Unidos.

Siguiendo a Laudon (2009), el comercio electrónico destaca de otros negocios por ocho características tecnológicas, que explican el gran interés que se le tiene, porque plantean nuevas posibilidades para poder comerciar:

Tabla 7. Características tecnológicas del comercio electrónico

Característica	Descripción
Ubicuidad	Elimina los límites geográficos y temporales al basarse en internet, mejorando la conveniencia de los clientes y la reduciendo costos a la empresa.
Alcance global	Va más allá de las barreras nacionales y permite comerciar con otras naciones y culturas, con la potencialidad de llegar a millones de clientes y empresas.
Estándares universales	Permite la implementación de este tipo de negocios al contrario de los estándares de los negocios tradiciones que difieren entre sí.
Riqueza	Poder compartir una gran gama de mensajes por diferentes medios y tipos como video, audio o texto.
Interactividad	Permite el involucramiento del usuario como parte fundamental del proceso, al establecer una comunicación directa con él.
Densidad de información	Incrementa la calidad de la toma de decisiones gracias a un mejor análisis de datos al poder transmitir, procesar y almacenar los datos a costos bajos y en tiempo real.
Personalización	Permite el envío de mensajes focalizados y la adecuación de productos a diferentes personas o grupos de personas.
Tecnología social	Permite la comunicación de muchos a muchos, derivando en la creación de redes sociales, comunidades en línea y contenidos compartidos.

Fuente: Elaboración propia 2020.

La evolución del sector, en sus inicios, a mediados de la década de 1960, de acuerdo con Schneider (2017) se encontraba ligado a las transacciones bancarias, como las transferencias electrónicas de fondos (EFT) o el intercambio electrónico de datos (EDI). Esto ayudó a las empresas a estandarizar la información que compartían, reduciendo sus gastos y mejorando los procesos. Su rápida adopción fue resultado del impulso promovido por el gobierno de los Estados Unidos, como principal socio comercial. Sin embargo, las empresas debían asumir altos costos de implementación en tecnología soportada en una incipiente red de Internet.

Entre 1995 y 2003, se daría la primera ola del comercio electrónico, que se caracterizó por el rápido crecimiento y dominio de empresas estadounidenses, a través de sus sitios web en inglés.

Crecimiento que fue impulsado por más de USD 100.000 millones proveniente de inversionistas optimistas, que basaban su éxito en la estrategia del “primer jugador”. Aunque, se apostaba a una publicidad en línea simple y una comunicación con el cliente mediante correos electrónicos no estandarizados, soportados bajo conexiones lentas de internet. Para el 2000, se produjo una fuerte contracción del sector producto de malas ideas y la pobre implementación de negocios, que derivó en la “crisis de los puntocom”. La situación empeoró con la generalización de la piratería, como consecuencia de una mala distribución de productos y solo pudo ser salvada mediante un rescate de USD 200.000 millones.

La segunda ola del comercio electrónico se dio entre 2004 y 2009. Se caracterizó por la diversificación de empresas en todo el mundo, que implementan sus sitios web en diferentes idiomas y financiadas principalmente por capital propio. El uso de internet tuvo un incremento dramático, al pasar de 12% en 2004 a un 80% en 2009, gracias a las conexiones de banda ancha. Las empresas utilizaban un enfoque más sofisticado en su publicidad y un contacto con el cliente a través de correos electrónicos personalizados que se integraban a los procesos del negocio y su estrategia. En este contexto, solo unas empresas se beneficiaban mediante la estrategia del “primer jugador” migrando más a una estrategia de “seguidor inteligente” y se implementan plataformas de distribución legal con el fin de hacer frente a la piratería.

La última ola, señalada por el autor, comprende desde 2010 a la actualidad. En esta última etapa se consolidan la presencia de China, India, Brasil y otros países emergentes como grandes centros de comercio electrónico. Las empresas vuelven a tener opciones de financiamiento, pero con una variedad mucho más amplia como el *crowdfunding*. El contacto con el cliente se desarrolla principalmente por redes sociales, dejando el correo electrónico como secundario y se desarrolla un *marketing* enfocado a la comunicación en línea. La distribución de productos en línea se vuelve algo común y la estrategia del “primer jugador” pierde validez para cualquier empresa.

2.2 Grupo estratégico

De acuerdo con Porter (2008), el primer paso para realizar el análisis de la industria debe partir por caracterizar las estrategias de las empresas que compiten en ella. De esta forma se podrá identificar los grupos estratégicos presentes, agrupando empresas según sus similitudes en participación de mercado, tácticas competitivas y la manera en que reaccionan al entorno.

Así podemos destacar tres factores representativos del principal grupo estratégico del comercio electrónico de los Estados Unidos:

- El valor de la marca, que representa la identificación de la empresa, confianza adquirida, y la percepción de rentabilidad a la que puede llegar (Gourtsilidou 2020).
- Número de visitas mensuales, que representa la cantidad de clientes o potenciales clientes que puede tener la empresa e indirectamente la cantidad de proveedores que podría integrar para atender su demanda (SimilarWeb 2020).
- Participación de mercado, que representa las ventas conseguidas dentro del mercado de comercio electrónico, destacando su importancia dentro de él (Brand Finance 2020a).

El grupo de interés de Amazon lo podremos visualizar en el anexo 2.

2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para el análisis de las fuerzas que rigen el sector, nos basaremos en la metodología planteada por Porter (2008), que plantea que la combinación de estas fuerzas serán las que determinen el grado de rivalidad dentro de la industria y también que tan atractiva en términos de rentabilidad será.

2.3.1 Amenaza de nuevos ingresos

Los potenciales ingresos a la industria, de acuerdo con Porter (1991), configuran una amenaza en la medida que aportan mayor capacidad, deseo de ganar participación de mercado e incrementar sus recursos. La consecuencia de estos actos se traduce en una reducción o fijación de los precios de los productos o incremento en los costos de las empresas para satisfacer a sus clientes. Por estos motivos, la amenaza de nuevos ingresos estará en función de las barreras de entrada del sector y la capacidad de reacción que tengan las empresas que ya se encuentran operando.

En el comercio electrónico, las principales barreras de entrada vienen dadas por la capacidad de las empresas para realizar economías de escala, se cuentan con empresas muy fuertes a nivel financiero; por otro lado, el fuerte reconocimiento de los usuarios a la marca es otra barrera resaltante en el sector. En ese sentido, de acuerdo con Statista (2020d) en un estudio sobre Amazon, esta representó el 38,7% de las ventas de comercio electrónico minorista de Estados Unidos, seguido por un 5,3% de Walmart y un 4,7% de eBay. También, las empresas del sector han desarrollado ventajas en costos a través de las patentes tecnológicas que ayudan a mejorar la experiencia del cliente, la eficiencia y el control de las operaciones de las empresas, por ejemplo, Amazon invirtió USD 22.600 millones en I&D en el 2018 (Strategy 2018); además, se pueden localizar estados que permiten ahorrar costos en impuestos (como el caso de Seattle o Delaware) y tener una buena red de distribución; asimismo, la ubicación de los centros de distribución de las actuales empresas puede ser una barrera de ingreso al facilitar la entrega de los pedidos para los

clientes por su ubicación estratégica, según International Post Corporation (2020) el 66% de compradores digitales utiliza *Home Delivery*. Sin embargo, existen aspectos que incrementan la amenaza como la facilidad de los clientes al cambiar de empresa; de acuerdo con un estudio de Statista (2020b) sobre el *E-commerce in the United States*, el 70% afirmó que el precio fue el factor más importante para comprar con un minorista en línea y el 62% que el envío gratuito. Asimismo, los requerimientos de capital bajo (relativo al tamaño de la empresa), un amplio acceso a canales de distribución variados gracias a la tasa de penetración en línea en Estados Unidos (75%), sin protección gubernamental, una rápida asimilación del negocio por parte de las nuevas empresas y la promesa de retornos en un mercado en crecimiento (+14% anual).

De acuerdo con Hax y Majluf (1996), el resultado de la fuerza competitiva es un grado de atractividad de 3,2, que la hace neutra.

Tabla 8. Amenaza de nuevos ingresos

Fuerza	Concepto		Altamente No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Altamente Atractivo		Total
			1	2	3	4	5		
Amenaza de nuevos ingresos	Economías de escala	Bajo						Alto	5
	Diferenciación propias del producto	Alto						Bajo	3
	Necesidades de capital	Alto						Bajo	2
	Costo de intercambio	Bajo						Alto	1
	Acceso a la distribución	Bajo						Alto	5
	Políticas gubernamentales	Bajo						Alto	4
	Tecnología de productos patentados	Alto						Bajo	3
	Acceso a los insumos necesarios	Bajo						Alto	4
	Ubicación favorable	Alto						Bajo	3
	Curva de aprendizaje del propietario	Alto						Bajo	2
								Promedio	3,2

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (1996).

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Este poder se manifiesta, de acuerdo con Porter (1991), cuando los proveedores tienen la capacidad para incrementar sus precios o reducir la calidad de estos. De esta manera, la rentabilidad del sector se vería comprometida en caso las empresas no puedan incrementar sus precios.

Encontraremos proveedores (vendedores de bienes y servicios) que se ofrecen en el mercado de comercio electrónico y proveedores de envíos logísticos. Respecto de ellos, podemos señalar que su poder de negociación y de influir en los precios es bajo ya que existen muchos en el mercado y son dispersos, en este caso Amazon e eBay colocan sus propias condiciones, si desean trabajar con ellos y ofrecer los productos en sus ventanas. En el caso de los proveedores de envíos logísticos, señalamos un poder de negociación medio; ya que, si bien existen diferentes empresas proveedoras en el mercado, son empresas como UPS, Fedex y Amazon las que generan mayor confianza en los envíos y la mayoría prefiere trabajar con ellos, siendo estas las responsables de generar la confianza en los días de entrega y la calidad del envío de los productos. En los últimos años tanto Fedex como UPS han registrado un alza en los precios de los envíos, esta ha sido mínima y no ha sido notada por el mercado, aunque se estima que este incremento continúe en los próximos años; no obstante, el riesgo de la integración vertical de estos proveedores es prácticamente nula, a excepción de Amazon que ya cuenta con los elementos de una integración vertical.

De acuerdo con Hax y Majluf (1996), obtenemos como resultado que la fuerza competitiva tiene un grado de atraktividad de 4,2 que la define como medianamente atractiva, como lo muestra la tabla 9.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

Fuerza	Concepto		Altamente no atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Altamente atractivo		Total
			1	2	3	4	5		
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores	Alto						Bajo	4
	Costo de sustitución	Alto						Bajo	4
	Influencia en los precios de negociación	Alto						Bajo	4
	Amenaza de integración vertical	Alto						Bajo	5
	Diferenciación de los productos	Alto						Bajo	4
								Promedio	4,2

Fuente: Elaboración propia, 2020. Basado en Hax y Majluf (1996).

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Según Porter (1991), los sustitutos son aquellos productos que pueden desempeñar las mismas funciones básicas que los productos ofrecidos por la industria y no son deseables por porque limitan las ganancias, al colocar un techo a los precios, y/o incrementan los costos, provocando que les sea más fácil el cambio a los usuarios. Aunque es difícil detectar que productos pueden caer en esta categoría, se puede mitigar con acciones colectivas de la industria.

En el caso del comercio electrónico, su principal sustituto viene dado por las tiendas físicas que ofrecen productos similares o iguales a los que se venden en línea. El comercio electrónico representaba el 16% de las ventas totales para el 2019, con proyecciones a crecer al 22% en el 2023 (Fareeha 2019), incrementándose en la actual pandemia, en contraparte con las tiendas físicas que tuvieron que cerrar 5500 locales en 2018 con proyecciones a incrementar estos cierres en 23% para el 2019 (Shabat 2019). Hecho que ha impactado notablemente su disponibilidad para los consumidores. Otros sustitutos de la industria lo conforman las ventas por teléfono, por eventos, ventas directas y por aplicativos que en conjunto ofrecen una alternativa relación-precio muy atractiva a los clientes.

Otro punto para considerar es la tendencia de los nuevos hábitos adquiridos por los consumidores dada la coyuntura actual en un 75% de ellos. Comportamiento que impacta directamente en la lealtad de los consumidores a las marcas, con un 36% de ellos probando otras marcas y un 25% añadiendo una nueva marca a sus hábitos de compra. Siendo la generación Z y las personas de más recursos los más proclives a cambiar de marca, de acuerdo con Charm, Coggins, Robinson, & Wilkie (2020). Finalmente, si bien el porcentaje de participación del comercio electrónico tiende a crecer año con año, se enfrenta a empresas con productos sustitutos realmente agresivos y altamente rentables como es el caso de Walmart, The Kroger Co, Costco o Target; cuyas ventas en el 2019 fueron de USD 524.000 millones, USD 122.000 millones, USD 153.000 millones y USD 77.000 millones, respectivamente, de acuerdo con Schulz (2020).

De acuerdo con Hax y Majluf (1996), obtenemos que la fuerza competitiva de la amenaza de sustitutos tiene un grado de atractividad de 2, que la hace medianamente no atractiva.

Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos

Fuerza	Concepto		Altamente no atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Altamente atractivo		Total
			1	2	3	4	5		
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto						Bajo	4
	Costo de intercambio del cliente	Bajo						Alto	1
	Rentabilidad y agresividad del productor sustituto	Alto						Bajo	1
	Relación valor/precio del sustituto	Alto						Bajo	2
								Promedio	2,0

Fuente: Elaboración propia, 2020. Basado en Hax y Majluf (1996).

2.3.4 Poder de negociación de los compradores

Según Porter (1991), el poder de los compradores radica en la capacidad que tienen para reducir los precios, obligar a incrementar la calidad o fomentar la rivalidad entre empresas del sector. Con ello, analizando el comportamiento del consumidor en Estados Unidos, podemos señalar que de los 331 millones de habitantes el 80% son consumidores del comercio electrónico, de los cuales los usuarios entre los 18 y 34 años son los que tienen el mayor porcentaje de compras digitales, asimismo el 81% de los consumidores del comercio electrónico cita al precio al factor más importante cuando busca y selecciona productos *on-line*; sin embargo, a pesar del conocimiento, exigencia y demanda del consumidor, este no se encuentran coludidos y tampoco consumen en cantidad, por lo que no tiene influencia en los precios que se asigne en el mercado y tampoco en los costos. Lo mismo se replica con los que venden a través de la plataforma, no tienen influencia sobre los precios del servicio y no se encuentran coludidos.

De acuerdo con Hax y Majluf (1996), obtenemos como resultado que la fuerza competitiva tiene un grado de atractividad de 4,3 que la hace medianamente atractiva.

Tabla 11. Poder de negociación de los compradores

Fuerza	Concepto		Altamente no atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Altamente atractivo		Total
			1	2	3	4	5		
Poder de negociación de los compradores	Volumen de compra	Alto						Bajo	5
	Concentración de compradores	Alto						Bajo	5
	Información del comprador	Alto						Bajo	3
	Influencia en los precios	Alto						Bajo	5
	Influencia en los costos	Alto						Bajo	5
	Diferenciación en los productos	Bajo						Alto	3
Promedio									4,3

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (1996).

2.3.5 Rivalidad entre las empresas existentes

De acuerdo con Porter (1991), la rivalidad entre las empresas es causa de las presiones que experimentan por mejorar su posición en el mercado o por ser incapaces de superar las barreras de salida propias de su sector. De esta manera, suelen recurrir a tácticas de guerras de precio que reduce la rentabilidad de la industria.

Debido al constante crecimiento que ha experimentado el comercio electrónico en los Estados Unidos (+14% anual), de acuerdo con un estudio de Statista (2020b) sobre el *e-commerce* en Estados Unidos, no se han originado presiones para repartir la participación entre empresas, pues están incrementando utilidades en la medida que se generan nuevos mercados. El mercado del comercio electrónico ha evolucionado en la última década y se proyecta que las ventas crecerán a un ritmo rápido en los próximos años, pasando de USD 315.600 millones en 2018 a más de USD 565.700 millones en 2023. Amazon es el minorista electrónico más popular con USD 62,8 millones, seguido de walmart.com. USD 14,7 millones y Apple con USD 9,9 millones. Los clientes tienden a cambiar de empresa basándose principalmente en los tiempos de entrega y el costo. Por ello, las empresas de comercio electrónico apuntan a mejorar su logística a través de una distribución más rápida y económica considerando la tecnología como su base; por ejemplo, Amazon invirtió cerca de USD 13.200 millones en almacenes y centros logísticos. En ese sentido, de acuerdo con McKinsey (De Arriba 2018), la última milla tuvo un coste global de más de USD 86.000 millones (28% del costo de transporte).

Las barreras de salida son bajas en relación con el tamaño de las organizaciones y existe diversidad de competidores. Sin embargo, la industria se encuentra altamente concentrada en las grandes empresas que dictan la dinámica de precios en el sector. De acuerdo con Hax y Majluf (1996), obtenemos como resultado que la fuerza competitiva tiene un grado de atractividad de 3,5 que la hace neutral.

Tabla 12. Rivalidad entre las empresas existentes

Fuerza	Concepto		Altamente No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Altamente Atractivo		Total
			1	2	3	4	5		
Rivalidad entre las empresas existentes	Competidores numerosos o de igual fuerza	Alto						Bajo	2
	Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	5
	Costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo	5
	Costos de intercambio	Bajo						Alto	1
	Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Alto						Bajo	4
	Competidores diversos	Alto						Bajo	4
	Importantes intereses estratégicos	Alto						Bajo	4
	Barreras sólidas contra la salida	Alto						Bajo	3
								Promedio	3,5

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (1996).

2.4 Conclusiones del microentorno

La industria del comercio electrónico se muestra medianamente atractiva con respecto al poder que pueden ejercer los proveedores, lo que favorece su rentabilidad.

Mientras que, con respecto a las fuerzas de amenaza de nuevos ingresos, poder de negociación de los proveedores e intensidad de la rivalidad muestra una atractividad neutral. Sin embargo, la amenaza de sustitutos al tener una atractividad medianamente no atractiva provocaría que las ganancias se vean reducidas. La conclusión del análisis apunta a que nos encontramos ante una industria de atractividad neutral para obtener beneficios al tener un promedio de 3,5. Los resultados del microentorno se podrán visualizar en el anexo 3.

3. Matriz EFE

Según David (2013), la evaluación de los factores externos del mercado nos servirá para resumir y evaluar las fuerzas y amenazas más importantes del mercado y la forma en que Amazon aprovecha las oportunidades o si está usando estrategias para mitigar las amenazas.

El anexo 4, resume las variables más importantes dentro de los factores del análisis recogido de PESTEG y las cinco fuerzas de Porter, a los cuales se asignó un peso ponderado entre 0 y 1 considerando el más alto a las variables más importantes del mercado. Además, se colocó un valor de 1 a 4 en función a como Amazon está respondiendo con sus estrategias a la variable específica.

Hemos obtenido un resultado de 2,95, superior a 2,5, lo que hace referencia a que Amazon está aprovechando las oportunidades del mercado, lo propicio del sector en la situación actual y manejando adecuadamente las amenazas, ver anexo 4. Con ello, nos enfocaremos en aprovechar el entorno externo favorable y robustecer las estrategias de la empresa para para crear un escudo ante las posibles amenazas.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Cadena de valor

De acuerdo con Porter (1991), la cadena de valor representa el conjunto de actividades internas que la empresa ejecuta para convertir sus insumos en productos. Su análisis es importante porque nos permite identificar cuáles de estas actividades son críticas para el negocio y cuales servirán de apoyo a las primeras. De este modo, la empresa se encontrará en condiciones de identificar y potenciar aquellas actividades valiosas que le permitan obtener una ventaja competitiva, ya sea en costos o en diferenciación. Además, la cadena de valor de Porter es un modelo relativo que dependerá de contra quien medimos los rendimientos obtenidos para gozar de una ventaja competitiva. Centrando el análisis en los precios relativos, si la empresa opta por la diferenciación, en los costos relativos si se quiere competir en costos o en ambos (Magretta 2014).

Una propuesta adicional, que se adapta mejor a las empresas de servicios es la planteada en el sistema empresarial por McKinsey. Ya que, según Coyne (2009), constituye un marco que le permite a la empresa formular acciones en cada etapa de su cadena, alineando su estrategia comercial con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Gráfico 1. Cadena de valor de McKinsey



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Coyne (2009).

1.1 Diseño del servicio

El principal aspecto que caracteriza a Amazon es su pasión por el cliente, hecho que se refleja al colocar al cliente en el centro de su modelo de negocio, lo que impacta directamente en la experiencia que el usuario. Lo que se busca con su diseño es asegurar la disponibilidad, facilitar la interacción y satisfacer a sus clientes con un servicio personalizado.

Llevado a la ejecución, Amazon cuenta con una de las plataformas más sofisticadas del mercado e internamente sus sistemas le permiten responder en tiempo real a las necesidades de los clientes. Cuenta además con sus propios centros de distribución y medios de reparto que facilitan el envío de los productos a tiempo. Amazon se encuentra entre las diez primeras empresas en su industria y entre las 30 primeras a nivel mundial en temas relacionados a la experiencia del cliente. Lo que ha llevado a la compañía a ser líder de preferencias en búsquedas (Baymard Institute 2020).

1.2 Tecnología

Uno de los aspectos más fuertes de Amazon proviene de su tecnología patentada. De acuerdo con Capriel (2019), esta llegó a casi 2400 patentes solo en el 2019, cubriendo desde *hardware* en drones como *software* especializado en inteligencia artificial.

Actualmente, es el mejor proveedor del servicio de comercio electrónico al contar con tecnología de punta, automatizada y cuyos procesos responden en tiempo real a las necesidades de sus clientes y a los de la empresa. De acuerdo con AWS (2020), para esto se apoya en su plataforma de AWS, que es líder indiscutible del mercado, con todo lo relacionado en informática en la nube.

Weise (2020a) señala que durante la pandemia Amazon ha sabido capitalizar la explosión de la demanda provocada por la coyuntura, al apoyarse en su infraestructura tecnológica; además, ha sabido adaptar la infraestructura a las necesidades de seguridad para sus empleados.

1.3 Marketplace

Estructura de menor costo → Precios bajos → Experiencia del cliente → Trafico → Vendedores → Selección → Experiencia del cliente.

Los puntos señalados previamente son los que compone de forma completa el servicio de Amazon como *marketplace*. Esto lo podemos ver como un “círculo vicioso” que se retroalimenta así mismo. Los *sellers* realizan una selección de sus mejores productos para que el usuario los compre. Esto unido a una estructura de costes bajas y a un precio también bajísimo, debido a esto último y a jugar con pocos márgenes hace que el usuario tenga una muy buena experiencia de compra. Si esto ocurre, el usuario volverá a comprar otra vez y seguramente se lo comentará a sus amigos mediante el boca-oreja o redes sociales, lo que se traduce en más tráfico hacia la web. Esto hace que cada vez más y más *sellers* se decidan a vender por Amazon, volviendo a empezar otra vez el círculo.

1.4 Marketing

En el frente de *marketing*, debemos precisar que Amazon supone actualmente el 2% de la inversión mundial en publicidad, quiere decir que gasta alrededor de USD 18,9 millones en publicidad y *marketing*.

El principal enfoque de su publicidad está orientado al posicionamiento frente al consumidor. Sus actividades están enfocadas a posicionarse en distintos canales, como búsquedas patrocinadas, tráfico de referencia, publicidad en internet y redes sociales o anuncios en televisión.

1.5 Distribución

Beetrack (2020), en su análisis de la logística de Amazon, define a los centros de cumplimiento como diseñados y equipados para desarrollar, desde el almacenaje hasta la preparación, el empaquetado y el envío de productos bajo la metodología *Kaizen*. La tecnología es su principal aliado. Cuenta con *drivers* para trasladar las estanterías de almacenamiento, tiene un sistema de gestión de *stocks* basado en una metodología de organización estratégica que le permite reducir al máximo el desplazamiento. Además, cada centro funciona como un nodo conectado a una gran red que conecta automáticamente al *stock* de todos los centros y asigna de forma inmediata el pedido al más cercano, esta ubicación estratégica permite reducir tiempos de entrega, gastos de transporte, aumentar los radios de acción, entre otros.

Asimismo, Amazon ha desarrollado canales y métodos de distribución que se adaptan a todo tipo de hábitos de compra, tanto físicos como digitales; otra de sus principales fuentes de valor consiste en la diversificación de los medios y programas de transporte, en ese sentido la empresa ha aplicado dos tipos de estrategias: diversificar e innovar sus medios de transporte.

1.6 Servicio

Lograr la satisfacción de los clientes es el objetivo más importante para Amazon, por ello, todos los proyectos inician con el planteamiento de lo que necesitan los clientes para definir los esfuerzos que debe asumir la empresa. En ese sentido, Amazon busca estar lo más cerca posible de los consumidores y hacerles la vida mucho más fácil; por ello, ha desplegado varias iniciativas para que la experiencia de compra sea más eficiente, cómoda, fácil y controlada.

Un estudio de Statista (2020d) acerca de Amazon sostiene que lidera las compras en línea en Estados Unidos (38,7%), además cuenta con un índice de satisfacción del cliente (ACSI) del 83%; los factores que impulsan a los usuarios a comprar a través de Amazon son los precios y los bajos costos de envío. Finalmente, otra característica resaltante es el servicio postventa de Amazon, que se caracteriza por una rápida atención a reclamos, opciones diversas de contacto y seguimiento oportuno. La compañía ha conseguido convertir la resolución de las incidencias de sus clientes, un elemento de entrada negativo, en una de las razones que han construido la parte más positiva de su imagen de marca.

2. Análisis de recursos y capacidades

Parte de analizar la organización interna de Amazon es tener claro cuáles son los recursos y capacidades fundamentales para las actividades de la compañía, que, a su vez, permitan establecer competencias centrales e identificar los cimientos de la ventaja competitiva.

Según Hitt *et al.* (2015), los recursos abarcan un amplio espectro de fenómenos individuales, sociales y organizacionales, estos pueden ser tangibles (activos que podemos ver y cuantificar) o intangibles (relacionadas a la historia de la compañía). Por sí solos, los recursos no permiten a las compañías crear valor para sus clientes como fundamento para ganar rendimientos superiores al promedio, por lo que en conjunto generarán capacidades organizacionales. Las capacidades parten muchas veces del desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimiento entre el capital humano de la compañía.

Asimismo, se puede utilizar los recursos y capacidades de una empresa para determinar si son fuentes de una ventaja competitiva, mediante el modelo de vista basada en recursos (RBV, *Resource-Based View*) (Barney & Hesterly 2015). Así, los recursos serán todos los activos, tangibles o intangibles, que estén bajo el control de la empresa y que puede utilizar para ejecutar sus estrategias. Mientras que, las capacidades son parte de los recursos, que ayudan a la empresa a aprovechar mejor los recursos que posee.

Para la descripción de los recursos de Amazon, nos apoyaremos en la diferenciación de Hitt *et al.* (2015), las cuales está considerando los tangibles (financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos) y los intangibles (humanos, innovación y de buena reputación).

2.1 Recursos financieros

De acuerdo con Nasdaq (2020a), resultados de solvencia de Amazon al 2019, la capacidad de endeudamiento de la compañía es un recurso potencial, ya que cuenta con cobertura para asumir nueva deuda, siendo que a dicho año tiene la capacidad para afrontar su endeudamiento hasta en 9,73 veces más sobre el pago de sus intereses y 3,75 veces más sobre el pago de capital.

Asimismo, podemos decir que la liquidez de la empresa es otro de sus recursos importantes, ya que le permitirá conocer si la empresa puede asumir sus pagos en el corto plazo, con ello Amazon cuenta con una ratio de liquidez corriente a junio 2020 de 1,18.

Por último, otro recurso potencial de Amazon es el valor de sus acciones, ya que son muy atractivas en el mercado, siendo que en el 2019 cerraron con un valor de USD 1847 y en agosto 2020 cerró con un valor de USD 3450, esta tendencia creciente se ha reflejado durante los últimos tres años, esto significa que ante una posible estrategia de Amazon por levantar recursos financieros la emisión de acciones contaría con una alta demanda del mercado.

2.2 Recursos organizacionales

Estructura formal, que nace como respuesta al tamaño del negocio que abarca la compañía en sus distintas formas. De hecho, la estructura permite flexibilidad en la toma de decisiones para las diferentes líneas de negocio y las unidades de soporte; al mismo tiempo que ofrece una línea directa de control y seguimiento al CEO Jeff Bezos.

2.3 Recursos físicos

Respecto de las instalaciones de distribución, Amazon mantiene operativos más de 175 centros logísticos de alto nivel en todo el planeta más otros medios de distribución. Esto se traduce en unas capacidades de logística y distribución extremadamente amplias, las cuales le han permitido a la empresa ofrecer entregas casi inmediatas al momento en que son realizados algunos tipos de pedidos.

Por el lado de los inventarios de productos, otro de los recursos físicos de Amazon es sin duda la gran cantidad de productos y diversificación que ofrece a través de su plataforma, agregando alrededor de 68.000 productos nuevos, esto muy alineado a su lema de ofrecer todo lo que el cliente necesite en un solo lugar.

En el equipamiento de la compañía, si bien el negocio de Amazon es el servicio a través de la red, su alcance físico también es uno de sus principales recursos, siendo que sus centros logísticos miden entre 37.000 y 92.000 metros cuadrados. Asimismo, en el 2019 contaba con 500.000 empleados en Estados Unidos y considerando que en este último año debido al *boom* de los comercios electrónicos contrató a 100.000 empleados más.

Finalmente, respecto del alcance de internet, la infraestructura en la nube global de AWS es la plataforma en la nube más segura, amplia y confiable. Además, ofrece 175 servicios completos a partir de centros de datos distribuidos en todo el mundo, tiene el ecosistema más grande y dinámico. AWS incluye ahora 77 zonas de disponibilidad en 24 regiones geográficas de todo el mundo.

2.4 Recursos tecnológicos

Amazon basa gran parte de su negocio en la inteligencia artificial (Alexa) y en sistemas de aprendizaje automático; gracias a ello, Amazon amplía su negocio, mejora la experiencia y selección de sus clientes, y optimiza su velocidad y calidad logística. Asimismo, Amazon.com creó AWS para permitir a otras empresas disfrutar de la misma infraestructura de TI, con agilidad y beneficios de costos, y ahora sigue democratizando las tecnologías ML poniéndolas al alcance de todas las empresas. AWS tiene el ecosistema más grande y dinámico, con millones de clientes

activos y miles de socios a nivel mundial. Los clientes de prácticamente todos los sectores y de todos los tamaños, lo cual incluye las empresas emergentes, las compañías y las organizaciones del sector público, ejecutan todos los casos de uso imaginables en AWS.

2.5 Recursos humanos

En primer lugar, el conocimiento y la experiencia del personal de la compañía destaca al encontrarse bien capacitado y a la vanguardia tanto en habilidades funcionales, tecnológicas, científicas como habilidades blandas. Por otro lado, el trabajo en equipo es otro recurso clave, los *amazonians* tienen claridad sobre cómo trabajar en equipo y cuál es el rol de cada miembro, para el logro de los objetivos.

Otro recurso relevante es el empoderamiento de funciones, ya que se alienta al equipo en tomar riesgos calculados, empoderándolos y retándolos al siguiente nivel. Además, se promueve la participación de sus empleados y crea espacios seguros para que puedan expresar sus ideas desafiando el statu quo y manteniendo una comunicación continua que invita a la innovación y apertura a las nuevas ideas.

La cultura es clara y simple, en esta se rescata primordialmente la obsesión por el cliente, haciendo de este el centro de todas sus decisiones. También, apuntan a reinventarse constantemente con el fin de no perder agilidad y el apetito por innovar, así como un gran peso sobre el componente de diversidad que caracteriza a la empresa al ser cada vez más global.

Finalmente, el liderazgo gerencial, marcado por su fundador y CEO Jeff Bezos, se puede calificar como pragmática, eficiente y visionaria en los negocios.

2.6 Recursos de innovación

Amazon cuenta con la capacidad para innovar, desafiando constantemente el statu quo; y es que, dentro de su cultura fomenta la creación de ideas consolidándose como una empresa de pioneros. La compañía no se fija en un ecosistema definido, sino que varía en función de las necesidades reales del consumidor y en un sistema ágil. Según Statista (2020d), en un estudio acerca de Amazon durante el 2018 esta gastó en investigación y desarrollo alrededor de USD 22.600 millones con la finalidad de adelantarse a la competencia y trabajar hacia el futuro.

En segunda instancia la capacidad científica es otro recurso valioso, Amazon cuenta con centros de desarrollo en los que trabajan desde científicos especializados en *Machine Learning*, hasta expertos en robótica e ingenieros de *software, hardware* y aeroespaciales. Perfiles que difieren mucho del que

busca normalmente un tendero tradicional, el estándar de profesionales y el grado de especialización de estos le permite contar con un batallón de expertos que sostiene su capacidad para innovar.

2.7 Recursos de la buena reputación

De acuerdo con el *ranking* mundial Brand Finance (2020b) Amazon se ha convertido en la empresa más valiosa del mundo; asimismo, de acuerdo Statista (2020d), el valor de la marca global de Amazon se situó en USD 415.900 millones. Amazon es reconocida por ser obsesionada por el cliente y lo traduce en cada uno de sus procesos; durante el 2020 el 86% de estadounidenses la utilizó para la compra por internet gracias a sus principales atributos, precios bajos, diversidad de productos, bajos costos de envío y alta calidad de servicio (83% ISC).

Finalmente, en el anexo 5, consolidamos las diferentes categorías de recursos de Amazon; asimismo, de los recursos previamente descritos, detallamos en el anexo 6 las capacidades formadas.

3. Modelo VRIO

Según Barney y Hesterly (2015), el modelo VRIO es un mecanismo que integra dos marcos teóricos existentes: la perspectiva de posicionamiento y la vista basada en recursos; es la herramienta principal de realización de análisis internos. Representa cuatro preguntas que uno debe hacer sobre un recurso o capacidad para determinar su potencial competitivo: la cuestión del valor, la cuestión de la rareza, la cuestión de ser imitable y la cuestión de la organización. En la tabla 13 se muestra la evaluación para Amazon.

Tabla 13. Evaluación VRIO

Competencias centrales	¿es valioso?	¿es raro?	¿es difícil de imitar?	¿es explotado por la organización?	Resultado
	V	R	I	O	
Capacidad para generar nuevas tendencias en la industria	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Innovación tecnológica y digital	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Generar y atraer personal empoderado y talentoso	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Servicio efectivo al cliente	SÍ	NO	-	-	Parcialmente competitivo
Imagen de marca reconocida y confiable	SÍ	NO	-	-	Parcialmente competitivo
Solidez financiera	SÍ	NO	-	-	Parcialmente competitivo

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Barney y Hesterly (2015).

El resultado del análisis permite identificar que Amazon cuenta con una ventaja competitiva sostenible en cuanto a su capacidad para generar nuevas tendencias en la industria.

4. Matriz EFI

De acuerdo con David (2013), la matriz de evaluación de factores internos es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta permite la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

En el anexo 7, se resumen las variables más importantes dentro de los factores del análisis interno, a los cuales se asignó un peso ponderado entre 0 y 1 considerando el más alto a las variables más importantes del mercado. Además, se colocó un valor de 1 a 4 considerando como Amazon está enfrentando sus debilidades y aprovechando sus fortalezas.

Hemos obtenido un resultado de 2,70, superior a 2,50, lo que hace referencia a que la posición estratégica interna general de Amazon es fuerte, aprovecha sus fortalezas para hacer frente a los competidores; no obstante, este resultado también nos da a conocer sus debilidades y en conjunto nos ayudará en la elaboración de las estrategias para fortalecer su posición en el mercado y mitigar las debilidades que pueden generar desventajas competitivas.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Definición del problema

Según Malhotra (2016), supone plantear el dilema que enfrentan los gerentes (el que entraña la decisión administrativa) y el problema de investigación de mercados que se enfrenta; así, este debe dividirse en un planteamiento general y en componentes específicos.

Zikmund y Babin (2009) sostienen que el concepto del problema es el proceso de definir y desarrollar una declaración de decisión y los pasos que conlleva, trasladándose a una terminología de investigación más precisa, que incluye un conjunto de objetivos de investigación.

Para efectos de la definición del problema, tomaremos como referencia a Malhotra y será necesario conocer el marco teórico consistente en las características del mercado estadounidense, esta información podrá verificarse en el anexo 8 de investigación para la identificación del problema.

En ese sentido, luego de analizar los datos secundarios del anexo en mención, se concluye lo siguiente:

- Las ventas de Amazon vienen creciendo al igual que en la industria del comercio electrónico en Estados Unidos.
- La categoría moda se considera potencial, viene en crecimiento.
- Amazon lidera la participación de mercado en el comercio electrónico de Estados Unidos.
- La tasa de penetración de Amazon en función a la variable edad es bastante similar al mercado.
- Amazon tiene un indicador de satisfacción al cliente ligeramente superior al promedio del mercado.
- Los clientes de Amazon al igual que en la industria son sensibles al precio y lo valoran en su decisión de compra al igual que las condiciones de envío (costo y tiempo).

De acuerdo con Malhotra (2016), la comprensión del contexto ambiental facilita la identificación del problema de decisión administrativa, el cual se traduce luego en un problema de investigación de mercados. A partir de ello se ha planteado como problema de decisión administrativa:

¿Qué oportunidades existen en el mercado del comercio electrónico que permita continuar creciendo a Amazon?

De este se desprende el siguiente problema de investigación de mercado:

Identificar potenciales segmentos del mercado donde podamos crecer para incrementar participación

2. Enfoque del problema

Malhotra (2016) sostiene que el desarrollo del enfoque debe incluir entre sus resultados los siguientes componentes: marco teórico, modelo analítico, preguntas de investigación, hipótesis y especificación de la información requerida.

La investigación desarrollada en el punto anterior es el marco teórico para determinar qué variables se investigarán; por otro lado, en el anexo 9 se muestra el modelo analítico que representa el comportamiento de los clientes de Amazon y la forma como se determina la decisión de compra, considerando las variables que intervienen. Sus creencias y expectativas influyen en su determinación para visitar las páginas de comercio electrónico, establecer una comparación, decidir la compra y valorizar la experiencia para una recompra.

A continuación, se establecerán las preguntas de investigación (PI) como los componentes específicos del problema. Para efectos de la presente tesina, la investigación tendría que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los potenciales segmentos que existen para Amazon donde podría crecer?
2. ¿Cuáles son los hábitos de consumo de los clientes en el comercio electrónico que se deberían tomar en cuenta para definir la estrategia de penetración de acuerdo con cada segmento?
3. ¿Cuáles son los perfiles demográficos y psicográficos de nuestros potenciales clientes?
4. En el marco teórico se determinaron factores que los clientes del comercio electrónico valoran (precio, costo y tiempo de envío) ¿Todos los segmentos de clientes valoran estos factores de la misma manera para elegir a una tienda en línea? ¿Qué otros factores podrían considerarse importantes?

A partir del análisis establecido, se considerará la siguiente hipótesis:

Amazon tendría que establecer una estrategia de penetración de mercado en segmentos potenciales, para ganar mayor participación que le permita continuar creciendo.

3. Diseño de la investigación

En esta etapa, se detalla el procedimiento que utilizaremos para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver nuestro problema de investigación de mercado.

La base y estructura del diseño de nuestra investigación de mercado estará sustentada en información e investigación secundaria, recopilaremos datos de estudios previamente realizados que alimenten el grado de familiaridad con nuestro problema de investigación y realizaremos un análisis cualitativo. Por lo cual nos apoyaremos en el siguiente tipo de investigación:

- Tipo de investigación exploratoria, que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrentaremos.
- El proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado; ya que, la información y conclusión a la que llegaremos será únicamente tentativa y será necesario que los resultados que mostremos se deban seguir investigando.
- Finalmente, el método de la investigación que usaremos será a través de investigar, datos secundarios relacionados al problema e investigación cualitativa.

4. Recopilación de datos

Dentro de la recopilación de datos obtendremos información sintetizada de la revisión de fuentes secundarias realizadas a través de investigaciones previas, las mismas que nos permitirá realizar un análisis cualitativo, fuentes estadísticas e indicadores de encuestas realizadas en el público relacionado.

¿Quiénes son los consumidores potenciales de Amazon y sus características?

Amazon cuenta con más de 60.000 productos nuevos por día, y su diversificación en estos productos está enfocada en todos los segmentos: *baby boomers*, generación X, *millennials*, generación Z. Sin embargo, no en todos estos segmentos tiene la misma penetración.

De acuerdo con un informe de marca de Amazon, realizado por Statista a noviembre 2019, las características de sus clientes se componen de la siguiente manera (Statista 2019b):

Tabla 14. Características de los compradores de Amazon

% de consumo por edad	% de consumo por género	% de consumo por nivel de ingreso
De 18 a 24 años 16%	48% varones	36% alto
De 25 a 34 años 26%	52% mujeres	34% medio
De 35 a 44 años 23%		30% bajo
De 45 a 54 años 20%		
De 55 a 64 años 14%		

Fuente: Elaboración propia 2020.

De estos datos, el informe señala que los clientes de Amazon tienden a ser más jóvenes y tienden a un ingreso más bajo que el cliente promedio.

Respecto del sector en general del comercio electrónico, tomaremos los siguientes datos: De acuerdo con un estudio realizado por AAPR a diciembre 2019 sobre “la economía de la longevidad en Estados Unidos”, hay más de 117 millones de personas de 50 años o más, 35% de la población total, y se anticipa que ese grupo de edad aumentará a 132 millones en alrededor de 10 años, para el año 2050 llegará a 157 millones (Jenkins 2019). Ese crecimiento significa más poder de compra colectivo. De cada dólar gastado en Estados Unidos en el 2018, 56 centavos provinieron de alguien de 50 años o más, revela el estudio. Se anticipa que ese número llegará a 61 centavos de cada dólar en el 2050.

Las contribuciones económicas de los adultos mayores de 50 años totalizaron USD 8,3 billones en el 2018. El informe muestra que ese impacto económico crecerá en forma significativa en las próximas décadas, y a medida que los *millennials* y la generación Z comiencen a cumplir 50 años en el 2031 y el 2047, respectivamente, se triplicará hasta superar los USD 28.000 millones en el 2050.

En 2018, el 44% de todos los puestos de trabajo fueron ocupados o creados por personas mayores de 50 años, lo que representa 88,6 millones de puestos de trabajo. Se prevé que esto aumente a 102,8 millones de puestos de trabajo para 2050.

Asimismo, el informe también señala que en el 2018 las personas mayores de 50 años gastaron USD 140.000 millones en tecnología, y se espera que ese número aumente a alrededor de USD 645.000 millones en el 2050.

Entrando más a la profundidad sobre ¿Cuáles son las preferencias de los adultos mayores en el uso del comercio electrónico?

Tabla 15. Preferencias de los adultos mayores

Información a la que acceden	Cuándo lo hacen	El uso que le dan por categoría
El 66% a las noticias y el tiempo El 57% a comprar El 45% a cupones y descuentos El 44% a contenidos relacionados con comida El 43% a juego	El 70% de las personas mayores de 65 usa internet inmediatamente Los <i>baby boomers</i> , dedican a la red 27 horas semanales	El 66% obtención médica o de salud El 58% visita sitios web El 55% hace una actividad financiera El 44% uso de sitios de redes sociales El 26% usa servicios de videochat

Fuente: Elaboración propia 2020.

Ahora revisaremos el medio por el cual realizan los consumos o búsqueda de información:

Un estudio de UPS en el 2018 (Gutiérrez 2017) revela que prácticamente la totalidad de los

compradores *on-line* estadounidenses (97%), hicieron compras en plataformas digitales (*marketplaces*), 12 puntos más que en 2016. El uso de los *smartphones* continúa siendo una parte cada vez más importante de la experiencia de compra *on-line* y de las tiendas físicas. Ocho de cada diez compradores *on-line* utilizan aplicaciones de minoristas, estos las prefieren a las páginas web porque son más rápidas y tienen mejor experiencia de usuario. La conveniencia es un factor clave para aquellos consumidores que compran a través del teléfono móvil y que buscan siempre la eficiencia en todo momento. En el caso de los adultos mayores, se puede ver que incrementó significativamente la adopción de *smartphones* en Estados Unidos, el salto fue de 53% a 67% desde el 2016 al 2019.

Por otro lado, en una investigación realizada por Marketing Ecommerce en agosto de 2020 sobre las diferencias generacionales entre *baby boomers* y *centennials* a la hora de comprar (Ramos 2020), señala que el factor decisivo de compra en los adultos mayores es el precio, mientras que los jóvenes están mucho más preocupados por los valores de la marca que compran que lo que cuesta. Asimismo, la generación Z es 33% menos propensa que los *baby boomers* de preocuparse por los precios más asequibles, tienen 24% menos probabilidades de buscar cupones o descuentos y un 12% menos de probabilidades de preocuparse por productos de alta calidad.

5. Preparación y análisis de datos

De acuerdo con Malhotra (2016), la etapa inicia con la revisión y adecuación de los datos que servirán para el análisis posterior. Centrando el análisis en la obtención de información relevante que sirva para la toma de decisiones, de cara a plantear una solución a la hipótesis del problema establecido. Adicionalmente, se debería incluir en esta etapa todo el conjunto de herramientas de análisis que ayuden a la prueba de hipótesis, correlaciones y análisis de datos multivariados (Lamb, Hair y McDaniel 2016).

Dado que la base para el presente estudio de mercado, son estudios realizados por terceros, no se considerará la etapa inicial de revisión y adecuación de datos. Solo se tomará en cuenta el análisis de sus resultados presentados, de modo que ayuden a obtener información relevante que ayude a tomar una decisión sobre si Amazon debe incrementar su participación en el mercado.

6. Elaboración y presentación del informe

Para Malhotra (2016), en esta etapa se deberá elaborar un documento que contemple las conclusiones de la investigación, describiendo el enfoque, diseño, desarrollo utilizado dentro del estudio, principales resultados y las conclusiones obtenidas. Según Benassini (2009), la

elaboración y presentación del documento es tan importante como las etapas previas, porque será la base para la toma de decisiones de la gerencia.

En el caso de Amazon, del análisis de la información se concluyen los siguientes puntos:

- El segmento de *baby boomers* se caracteriza por su alta capacidad adquisitiva, independencia y por ser tradicionales. También, en los últimos años se han adaptado a las nuevas tecnologías y buscan a través de ellas satisfacer sus necesidades. Representado el 56% del gasto efectuado en la actualidad que podría llegar al 61% en el 2050.
- Bajo el contexto de la pandemia, muchas personas han optado por incrementar sus compras a través del comercio electrónico, sobre todo los *baby boomers* quienes tienen mayor temor a exponerse.
- Existe un potencial para incrementar la participación de mercado en los segmentos de *baby boomers* para Amazon, apalancado en su reconocimiento que les genera confianza y la comodidad, practicidad y seguridad en la distribución

Finalmente, se puede concluir que Amazon cuenta con un potencial para incrementar su participación de mercado en los segmentos de adultos mayores y la recomendación es realizar un estudio concluyente que permita ahondar en la magnitud del potencial encontrado por el estudio exploratorio.

Capítulo V. Evaluación de grupos de interés

1. Grupos de interés

Mitchell, Agle y Wood (1997) sostienen que, los grupos de interés, también llamados *stakeholders*, pueden identificarse como personas o grupos de personas que pueden poseer cualquiera de tres atributos: (1) Poder, para poder influir en la toma de decisiones de la empresa. (2) Legitimidad, en la relación que se mantiene con la empresa. (3) Urgencia, en el reclamo que puede solicitar a la empresa. Siendo importante para los gerentes, la identificación y tratamiento de cada uno de los grupos para priorizar su impacto, analizar las represalias y tomar acciones al respecto.

Según Del Castillo (2011), la elaboración de estrategias debe partir por una correcta identificación de las demandas de cada uno de los grupos de interés. Siendo relevante el alineamiento de posibles soluciones con la triple línea básica.

En el anexo 10 se muestran la clasificación de los grupos de interés de Amazon y en el anexo 11 sus demandas asociadas y que tipo de interés tienen sobre la empresa, se considerará esta información como base para la ejecución de los planes de responsabilidad social.

2. Cadena de valor y estrategia de RSC

Para Porter y Kramer (2006), la cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios y puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de estas actividades.

Se ha realizado el análisis de la cadena de valor de Amazon y esta se podrá visualizar en el anexo 12, las acciones tentativas propuestas se considerarán en el plan de responsabilidad social para mitigar su impacto.

Luego de ejecutar el análisis de la cadena de valor de Amazon, identificamos como una de las principales consecuencias del impacto de sus operaciones las relacionadas al medio ambiente; en ese sentido, de acuerdo con los índices de riesgo ESG (Yahoo Finance 2020), el grado en que el valor del negocio empresarial de Amazon está en riesgo es medio, en relación con problemas de medioambiente, responsabilidad social y gobierno corporativo. Por ello, nuestro plan estratégico se fundamenta en atacar el frente de sostenibilidad de Amazon siendo necesario promover las prácticas operativas sustentables a lo largo de toda la cadena de valor.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

Para Olsen (2007), el término de planeamiento estratégico se refiere a un proceso sistemático y coordinado para desarrollar un plan para direccionar todos los esfuerzos hacia un propósito que permita optimizar el potencial futuro de la empresa. Además, sostiene que el propósito central de este proceso es asegurar que el curso y la dirección estén bien pensados, sean sólidos y apropiados. Al mismo tiempo, el proceso proporciona seguridad de que los recursos limitados de la empresa (tiempo y capital) están fuertemente enfocados en apoyo de ese curso y dirección. El proceso abarca tanto la formulación como la implementación de la estrategia.

1. Visión

Según Crossan, Rouse, Fry y Killing (2013), las organizaciones necesitan un fuerte sentido de dirección, una visión, para brindar coherencia a las muchas decisiones estratégicas y operativas que los gerentes de todos los niveles deben tomar constantemente.

Asimismo, hay tres razones para comenzar el análisis estratégico trabajando en la visión:

- La primera es resolver la confusión sobre el propósito del negocio: por qué existe.
- La segunda razón para desarrollar o cambiar la visión de una empresa es revitalizarla.
- Por último, puede decidir preparar una declaración de misión cuando su negocio funciona razonablemente bien, pero cree que crear uno podría ser útil para reforzar su “sentido de la visión” informal existente.

Con ello, generamos una nueva propuesta de visión enfocándonos en la segunda razón, con la finalidad de darle mayor fuerza al sentido de la organización y anticiparse a un nuevo contexto global preocupado por el cuidado del medioambiente y el impacto social.

1.1 Visión actual

“Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde los clientes pueden descubrir cualquier cosa que puedan querer comprar *on-line*”.

Esta nueva visión resalta la finalidad principal de la compañía de mantenerse como la mejor empresa de comercio electrónico del mundo; siempre marcando todas sus acciones en el cliente.

En este sentido, las siguientes características son identificables en la declaración de la visión de Amazon: empresa global, centralización en el cliente y la más amplia selección de productos.

Pues bien, con la finalidad de no solo garantizar estos tres puntos, sino también anticipándonos a un contexto preocupado por la sustentabilidad, consideraremos como nuestra nueva propuesta de visión la siguiente:

1.2 Visión propuesta

“Ser la empresa más innovadora y centrada en el cliente del mundo, donde se pueda descubrir cualquier cosa que puedan querer comprar *on-line*, garantizando y contribuyendo al cuidado social y medioambiental”.

Con esta propuesta queremos garantizar que se vea y sienta a Amazon como una empresa que no solo se preocupa por la satisfacción de su cliente y la innovación constante, sino también que marca la tendencia en la preocupación por el medioambiente y la sociedad, integrando este interés en cada línea de sus acciones y cultura.

2. Misión

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), en la misión se identifican los negocios en los cuales compete la empresa y a que grupo clientes está apuntando satisfacer. Del mismo modo, al igual que la visión, debe contener un elemento inspirador y a la vez más claro, para servir de guía al personal y dejar clara sus intenciones sobre los demás grupos de interés.

2.1 Misión actual

“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”.

2.2 Misión propuesta

Según Rothaermel (2016), el componente aspiracional de la misión debería estar orientado hacia cualquiera de dos enfoques: producto o cliente. Definiendo la misión en términos de las necesidades del cliente, en el primer caso o en los productos que se brindarán al cliente, en el segundo.

David (2013) sostiene que la declaración de una misión efectiva debe contener nueve componentes, al ser la parte visible del proceso de administración estratégica. Siendo estos componentes: los clientes, los productos, los mercados, la tecnología utilizada, la preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, la filosofía de la empresa, su autoconcepto, su preocupación por la imagen pública y la preocupación por sus empleados.

Tomando los enfoques anteriores, la declaración de misión de Amazon se centraría en el cliente, por su orientación a ser cliente céntrico y se desarrollaría de la siguiente forma:

“Ser la empresa con la mejor experiencia a nivel mundial para nuestros clientes al comprar y vender a través de una plataforma práctica, amigable y soportada por tecnología de vanguardia e innovadora. Buscando maximizar la rentabilidad de nuestros accionistas, el perfeccionamiento de nuestros empleados, el compromiso continuo con la sociedad y el medio ambiente.”

3. Valores

Olsen (2007) define los valores como creencias fundamentales duraderas, apasionadas y distintivas; guían principios que nunca cambian, son por qué haces lo que haces y qué defiendes. Los valores son convicciones, prioridades y principios subyacentes, supuestos que influyen en sus actitudes y comportamientos. Tienen valor intrínseco e importancia para todos dentro de la organización y son parte del fundamento estratégico.

Crossan *et al.* (2013) mencionan que los valores representan las creencias básicas que rigen el comportamiento individual y grupal. En una organización esto puede ser breve y con un alto nivel de abstracción, o mucho más detallado y específico.

En Amazon, siempre es el “Día 1”. Esto significa que su enfoque sigue siendo el mismo que el del primer día: se adoptan nuevas formas de hacer las cosas, se esfuerzan por ser ágiles, toman decisiones rápidamente y siempre se enfocan en deleitar a los clientes.

Amazon traduce las conductas esperadas en la empresa a través de lo que denominan “principios”. A continuación, revisaremos los principios que se establecen dentro de su filosofía.

3.1 Principios

- Obsesión por el cliente.
- Compromiso con la excelencia operativa.
- Pasión por la invención.
- Pensamiento a largo plazo.

Si bien consideramos que los principios son bastante sólidos, con la finalidad de enfocar los comportamientos a la estrategia de la empresa, se proponen los siguientes valores, manteniendo su esencia y filosofía, pero agregando el foco en la sostenibilidad.

3.2 Valores propuestos

- Obsesión por el cliente: se enfocan en deleitar a los clientes, todos los esfuerzos son dirigidos al cliente, ponen su empeño en ganar su confianza y mantenerla.
- Compromiso con la excelencia operativa: siempre buscan la eficiencia y la excelencia.
- Pasión por la invención: se adoptan nuevas formas de hacer las cosas, se fomenta el ingenio y se busca innovar todo el tiempo, tienen curiosidad por explorar nuevas posibilidades.
- Pensamiento a largo plazo: Mantienen la visión del futuro y no lo sacrifican por resultados inmediatos.
- Preocupación por el entorno: comprometidos con la sostenibilidad y el bienestar común, tanto para la empresa, el planeta, sus clientes y las comunidades, realizan acciones que permitan el máximo beneficio social, además, se comprometen en dirigir el negocio de la manera más sostenible.

4. Objetivos estratégicos

Para Sallenave (1973), toda empresa tiene tres objetivos, independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

David (2013) indica que la mejor forma de conservar la ventaja competitiva en el largo plazo es apuntar siempre a los objetivos estratégicos, por sobre los financieros. Haacerlo así, mejora su competitividad y fortaleza en el mercado, alcanzando los objetivos financieros como consecuencia. Dentro de los objetivos estratégicos a los cuales se dirigirá Amazon en nuestra propuesta, consideramos importante enfatizar el relacionado a la sostenibilidad.

En el caso particular de Amazon, se identifica qué actores tales como el mercado y el personal, de encontrarse vulnerados, podrían constituir un grave problema con respecto de la permanencia de la organización en el tiempo. A continuación, los objetivos estratégicos:

OE1: Ofrecer la mejor experiencia al cliente.

OE2: Incrementar la rentabilidad y solidez financiera.

OE3: Consolidar una empresa sostenible para los clientes y el planeta.

OE4: Ser referente de nuevas tecnologías e innovaciones que aseguren la eficiencia y agilidad.

OE5: Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y diversa.

5. FODA cruzado

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015,) la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA, su propósito básico es identificar

las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades.

La meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico para una compañía que alinee, adapte mejore sus recursos y capacidades con las demandas del entorno.

Asimismo, David (2013) sostiene que las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Se podrá revisar el FODA en el anexo 13.

6. Priorización de estrategias

A partir de las estrategias identificadas en la matriz FODA, se ha desarrollado la matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos (D'Alessio 2008) que permitirá priorizar aquellas estrategias que tengan mayor impacto en los objetivos estratégicos determinados; en ese sentido, hemos determinado tomar las 6 primeras que tengan mayor impacto.

Para la evaluación del impacto se ha puntuado por cada una de ellas en una escala del 1 al 5, siendo valorizado en "1" aquellas estrategias de menor impacto en cada uno de los objetivos estratégicos y con un valor "5" aquellas que podrían tener un impacto mayor. En el anexo 14 se podrá revisar la priorización de estrategias.

Finalmente, del análisis de estrategias se ha procedido en seleccionar las siguientes:

- Brindar continuidad al plan de posicionamiento de la marca como sustentable.
- Replantear los procesos internos de la compañía para alcanzar la reducción de emisión de carbono.
- Incrementar la participación de mercado en segmentos existentes.
- Establecer un programa que incluya la sostenibilidad como parte de la cultura organizacional.
- Continuar invirtiendo en nuevas tecnologías e innovaciones para generar eficiencias y reducir costos.
- Potenciar el programa de captación, desarrollo y retención de talento.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan de *marketing*

Para Kotler y Keller (2016: 5), en términos cortos y simples, el *marketing* es «satisfacer las necesidades de manera rentable». El *marketing* exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. También permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.

Asimismo, para Lam *et al.* (2016), la planeación del *marketing* comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos del *marketing* y su entorno cambiante. Es la base de todas las estrategias y decisiones de *marketing*. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de *marketing* y fijación de precios están delineados en el plan de *marketing*.

1.1 Objetivos del plan

Con lo señalado y de acuerdo con lo establecido en el capítulo anterior de planeamiento estratégico y con los objetivos estratégicos planteados en el mismo, definiremos nuestros objetivos de *marketing* orientados a un crecimiento intensivo (Kotler y Keller 2016), el cual nos permitirá obtener mayor participación de mercado en mercados nuevos y actuales, para ello estableceremos estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado (Lamb *et al.* 2016), buscando incrementar las ventas y siempre garantizando la mejor satisfacción de los clientes. A continuación, los objetivos específicos del plan:

Tabla 16. Objetivos específicos del plan de *marketing*

Objetivos específicos	Indicadores	2020	2021	2022
Incrementar la participación de mercado de 38,7% al 2019 a 50% al 2022	% de participación de mercado	45%	47%	50%
Incrementar el porcentaje de crecimiento de las ventas de 27% anual hasta el 2019 al 30% hasta el 2022	% de crecimiento de ventas anuales	29%	29%	29%
Mejorar la satisfacción de los clientes de 82% al 2018 hasta 87% al 2022	% de satisfacción del cliente	83%	85%	87%
Mantener el liderazgo de valor de la marca global	tasa de crecimiento de valor de marca	18%	18%	18%

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.1.1 Incrementar la participación de mercado

Amazon ha incrementado su participación de mercado en el comercio electrónico de 34% en el 2016 a 38,7% al 2019; considerando un promedio de crecimiento anual de 1,6%, proyectamos

una participación de Amazon en el sector del 45% para el 2022. Esto considerando de forma mínima el *boom* del comercio electrónico por el COVID-19. Asimismo, de acuerdo con el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, el comercio electrónico ha representado una participación creciente en el sector minorista de 11,6% en el 2016 al 14,3% al 2018.

El foco que daremos a este objetivo estará basado principalmente en la penetración de mercado de segmentos ya existentes y que tienen potencial de crecimiento, dejando siempre en claro la importancia de la experiencia con el cliente, la calidad del servicio y los factores de valorización del cliente como la sostenibilidad.

1.1.2 Incrementar las ventas

Dada la participación dominante de Amazon en el mercado, durante los últimos años se ha visto el incremento exponencial de sus ventas, de USD 177.000 millones en el 2017 hasta llegar a los USD 280.000 millones en el 2019, está creciendo a razón promedio de 27% anual. Con ello, considerando el escenario favorable de este año, la participación creciente del comercio electrónico en el sector minorista desde el 2016 a razón del 1,5% anual y considerando también las nuevas tendencias y las preferencias del consumidor y mercado, explicados en los capítulos dos, tres y cuatro, estimaremos un porcentaje de crecimiento al 2022 de 29% anual.

Este resultado estará apoyado en la estimación del crecimiento de la participación de mercado y también en las acciones que se realizarán para las preferencias del mercado.

1.1.3 Mejorar la satisfacción del cliente

En el 2018, Amazon tuvo un 82% de satisfacción del cliente, con respecto a las compras que los consumidores realizaban por Internet. Esta cifra, podría ser considerada positiva, sino fuera por el hecho que viene cayendo desde el 2016. Lo que ha puesto a la compañía en desventaja con Costco, quienes obtuvieron 83% en el mismo periodo.

Por este motivo, se plantea realizar un plan de evaluación del *end to end* de la experiencia del cliente y la identificación de los diferentes puntos de dolor, se buscará también una nueva relación del cliente con la marca, generando en su identificación un impacto positivo ante la sociedad y medioambiente, el cual estará muy relacionado con las iniciativas dentro del objetivo del valor de la marca.

1.1.4 Mantener el valor de la marca

De acuerdo con el *ranking* de las marcas más valiosas del mundo de Brand Finance (2020a), por tercer año consecutivo Amazon ha rebasado la hasta hoy inalcanzable barrera de USD 200.000

millones. Tras un crecimiento del 18% desde los USD 187.900 millones del 2018, el valor de la marca Amazon ha alcanzado ahora los USD 220.800 millones, USD 60.000 millones más que el de Google y USD 80.000 millones más que el valor de Apple.

El desafío con este objetivo será mantener su liderazgo en el mundo y mantener su porcentaje de crecimiento, considerando que los desafíos actuales del mercado pueden generar un estancamiento del valor de la marca en el futuro y considerando también el nuevo valor de sostenibilidad que se desea transmitir.

1.2 Dirección estratégica

Como lo hemos señalado, el curso de acción del plan de *marketing* estará enfocado en un crecimiento intensivo, y para la elección de las estrategias de *marketing*, nos apoyaremos en la definición de Lam *et al.* (2016) donde nos señalan que existen las siguientes alternativas para el manejo de la dirección del *marketing*: penetración de mercado (incrementar la participación de clientes actuales), desarrollo de mercado (captar clientes nuevos para los productos actuales), desarrollo de productos (creación de nuevos productos para los clientes actuales) y la diversificación (incrementar las ventas al introducir nuevos productos en nuevos mercados).

En nuestro caso, debido a nuestro enfoque de crecimiento, enfocaremos nuestros esfuerzos en vender más bajo los mismos segmentos que Amazon ya maneja; es decir, por la penetración de mercado y desarrollo de mercado.

1.2.1 Penetración de mercado

Nos enfocaremos en realizar los esfuerzos para incrementar la participación de Amazon bajo los segmentos actuales, segmentos donde existe la exigencia de la experiencia al cliente, valorización del tiempo y calidad, así como otros factores adicionales como el precio. Para ello se realizarán publicidades focalizadas, promociones, cupones de descuentos, evaluaciones constantes de los principales puntos de dolor focalizadas por tipos de segmentos.

1.2.2 Desarrollo de mercado

Por el lado del desarrollo de mercado, nuestros esfuerzos se enfocarán en atraer a nuevos clientes dentro de los segmentos que ya se maneja en Amazon con los mismos productos, pero estimulando las ventas, para ello nos enfocaremos en identificar las principales necesidades y exigencias que presenten esta parte del segmento que no se tiene como clientes, mostrar promociones y descuentos por primeras comprar, identificación de nuevas necesidades, monitoreo de los principales puntos de interacción web y redes sociales.

1.3 Iniciativas del plan

Debido que el negocio de Amazon se encuentra en el comercio electrónico como servicio, es importante resaltar que para el desarrollo de iniciativas que se propongan, no será suficiente con considerar las 4P's de la mezcla de *marketing* tradicional (enfocado a los bienes). Sino, como lo señalan Wirtz, Lovelock y Chatterjee (2016), esta asociación no es adecuada, teniendo que adaptar y aumentar estos conceptos a 7P's. A continuación, se desarrollarán las iniciativas bajo el enfoque de las 7P's para la mezcla de *marketing*, buscando siempre el posicionamiento de Amazon dentro del mercado objetivo:

Tabla 17. Iniciativas del plan de *marketing*

P	Iniciativas	Iniciativas
Producto	Mitigar los principales puntos de dolor del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de evaluación de la experiencia al cliente que nos brinde las características y tendencias de lo que espera encontrar el cliente y la valorización de los productos. 2. Se aprovechará esta evaluación para buscar la solución a los principales puntos de dolor que presenten los clientes, en su experiencia <i>end to end</i> con el servicio.
Plaza	Garantizar tiempos de entregas mínimos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer puntos estratégicos de almacenamiento de productos, que cubran la mayor cantidad de territorio posible y garantice el tiempo mínimo de entrega. 2. Realizar una medición de los tiempos de entrega de las iniciativas operacionales y promocionar los tiempos mínimos de entrega que se tiene como objetivo.
Promoción	Crecimiento y posicionamiento de una marca sustentable	<ol style="list-style-type: none"> 1. La publicidad estará enfocada en el mejor posicionamiento del mercado actual y donde se identifique que se desee tener un mayor crecimiento 2. Los medios de comunicación se mantendrán (web, redes sociales, TV, búsquedas patrocinadas, tráfico de referencia); sin embargo, se pondrá un principal foco en los canales de preferencia del segmento donde se estime crecer como participación de mercado. 3. La imagen de la marca se deberá relacionar a proyectos de impactos sociales y ambientales positivos, se evaluarán alianzas con organizaciones sustentables que genere la identificación de la marca con este objetivo, solo como promoción.
Precio	Establecimiento de precios competitivos y atracción de consumidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se garantizará una amplia gama de precios para todos los segmentos, garantizando incrementar la participación de mercado 2. Se generarán descuentos generales en marcas propias 3. Se establecerá descuentos exclusivos para los clientes prime con la finalidad de atraer posibles miembros 4. Se realizará una medición constante de la preferencia de precios por parte de los consumidores
Personas	Identificación de nuevas necesidades y difusión del mantra de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de mercado enfocado en conocer el comportamiento de las personas, sus intereses y tendencias no solo en el momento de la compra sino en su vida cotidiana con la finalidad de crear nuevas necesidades y soluciones. 2. Desarrollar en conjunto con el equipo de RR.HH. la interiorización de los valores de la organización y su difusión, desde el interior de la organización hasta el entorno.
Presencia	Presencia física y virtual	<ol style="list-style-type: none"> 1. La web de Amazon es su principal ventana de presencia virtual, se debe monitorear constantemente la funcionalidad de acuerdo a las necesidades de los clientes, rapidez y resultados útiles. 2. En línea con las iniciativas operativas de medios eficientes de envíos, se difundirán las innovaciones y tecnologías usadas y el variado alcance territorial.
Procesos	Difundir las capacidades técnicas y generar nuevas alternativas de procesos en conjunto con el cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso se apalanca en la fortaleza del sistema integrado de Amazon; ya que, cuenta con un sistema de vanguardia, innovador y que permite que los tiempos de atención y distribución se reduzcan drásticamente. 2. Se hará uso de la explotación de las interacciones de los clientes con el servicio para realizar mejoras y ajustes al proceso. Eso puede realizarse a través de los comentarios de los productos, clics realizados, conductas de compra e incluso por información proveniente de redes sociales.

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Presupuesto del plan

El presupuesto de Amazon para los años del 2020 al 2022, está estimado considerando el porcentaje promedio de crecimiento anual desde el 2016 al 2019, siendo este el 38%.

Tabla 18. Presupuesto del plan de *marketing* (en millones de dólares)

Presupuesto	2020	2021	2022
Plan de <i>marketing</i>	12.505	17.257	23.814

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Plan de operaciones

Para Slack y Lewin (2015), se considera a la estrategia de operaciones como el nivel de decisiones que determina las competencias de largo plazo de la función de operaciones, conciliando los requisitos del mercado con los procesos y recursos operacionales de la empresa, para que proporcionen base sólida para la ventaja sustentable de la organización.

2.1 Objetivos del plan

El objetivo del plan de operaciones es brindar una excelente experiencia de compra centrada en el cliente asegurando eficiencias operativas y con foco en la sostenibilidad. Para asegurar el cumplimiento del objetivo, se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

Tabla 19. Objetivos específicos del plan de operaciones

Objetivo	Indicador	Meta		
		2020	2021	2022
Reducir costos en los procesos de envío	% de costos de envío sobre los costos de venta.	22%	21%	20%
Mantener los costos por devoluciones	% de costos por devolución sobre la venta	9,6%	9,6%	9,6%
Implementar vehículos de entrega alternativos que permitan generar eficiencias en los procesos operativos y no afecten el medioambiente.	N° de furgones eléctricos operativos para reparto.	0	4800	4800

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.1 Reducir costos en los procesos de envío

De acuerdo con el reporte anual del 2019 de Amazon, durante dicho año los costos de envío representaron el 23% del total del costo de venta, teniendo un alto impacto en la rentabilidad de la compañía.

2.1.2 Mantener los costos por devoluciones

Según Appriss Retail (2019), el 9,6% de las ventas del comercio electrónico son destinados a costos relacionados al proceso de devolución de los productos de la compañía. Una devolución es una venta perdida. Se reducen el efectivo, las ganancias y el porcentaje de margen.

Durante el 2018, el porcentaje de compradores en línea que ha devuelto algún producto ascendió al 24,5%, frente al 18,9% del año anterior (Villaécija 2019). En ese sentido, nos estamos planteando mantener el costo, considerando que en los últimos años ha venido en crecimiento.

2.1.3 Implementar vehículos de entrega que generen eficiencias y sostenibles

Amazon está comprometida con la sostenibilidad y tiene como compromiso alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono para 2040, por ello, se implementará la tecnología para realizar la transición hacia una economía con emisiones de carbono bajas y además generar eficiencias en las operaciones, apuntando al objetivo de desempeño relacionado a costos.

2.2 Iniciativas del plan

Slack y Lewin (2015) sostienen que la perspectiva de los requisitos del mercado sobre la estrategia de operaciones se resume en términos de cinco objetivos de desempeño: calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y costo. Su propósito es articular los requisitos del mercado de una manera que sea útil para las operaciones. En ese sentido, a continuación, se presentan las iniciativas del plan de operaciones alineados a los objetivos de desempeño operativos.

Tabla 20. Iniciativas del plan de operaciones

Objetivos de desempeño para las operaciones	Iniciativas	Descripción
Costos y Rapidez	Establecer mejoras en los mecanismos de envío de productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un proyecto para identificar métodos de distribución innovadores y variados acorde a los hábitos de compra por segmento de cliente y con menos costo. 2. Utilizar métodos de entrega alternativos (Para aumentar la eficiencia, reducir tiempos y reducir las emisiones de CO2) 3. Establecer un proyecto para maximizar el uso de vehículos actuales aprovechando el espacio y la optimización de combustible. 4. Optimizar la logística de entrega a través de datos y algoritmos para consolidar tantos envíos como sean posibles en un solo medio de transporte. 5. Inclusión de rutas, precisión de direcciones y horarios de apertura para establecer rutas eficientes para mejorar el tiempo y los envíos. 6. Análisis de data de los artículos que los clientes piden con más frecuencia, según la ubicación, para asegurar que esos artículos se almacenen lo más cerca posible a fin de minimizar el uso de vehículos para entregas de larga distancia.
Flexibilidad	Plan de renegociación de contratos con proveedores de distribución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer mejoras de contratos con los <i>partnerships</i> actuales e incluir asociaciones con nuevos proveedores locales para descentralizar los servicios de entrega.
Calidad	Establecer un plan de trabajo para reducir el indicador de devoluciones por temas asociados a calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de control de calidad en el proceso de empaquetadura del producto, que asegure el cumplimiento de las especificaciones de la orden de servicio. 2. Asegurar el uso del embalaje adecuado para la preservación del producto durante el traslado.
Confiabilidad	Establecer un monitoreo permanente de la calidad del servicio y asegurar la mejora continua, con la finalidad de asegurar la confianza y calidad que exige el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar métricas de todo el proceso operativo desde que el cliente hace su pedido hasta que lo recibe, inclusive post venta para afinar los procesos. 2. Asegurar la información en tiempo real del estado del servicio desde la solicitud del pedido hasta el proceso de post venta y cierre para el cliente. 3. Establecer un programa de retroalimentación permanente de los casos de insatisfacción para determinar planes de acción.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en Slack y Lewin (2015).

2.3 Presupuesto del plan de operaciones

Para efectos del presupuesto de operaciones se ha ejecutado una proyección lineal considerando el crecimiento promedio de 23% en los últimos años para todas las partidas, a excepción de lo concerniente al costo de envío y a la depreciación por la adquisición de furgones a partir del 2021, descrito en las iniciativas del presente plan y que es donde se vería el principal impacto. A este

resultado se le agregará una partida: otros costos operativos (energía renovable), correspondiente a una de las iniciativas descrita en el plan de responsabilidad social. A continuación, en la tabla 21 se describen los importes a considerar en los costos de venta que serán asumidos en el presupuesto del plan de operaciones.

Tabla 21. Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)

Presupuesto	2020	2021	2022
Plan de operaciones	99.300	119.993	145.148

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Plan de recursos humanos

Para Snell y Bohlander (2013), el proceso de planificación de recursos humanos consiste en anticipar y prever los movimientos del personal, tanto dentro como fuera de la organización, asignándolos de la manera más efectiva y eficiente, de modo de cumplir con los objetivos de la empresa. Asimismo, considera que la gestión estratégica de recursos humanos consiste en el conjunto de actividades de recursos humanos que posibilitan a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) sostienen que las empresas solo podrán tener éxito si son capaces de alinear sus estrategias y tácticas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, estrategias de negocio y sus principales capacidades.

3.1 Objetivos del plan

El principal objetivo para lograr con el plan de recursos humanos es consolidar una cultura orientada a maximizar el potencial de las personas fomentando la competitividad, agilidad, colaboración y bienestar del personal. Asimismo, mantener el enfoque orientado al cliente que empodere al personal en su toma de decisiones, retando constantemente y alentando el compromiso por cumplir los objetivos de la organización. Tomando en cuenta el punto anterior y los objetivos estratégicos, se plantean los siguientes objetivos específicos para el periodo 2020-2022.

Tabla 22. Objetivos específicos del plan de recursos humanos

Objetivos específicos	Indicador	2020	2021	2022
Retener y desarrollar talento	% Rotación en posiciones clave	13%	12%	11%
	% Empleados capacitados en competencias claves	17%	33%	50%
Promover una cultura de sostenibilidad, diversidad y bienestar	% Resultado encuesta interna de diversidad	80%	82%	85%
	% de empresas con mejor puntaje de género (+10k empleados)	15%	13%	10%
	% de empresas con mejor puntaje de diversidad (+10k empleados)	20%	18%	15%
	# Embajadores de sostenibilidad enrolados	1,500	3,000	4,500
	Puesto de mejores empresas para trabajar - Forbes	2do.	2do.	1ro.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.1.1 Retener y desarrollar talento

En la actualidad, las organizaciones son conscientes de la importancia que tiene la contratación de personal talentoso. Primando para esto, el potencial de cada individuo sobre su experiencia, con el fin de obtener mejores resultados, balanceando el logro de objetivos y los intereses de los colaboradores en un entorno saludable. En consecuencia, Amazon apunta a la reducción en la rotación de puestos claves, sobre todo en lo tecnológico, que es donde hay mayor competencia entre las empresas (Johnson 2018), y también plantea una fuerte inversión en capacitación de sus empleados (Amazon 2019a).

3.1.2 Promover una cultura de sostenibilidad, diversidad y bienestar

Este objetivo apunta a desarrollar una cultura que ayude a Amazon a promover sus valores enfocados en la sostenibilidad. Para ello, promueve activamente los grupos de voluntariados en los Estados Unidos y el mundo. También, se plantean iniciativas que mejoren los temas relacionados a la diversidad e inclusión a nivel organización. Aunque, aun tenga trabajo por delante en cuestiones gerenciales con un 59,3% de gerentes blancos y 72,5% de gerentes hombres, de acuerdo con Amazon (2020a).

El bienestar es otro punto que se plantea alcanzar dentro del objetivo, porque ayudará a la organización a saber que tan comprometidos se encuentran sus trabajadores con ruta trazada y si su respuesta a los cambios les es favorable.

3.2 Iniciativas del plan

Con el fin de cumplir con los objetivos antes señalados se plantean las siguientes iniciativas dentro del plan de recursos humanos.

Tabla 23. Iniciativas del plan de recursos humanos

Etapa	Iniciativa	Descripción
Cultura	Promover una cultura de sostenibilidad	Reforzando los programas de embajadores de sostenibilidad, para promover la participación y compromiso de los empleados en la cultura de la empresa. Buscando su aplicación en el desempeño de sus funciones y cumplimiento de los objetivos de la organización.
Contratación	Incrementar la contratación de personal	Considerando el contexto de pandemia y los cambios de hábito de la población hacia un consumo en línea, se plantea la incorporación de nuevo personal de logística y distribución (Weise 2020b)
Desempeño	Aplicación de un sistema de evaluación 360	Promoviendo la colaboración intradepartamental, interdepartamental y participación activa de todos los empleados de la organización, con el fin de empoderarlos en el cumplimiento de sus objetivos.
	Reuniones de <i>feedback</i> trimestrales	Retroalimentando de forma oportuna a los empleados en el desarrollo de sus actividades. Consiguiendo un mejor control del riesgo y alentando a los empleados a buscar formas innovadoras de cumplir con sus objetivos.
Desarrollo	Programas de desarrollo de capacidades	Buscando invertir USD 700 millones en la capacitación y desarrollo de nuevas habilidades en 100.000 empleados para el 2025 (Amazon 2019a).
	Programa de <i>mentoring</i>	Teniendo de base a personal experto, se establecerá un acompañamiento para que otros miembros puedan adquirir buenas prácticas y puedan desarrollar su máximo potencial
Retribución	Igualar el pago mínimo por hora de USD 15	Homologando el pago mínimo en los diferentes estados para el personal de logística y distribución, tanto en los de contrato temporal como para los de contrato fijo.
	Promover la equidad salarial considerando la perspectiva de género, diversidad e inclusión	Buscando involucrar a toda la organización en un adecuado plan de retribución que incluya un salario justo para todos los miembros. Teniendo como base minimizar la brecha salarial entre géneros, razas y condiciones particulares del personal.
Satisfacción	<i>Benchmarking</i> con otras empresas	Comparando el nivel de satisfacción tanto como centro de labores como de adopción al esquema cultural de la organización.
	Implementación de encuestas de satisfacción interna	Validando de esta forma que las políticas de diversidad, inclusión y bienestar de la organización sean lo esperado por los miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.3 Presupuesto del plan

El presupuesto del plan de recursos humanos estará considerado dentro de la sub cuenta de gastos generales administrativos, dentro de la cuenta general de gastos administrativos. Esta subcuenta ha tenido un crecimiento promedio anual del 30%, del 2016 al 2019, con ello el presupuesto destinado para las iniciativas estará dentro de lo proyectado al 2022 con el 30% anual de crecimiento.

Tabla 24. Presupuesto del plan de recursos humanos (en millones de dólares)

Presupuesto	2020	2021	2022
Plan de recursos humanos	3.247	4.221	5.487

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

La RSC (política, programa o proceso) es estratégica cuando aporta beneficios a la empresa relacionados con el negocio, en especial cuando apoya actividades centrales y contribuye a la efectividad de la empresa en lograr su misión (Burke y Logsdon, 1996, citado por Toro 2006).

Las estrategias de la RSC toman como punto de partida el reconocimiento de las demandas de los diversos grupos de interés y la búsqueda de resultados en lo que se denomina “la triple línea básica”, aludiendo al logro de resultados económicos, sociales y medioambientales mediante sistemas de gestión integrales (Del Castillo 2011).

Hindle (2009) menciona que la frase “la triple línea básica” fue dada por primera vez en 1994 por John Elkington donde sostiene que las compañías deberían estar preparando tres resultados diferentes. El primer resultado es el económico, la medida tradicional de ganancia o pérdida financiera. El segundo es el resultado relacionado a las personas, que es la medida de cuán socialmente responsable ha sido la organización a lo largo de sus operaciones y el tercero es el asociado al medio ambiente. El triple resultado, busca medir el desempeño financiero, social y ambiental de la corporación. Cuando una empresa logra la TBL, está tomando en cuenta el costo total de hacer negocios.

Las RSC estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se halla verdaderamente las oportunidades para el valor compartido (Porter & Kramer 2006).

4.1 Objetivos del plan

Tomando en cuenta lo descrito en el Capítulo V, el objetivo de Amazon es ser referente a nivel mundial de sostenibilidad, bajo la implementación de iniciativas que aseguren un control adecuado de la huella de carbono de la empresa; asimismo, buscaremos mantener el impacto positivo en el frente social, las personas y otros recursos ambientales.

Con base en lo señalado, definiremos nuestros objetivos específicos enfocados en los tres frentes de sustentabilidad: ambiente, personas y gobernanza.

Tabla 25. Objetivos específicos de responsabilidad social

Objetivos	Indicador	2020	2021	2022
Lograr reducir el impacto de la emisión de carbono de la compañía.	% consumo de energía renovable en operaciones	52%	62%	71%
	% de reducción de emisiones de carbono en sus operaciones de envío.	4,5%	4,5%	4,5%
Contar con un gobierno de sostenibilidad	N° ODS de Naciones Unidas incorporados	13	13	13
	N° de alianzas estratégicas	38	45	50
	% Impacto reputacional potencial sobre el EBITDA	70%	70%	70%
	% Impacto operativo potencial sobre el EBITDA	60%	60%	60%
Incrementar el impacto en la sostenibilidad con las personas y comunidad.	% del sueldo que gana una mujer en comparación a un hombre	99,5%	99,7%	99,9%
	N° de incremento de auditorías a fábricas de proveedores	50	70	70
	Cantidad de toneladas de películas recicladas en miles	7000	7000	7000
	Cantidad de donaciones de productos alimenticios con alianzas, en millones	38	38	38

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.1.1 Lograr reducir el impacto de la emisión de carbono de la compañía

De acuerdo con Amazon (2020a), la empresa reconoce la importancia de trabajar en la sostenibilidad del planeta y el impacto que tiene en las emisiones de carbono a través de sus operaciones. Si bien, hoy los límites del sistema respecto a su impacto de carbono cumplen con las normas internacionales que se aplican a nivel mundial, incluidos el Protocolo de GEI y la norma ISO14064, conscientes de la importancia de llegar a la neutralidad se continuarán realizando inversiones en innovación, tecnología y productos que promoverán la descarbonización de las operaciones en los próximos años.

Por ello, para el presente plan se han planteado 2 iniciativas clave para lograr la reducción del impacto de la emisión de carbono de la compañía, en primera instancia la continuidad de su plan de contar con el 100% de energía renovable al 2025 y en cuanto a la reducción de la emisión de CO2 de sus operaciones de distribución se estará incorporando furgones electrónicos, contemplado en el plan de operaciones, y la continuidad al Proyecto Shipment Zero de reducción de emisión de CO2 en el proceso de envío.

4.1.2 Contar con un gobierno de sostenibilidad

Se plantea la creación de una unidad encargada de velar por la administración y reporte de la sostenibilidad en la organización. Cumpliendo con la implementación de políticas, normas y procedimientos que aseguren el respeto por los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente y vele por la generación de valor compartido con sus principales *stakeholders*, sin perder de vista el impacto en riesgo reputación y la rentabilidad esperada. Para esto, la unidad deberá fundamentar sus prácticas tomando como referencia el *framework* de sostenibilidad impulsado por Naciones Unidas, generar sinergias con otros grupos afines y continuamente buscar buenas prácticas que le ayuden a mejorar la gestión.

4.1.3 Incrementar el impacto en la sostenibilidad con las personas y comunidad

Igual que en los objetivos anteriores, apuntaremos a cubrir con este objetivo uno de los tres pilares de sostenibilidad, en este caso el de personas, considerando para ello a los empleados, proveedores, comunidades y clientes. Nos enfocaremos en detallar dentro de cada iniciativa las principales actividades que está realizando Amazon para fomentar la cultura de sostenibilidad en este frente.

4.2 Iniciativas del plan

Con el fin de cumplir con los objetivos antes señalados se plantean las siguientes iniciativas dentro del plan de recursos humanos.

Tabla 26. Iniciativas del plan de responsabilidad social

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Iniciativas	Descripción
ODS7 ODS9 ODS12 ODS13 ODS15 ODS17	Brindar continuidad al plan de uso de energía renovable en las operaciones.	Proyecto de inversión en sistemas de energía eólica y solar a fin de utilizar únicamente energía renovable en todas las operaciones comerciales. A nivel propio y/o proveedores.
	Proyecto Shipment Zero de reducción de emisión de CO2 en el proceso de envío.	El Proyecto Shipment Zero busca asegurar que operaciones de distribución cumplan con la neutralidad de emisión de carbono, desde el centro de distribución, los materiales para embalaje y los medios de transporte que los trasladan en el reparto. Dentro de este se están considerando 2 principales puntos, el embalaje sostenible y la implementación de tecnología para reducir la emisión de carbono a través de la compra de flota de vehículos electrónicos, contemplado en el plan de operaciones.
ODS3 ODS5 ODS8	Gestionar la cultura sostenible con embajadores.	Fomentar y ofrecer educación sobre la conciencia de la sostenibilidad en las oficinas y centros logísticos. Dirigir proyectos e iniciativas piloto dentro de los edificios y en las comunidades. Desarrollar innovaciones en programas de reciclaje a fin de incluir nuevos productos y ubicaciones. Cumplir los objetivos de reducción de las emisiones de dióxido de carbono en sus puestos de trabajo.
ODS3 ODS5 ODS8	Incrementar el compromiso con la diversidad.	Generación de conferencias cada año donde los empleados pueden aprender e intercambiar sus ideas y experiencias, valor de la mujer, valor de la equidad, igualdad. Generación de grupos de afinidad para liderar programas sobre la conciencia sobre la inclusión de clientes, herramientas para las personas transgénero, clases y actividades en torno a diversidad de culturas y razas. Revisión periódica sobre equidad en la compensación y beneficios.
ODS12 ODS17 ODS14	Incremento del impacto de la economía circular.	Nuevos diseños de infraestructura de reciclaje. Programa de educación y herramientas para Amazon second chance. Fomentar las donaciones de productos.
ODS3 ODS4	Incremento de auditorías periódicas.	Abastecimiento responsable. Compromiso de la cadena de suministro. Exigir el cumplimiento de la exigencia de los derechos humanos y cumplimiento de los estándares de su cadena alineado a los objetivos sostenibles de Amazon.
ODS2 ODS4 ODS5 ODS8 ODS9 ODS11 ODS17	Incremento de programas Amazon en la comunidad	Fomentar las donaciones a escuelas o iniciativas solidarias con voluntarios <i>amazonians</i> Desarrollos de programas de futuros ingenieros para niños y jóvenes de bajos recursos Donaciones de primera línea para la creación de viviendas para personas sin hogar
ODS17	Alineamiento a los objetivos de sostenibilidad de la ONU	Mantener el alineamiento de trabajo en base a los 13 objetivos que actualmente viene siguiendo Amazon en su plan de Responsabilidad Social (Amazon 2020b).
ODS17	Implementación de buenas prácticas y asesoramiento especializado	Con el fin de seguir mejorando, es importante generar sinergias con organizaciones de sostenibilidad que fomenten la innovación y cooperación mutua. Brindándonos conocimiento y una rápida adaptación de buenas prácticas que ayuden a consolidar una cultura sostenible dentro de la organización.
ODS8	Mostrar visibilidad periódica del impacto económico de la sostenibilidad	Las iniciativas sostenibles tienen un potencial impacto tanto en reputación como en ahorros en costos operativos (Bonini y Swartz 2014). Por lo que se buscará mostrar mantener el potencial impacto de estas iniciativas durante el periodo comprendido.

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3 Presupuesto del plan

Para el presupuesto de responsabilidad social se está considerando la inversión a partir del 2020 por los proyectos de energía renovable y los programas de culturas específicas. A continuación, detallamos los totales en la tabla 27.

Tabla 27. Presupuesto del plan de responsabilidad social (en millones de dólares)

Presupuesto	2020	2021	2022
Plan de responsabilidad social	3200	3200	3200

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Plan financiero

Según Fermini (2013), un plan financiero tiene por objetivo consolidar las proyecciones de gastos de los planes anteriores y mostrar de forma cuantitativa cada una de las decisiones que se han tomado para el proyecto. Mostrando estimaciones sobre la rentabilidad potencial y las mejores fuentes de endeudamiento para la empresa.

Bajo este marco, el objetivo del plan será obtener una un margen de utilidad neta de al menos 6% hasta culminar el periodo del proyecto.

5.1 Objetivos financieros

Nuestros objetivos en este plan estarán alineados a demostrar la viabilidad de los objetivos y estrategias planteadas en los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, y responsabilidad social, para los años del 2020 al 2022.

Tabla 28. Objetivos específicos del plan financiero

Objetivos específicos	Indicadores	2020	2021	2022
Obtener resultados favorables y viables en el margen de utilidad neta y Ebitda	% de margen neto	4%	6%	8%
	% de margen Ebitda	14%	17%	20%

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.2 Consideraciones generales

- Se toma como año base el 2019.
- Se realiza el análisis horizontal considerando los años desde el 2016 al 2019.
- Tanto el estado de resultados como el flujo de caja están proyectados para los años 2020, 2021 y 2022.
- El estado de resultado y flujo de caja están siendo presentados con proyecciones sin estrategia y con estrategia.

- Todos los valores están expresados en dólares americanos.
- El impuesto a la renta que se considerará para los análisis del 2020 al 2022 con y sin estrategia es del 21%, de acuerdo con la ley de récord fiscales de Estados Unidos al 2019 (Santander Trade 2020).
- Consideramos dentro de gastos administrativos las siguientes subpartidas: *fulfillment*, tecnología y gastos general y administrativo. Para este último se asume que corresponde principalmente al departamento de Recursos Humanos.
- Para estructurar el estado de resultados y flujo de caja se utilizaron las proyecciones realizadas de Amazon registradas en Nasdaq (2020a), desde el 2016 al 2019.
- Para los importes proyectados en cada sub partida de los años del 2020 al 2022 en el escenario sin estrategia, se ha considerado el porcentaje promedio de variación obtenidos en el análisis horizontal de los estados de resultados de los años del 2016 al 2019.
- Para los importes proyectados en las sub partidas: ventas, costos de ventas, gastos administrativos y gastos comerciales de los años del 2020 al 2022 en el escenario con estrategias, se ha considerado el impacto de las proyecciones realizadas en los planes funcionales para estos años.
- Para la proyección del TIR, nos basaremos en las estimaciones del flujo de caja del 2020 al 2022 con estrategia y con la inversión inicial que suman al presupuesto de las iniciativas en los planes funcionales del 2020.
- Los datos para la estimación del WACC han sido extraídos de la fuente de Nasdaq (2020b).

5.3 Presupuesto de los planes funcionales

La tabla 29 muestra el resumen de los presupuestos que se estimaron en cada plan, incluyendo la inversión de las iniciativas descritas en cada una. Sin embargo, para fines del cálculo del flujo de caja, se considerará solo lo referente a las nuevas inversiones por las iniciativas y no el presupuesto total, dependiendo del plan.

Tabla 29. Presupuestos de los planes funcionales consolidados (en millones de dólares)

Planes funcionales	*2020	*2021	*2022
Plan de <i>marketing</i>	12.505	17.257	23.814
Plan de operaciones	99.300	119.993	145.148
Plan de recursos humanos	3.246,672	4.220,6736	5.487
Plan de responsabilidad social	3.200	3.200	3.200
Total planes funcionales	118.252	144.671	177.649

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.4 Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia y con estrategia

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados es un informe financiero que tiene como principal objetivo evaluar la rentabilidad de la empresa en un período determinado.

Tabla 30. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia (en millones de dólares)

RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	65.274	85.376	111.786	134.651	171.006	217.178	275.816
Costos de ventas	42.367	53.728	66.795	79.457	97.732	120.211	147.859
Utilidad bruta	22.907	31.647	44.991	55.193	73.274	96.967	127.956
Gastos administrativos	17.345	24.741	32.256	39.056	51.163	67.023	87.801
Gastos comerciales	3.472	4.833	6.631	9.061	12.505	17.257	23.814
Otros gastos o ingresos	80	103	142	96	107	119	132
Utilidad operativa	2.009	1.971	5.962	6.980	9.499	12.568	16.210
Ingresos financieros	48	97	211	399	811	1.646	3.341
Gastos financieros	- 232	- 407	- 680	- 768	- 1.167	- 1.774	- 2.697
Otros ingresos / gastos	43	166	- 88	97	72	53	39
Utilidad antes de impuestos	- 141	- 144	- 557	- 271	- 285	- 75	683
Impuestos	1.868	1.827	5.405	6.708	9.214	12.493	16.893
Participación inversión en capital, libre de impuestos	- 684	- 369	- 575	- 1.140	- 1.935	- 2.623	- 3.548
Utilidad neta	- 46	- 2	4	- 7	- 9	- 11	- 14
	1.138	1.456	4.835	5.562	7.271	9.858	13.332

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 31. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia (en millones de dólares)

RESULTADOS	2020	2021	2022
Ventas netas	173.699	224.072	289.053
Costos de ventas	99.300	119.993	145.148
Utilidad Bruta	74.399	104.079	143.905
Gastos administrativos	52.331	68.466	89.675
Gastos comerciales	12.505	17.257	23.814
Otros gastos o ingresos	107	119	132
Utilidad Operativa	9.456	18.237	30.284
Ingresos financieros	811	1.646	3.341
Gastos financieros	- 1.167	- 1.774	- 2.697
Otros ingresos / gastos	72	53	39
Utilidad antes de impuestos	-285	-75	683
Impuestos	9.172	18.162	30.967
Participación inversión en capital, libre de impuestos	- 1.926	- 3.814	- 6.503
Utilidad neta	-9	-11	-14
	7.237	14.337	23.814

Fuente: Elaboración propia 2020.

En el estado de resultados con estrategia, se está considerando para la proyección de las ventas se el porcentaje de crecimiento proyectado en el plan de *marketing*. Para el costo de ventas se está considerando como impacto el porcentaje de reducción en los costos de envío como objetivo específico en el plan de producción, así como la inversión en proyectos de energía renovable del plan de responsabilidad social y, finalmente, también se está considerando para el costo de ventas del 2021 y 2022 la depreciación de las furgonetas eléctricas compradas a partir del 2021.

Para el gasto administrativo se están considerando las siguientes subpartidas: *fulfillment*, tecnología, gastos general y administrativo, en esta última subpartida se está considerando el impacto del presupuesto del plan de recursos humanos, así como lo específico al programa de cultura por parte del plan de responsabilidad social. Finalmente, en el gasto comercial se está considerando el presupuesto del plan de *marketing*.

5.5 Flujo de caja sin estrategia y con estrategia

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. A continuación, validaremos los flujos de caja sin y con estrategia.

Tabla 32. Flujo de caja sin estrategia (en millones de dólares)

FLUJO	2020	2021	2022
Ventas netas	171.006	217.178	275.816
Costo de ventas	- 97.732	- 120.211	- 147.859
Utilidad bruta	73.274	96.967	127.956
Gastos operativos	- 63.775	- 84.399	- 111.747
Utilidad antes de intereses e impuestos	9.499	12.568	16.210
Gastos de depreciación y amortización	14.538	20.207	28.088
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	24.037	32.775	44.298
Impuesto a la renta	- 1.935	- 2.623	- 3.548
Flujo de caja proyectado	22.102	30.152	40.750

Fuente: Elaboración propia 2020.

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

FLUJO	2020	2021	2022
Ventas netas	173.699	224.072	289.053
Costo de ventas	- 99.300	- 119.993	- 145.148
Utilidad bruta	74.399	104.079	143.905
Gastos operativos	- 64.943	- 85.842	- 113.621
Utilidad antes de intereses e impuestos	9.456	18.237	30.284
Gastos de depreciación y amortización	14.538	20.241	28.122
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	23.994	38.478	58.406
Impuesto a la renta	- 2.108	- 3.198	- 4.631
Flujo de caja proyectado	21.886	35.280	53.775

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.6 Viabilidad financiera del proyecto

En esta parte del plan financiero se evaluará la viabilidad y rentabilidad económica de la propuesta planteada. Para ello, se presentan los cálculos realizados para la obtención del COK y WACC, así como el VAN y la TIR.

Tabla 34. Determinación del costo del capital (COK)

Detalle		Dato
Tasa de rendimiento de LT <i>Treasury</i> (RF)	RF	1,63%
Tasa de rendimiento esperada de la cartera del mercado	E(RM)	12,14%
Riesgo sistemático de las acciones comunes de Amazon	β AMZN	1,6
COK obtenido		18,45%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Fórmula para determinar COK: $R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$

Los datos obtenidos para la formulación del COK son datos oficiales al 2019 en Nasdaq.

Tabla 35. Determinación del WACC

Detalle	Dato
Proporción asumida con capital (E/(D+E))	28%
Proporción asumida con préstamo (D/(D+E))	72%
Costo de oportunidad (COK)	18,45%
Tasa de interés para créditos en EE.UU.	5,80%
Tasa impositiva Amazon	21%
WAAC	8,46%

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.7 Determinación del VAN y la TIR con estrategia

Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) se tomaron los resultados obtenidos de los flujos de caja proyectados del 2020 al 2022 con estrategia y el WACC. Asimismo, se toma como valor de la inversión inicial lo correspondiente solo al total del valor de las iniciativas y no al valor del presupuesto total de cada plan.

Tabla 36. Resultados de flujo de caja con estrategia e inversión de iniciativas (millones de USD)

	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja - con estrategia	- 42.998	21.886	35.280	53.775

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 37. Resultado de la TIR y el VAN con estrategia

Indicadores	FCE
TIR	55%
VAN	49.312

Fuente: Elaboración propia 2020.

Nuestros resultados muestran que las iniciativas propuestas en los planes funcionales son viables y atractivas, ya que la TIR obtenida es de 55%, superior a la tasa de rentabilidad exigida. Es decir, las propuestas generarán un valor atractivo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Amazon ha tenido gran éxito a la fecha gracias a su estrategia de diferenciación y reducción de costos; es decir, una estrategia híbrida, desarrollada debido a que su principal enfoque es el cliente, con una gran variedad de productos, logrando que los clientes encuentren todo lo que buscan en su plataforma. Esto acompañado de un gran soporte logístico y tecnológico, que permite los envíos en tiempo récord y con la mejor calidad, lo que se ha traducido en un incremento de demanda y por lo tanto en la posibilidad de que Amazon pueda ofrecer mejores precios a sus clientes.
- El indicador de sostenibilidad de Amazon es de 3 (controversia significativa), siendo 5 de conflicto severo y el promedio de su categoría 1,7. En ese sentido, este aspecto representa un aspecto de mejora, ya que puede traer consigo vulnerabilidad acerca de la reputación y la apreciación en el mercado, y por lo tanto, repercutir en los ingresos, rentabilidad y su supervivencia.
- Los factores externos muestran un entorno favorable y competitivo para el comercio electrónico, más con la tendencia de compra en línea ante la COVID-19 y los indicadores de gobernabilidad confiables de Estados Unidos para las inversiones en el sector. Sin embargo, el contexto actual también genera un golpe en el mercado, principalmente por el desempleo, economía e incertidumbre política. Asimismo, el análisis de la industria apunta a una atractividad neutral para obtener beneficios, en una industria con grandes competidores, baja lealtad de los consumidores y la amenaza de sustitutos. Concluimos que Amazon está aprovechando las oportunidades del mercado, lo propicio del sector en la situación actual y manejando adecuadamente las amenazas a través de la tecnología e innovación.
- En el análisis interno de la compañía resaltan, como sus principales fortalezas: su capacidad tecnológica y digital, su personal talentoso, su servicio al cliente a través de todo un ecosistema creado para sí, su imagen de marca, solidez financiera y su capacidad para marcar nuevas tendencias en el mercado, que además se considera una ventaja competitiva sostenible. Amazon, bajo el mantra de innovar y dejar que el cliente escoja, moviliza a la industria y la impulsa a la innovación constante. Además de crecer rápidamente, ha cambiado las expectativas de los consumidores y las reglas del juego, marcando la pauta en el mercado. Acerca de sus debilidades, mapeamos que aún su compromiso con la sostenibilidad no se encuentra consolidado, manteniendo operaciones con alto impacto ambiental.
- Amazon tiene un compromiso con la integración de la sostenibilidad en la empresa, estableciendo iniciativas en toda su cadena de valor que contribuyen a la descarbonización y

a la preservación del planeta. Existe un compromiso de alcanzar la neutralidad en emisiones de dióxido de carbono para 2040; para ello, se iniciaron programas de uso de energía renovable y operaciones sostenibles. Asimismo, asociaciones a través de Climate Pledge Fund y el programa Right Now Climate Fund y también implementado iniciativas con sus trabajadores, proveedores y la comunidad, todas ellas alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. Al ejecutar el análisis del impacto de su cadena de valor e interesados, podemos concluir que, de cumplirse estas iniciativas, se controlará el impacto social y ambiental de sus actividades, por lo que se han mantenido en esta propuesta.

- Sobre la base de los objetivos estratégicos planteados por Amazon y a las estrategias que derivan de estos, se han diseñado planes funcionales orientados a cumplir con dichos objetivos. Así, se han trazado objetivos específicos, como el incremento de las ventas, que conllevarán a una mayor participación de mercado y a un reconocimiento mayor de la marca. También, se están desarrollando iniciativas que fomentan el uso eficiente de los recursos y la maximización de la experiencia del cliente en cada etapa del proceso de venta. Por último, es importante mencionar que Amazon también desarrollará iniciativas que ayuden a fomentar una cultura sostenible en la organización y apoyen al desarrollo potencial de sus empleados.
- Se concluye que los márgenes de utilidad neta y operativa de Amazon son los mejores en la industria, marcando la pauta dentro del sector, con un 4% de margen neto y un 5% de margen operativo, a diciembre de 2019, en comparación a su competidor más cercano, Walmart, que presenta un 2,86% de margen neto y un 3,96% de margen operativo a enero 2020.

2. Recomendaciones

- Amazon debe continuar con su estrategia híbrida, enfocándose siempre en lo que hace feliz a los clientes, diversificando constantemente su catálogo, buscando la reducción en los tiempos de entrega, la excelencia en la calidad, marcando la tendencia en la tecnología y servicio, esto le permitirá manejar estrategias de precios para los clientes. No obstante, dentro de esta estrategia debe siempre considerar las nuevas tendencias del mercado, las principales preocupaciones y puntos de evaluación que consideran los clientes al momento de decidir una compra; una de estas principales preocupaciones es la de la sostenibilidad, por lo que es recomendable que este punto sea evaluado con mayor importancia en cada ítem de su estrategia.
- Al 2019, Amazon acapara el 38,7% de las ventas *on-line* de Estados Unidos, si bien este indicador es reflejo de su dominio en el sector, también es reflejo de su oportunidad de crecimiento y es importante enfocarse no solo en los clientes que ya realizan compras en el sector, sino también en los clientes que ya pertenecen a los segmentos actuales que maneja

Amazon, pero que no suelen realizar compras de manera electrónica, como los *baby boomers*, que de acuerdo a nuestra investigación exploratoria de mercado, son un potencial para el sector. Por lo señalado, recomendamos realizar una investigación concluyente, una donde se compruebe la hipótesis planteada y defina con total certeza cuáles son los segmentos potenciales donde Amazon debe apuntar para continuar creciendo.

- Debido a las constantes manifestaciones sociales, pérdida de empleos por contención de la pandemia y conflictos de poder, los Estados Unidos se encuentran en una situación realmente sensible, lo que podría impactar en el mediano plazo en la seguridad y la economía del país. Por tanto, se recomienda que Amazon mantenga su participación y seguimiento continuo con sus principales *stakeholders*, a fin de no comprometer su continuidad.
- Asegurar el cumplimiento del plan de responsabilidad social y las iniciativas asociadas a sostenibilidad para la consecución del objetivo de la compañía de la neutralización de la emisión del CO2 al 2040; por otro lado, dar continuidad al involucramiento de los interesados en esta estrategia y dar visibilidad del trabajo y el esfuerzo que la compañía viene invirtiendo para tener una empresa y un planeta más sostenible. Esto permitirá que el entorno además la reconozca como una marca de empresa sostenible y evite comprometer futuros financiamientos, daño reputacional y/o sanciones del Estado y la sociedad.
- Se recomienda que Amazon mantenga los mismos niveles de costos con tendencias a generar eficiencias para reducirlos y con ello asegurar un mejor margen neto y operativo a lo largo del tiempo, sin considerar la variabilidad de las ventas, que de seguir con una tendencia creciente ayudaría a mejorar los márgenes.

Bibliografía

- Agencia Bloomberg. (2019). “Proveedores de Amazon entran en pánico ante ausencia de pedidos”. *Gestión*. 09 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 17/07/2020. <<https://gestion.pe/economia/empresas/proveedores-amazon-entran-panico-ausencia-pedidos-260880-noticia/?ref=gesr>>
- Álvarez, Hernán (2020). “Amazon se convierte en el mayor anunciante de todo el mundo”. *Mercado Negro*. 05 de enero de 2020. Fecha de consulta: 05/04/20. <<https://www.mercadonegro.pe/publicidad/amazon-se-convierte-en-el-mayor-anunciante-de-todo-el-mundo/>>
- Amazon. (S.f.). *Save time and help grow your business with FBA*. Fecha de consulta: 09/11/2020. <https://sell.amazon.com/fulfillment-by-amazon.html?ref_=asus_soa_rd&>
- Amazon (2020a). *Todos unidos: mantenemos nuestro compromiso con la sostenibilidad*. Amazon Sostenibilidad. Junio 2020. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://sostenibilidad.aboutamazon.es/pdfBuilderDownload?name=sostenibilidad-todos-unidos-junio-2020>>
- Amazon (2020b). *Gobernanza*. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://sostenibilidad.aboutamazon.es/gobernanza>>
- Amazon (2020c). *Red de Socios AWS*. Fecha de consulta: 03/10/20. <<https://aws.amazon.com/es/partners/>>
- Amazon (2020d). *La importancia de contar con una infraestructura en la nube*. Fecha de consulta: 03/10/20. <<https://aws.amazon.com/es/about-aws/global-infrastructure/>>
- Amazon (2020e). *El impacto económico de Amazon en EE. UU.* 31 de enero de 2020. Fecha de consulta: 11/02/20. <https://www.aboutamazon.com/news/job-creation-and-investment/amazons-economic-impact-in-the-u-s?utm_source=bitly&utm_medium=amzn&utm_term=sustainability062020>
- Amazon (2020f). *Amazon Pledges to Upskill 100,000 U.S. Employees for In-Demand Jobs by 2025*. 11 de julio del 2019. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-pledges-upskill-100000-us-employees-demand-jobs-2025/>>.
- Amazon (2020g). *Our workforce data*. 31 de diciembre del 2019. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://www.aboutamazon.com/news/workplace/our-workforce-data>>.
- Amazon. (2019a). *Amazon se compromete a mejorar las habilidades de 100.000 empleados estadounidenses para trabajos bajo demanda para 2025*. Nota de prensa, 11 de julio de 2019. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-pledges-upskill-100000-us-employees-demand-jobs-2025>>

- Amazon. (2019b). “Amazon Supplier List”. *Tendencias*. 21 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 11/03/2020. <<https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/cb/19/77dfc5b441c892cd6e2be166ba70/final-amazon-supplier-list-2019-11-14-updated-1005am.pdf>>
- Amazon (2019c). *Amazon Anual Report 2019*. Fecha de consulta: 20/10/2020. <<https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>>
- Amazon Web Services – AWS (2020). *Informe Gartner: 2020 Magic Quadrant for Cloud Infrastructure & Platform Services*. 01 de setiembre del 2020. Fecha de consulta: 04/10/2020. <<https://pages.awscloud.com/GLOBAL-multi-DL-gartner-mq-cips-2020-learn.html?pg=WIAWS>>
- Antevenio. (2019). “Millennials vs Generación Z: cómo compran en Internet”. *Antevenio*. 05 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 11/09/2020. <<https://www.antevenio.com/blog/2019/12/millennials-vs-generacion-z-como-compran-en-internet/>>
- Antevenio (2020). “Descubre el crecimiento del ecommerce durante el coronavirus”. *Antevenio*. 28 de mayo del 2020. Fecha de consulta: 31/08/2020. <<https://www.antevenio.com/blog/2020/05/crecimiento-del-ecommerce-durante-el-coronavirus/>>.
- Appriss Retail (2019). “Consumer Returns in the Retail Industry 2019”. Diciembre 2019. Fecha de consulta: 15/11/2020. <<https://apprissretail.com/resource/2019-consumer-returns-in-the-retail-industry/>>
- Banco Mundial (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Banco Mundial: Comunicado de Prensa N.º 2020/209/EFI. 08 de junio del 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>>.
- Banco Mundial (2018). *Indicadores de gobernanza mundial 2018*. Fecha de consulta: 15/12/2020. <<https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/Type/TABLE/preview/on>>
- Barnes, Rodrigo (2018). “Invertir en Amazon y en su modelo de negocio horizontal”. *RLB*. 29 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/07/20. <<https://rodrigoibarnes.com/2018/01/29/modelo-negocio-amazon/>>
- Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2015). *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*. 5ª ed. United States: Pearson Education Limited.
- Baymard Institute (2020). *Amazon’s E-Commerce UX*. Setiembre del 2020. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://baymard.com/ux-benchmark/case-studies/amazon>>.
- BBC New Mundo. (2019a). *Cambio climático: los gráficos animados que muestran los 15*

- países que más CO2 emitieron en los últimos 20 años. 23 de diciembre 2019. Fecha de consulta: 07/12/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50811389>>
- BBC News Mundo. (2019b). “Impeachment” a Trump: 6 preguntas clave para entender el histórico juicio político contra el presidente de EE.UU. 13 de noviembre 2019. Fecha de consulta: 30/11/2019. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50412308>>
 - Beetrack (2019). *Logística y distribución de Amazon: ¿qué se puede aprender de ello?* 12 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 10/05/20. <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucion>
 - Beetrack (2020). *Logística de Amazon: Analizando al Gigante. ¿Qué aprender de la empresa Logística de 1 Billón de dólares?* Enero del 2020. Fecha de consulta: 02/09/2020. <<https://logistica.beetrack.com/logistica-de-amazon>>
 - Benassini, Marcela (2009). *Introducción a la investigación de mercados. Enforque para América Latina*. 2^a ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
 - Benito, Nora (2020). “¿Qué es el ‘efecto Amazon’ y en qué afecta a tu negocio?”. *El periódico*. 14 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 20/11/20. <<https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20200914/que-es-el-efecto-amazon-8112205>>
 - Bonini, Sheila y Swartz, Steven (2014). *Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line*. McKinsey & Company. 01 de julio del 2014. Fecha de consulta: 06/09/2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line>>
 - Bowman, Cliff (1998). *Strategy in practice*. 2a ed. United States: Prentice Hall.
 - Brand Finance (2020a). *Amazon, la marca más valiosa del mundo, rompe la barrera de los 200 mil millones de dólares*. 22 de enero de 2020. Fecha de consulta: 07/05/20. <<https://brand-finance.com/press-releases/amazon-la-marca-ms-valiosa-del-mundo-rompe-la-barrera-de-los-200-mil-millones-de-dlares>>
 - Brand Finance (2020b). *Top 500 Global Brands 2020 Ranking*. Brandirectory. Enero del 2020. Fecha de consulta: 02/09/2020. <<https://brandirectory.com/rankings/global/table>>
 - Bravo, Franco (2020). “Amazon tiene una participación 8 veces mayor en el ecomerce que su competidor más cercano”. *Ecommerce news*. 18 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 13/11/20. <<https://www.ecomercenews.pe/comercio-electronico/2020/amazon-participacion-ecommerce.html>>
 - Capriel, Jonathan (2019). “The most interesting Amazon patents of 2019: From drones that follow you home to virtual reality noses”. *Washington Business Journal*. 13 de diciembre del 2019. Fecha de consulta: 15/08/2020. <<https://www.bizjournals.com/washington/news/2019/12/13/the-most-interesting-amazon->

- patents-of-2019-from.html>
- Cedro, Soledad. (2020). “Elecciones en Estados Unidos una nueva encuesta colocó a Joe Biden 15 puntos por delante de Donald Trump”. *Infobae*. 20 de julio 2020. Fecha de consulta: 15/08/2020. <<https://www.infobae.com/america/eeuu/2020/07/20/elecciones-en-estados-unidos-una-nueva-encuesta-coloco-a-joe-biden-15-puntos-por-delante-de-donald-trump/>>
 - Charm, T., Coggins, B., Robinson, K. & Wilkie, J. (2020). *El gran cambio del consumidor: diez gráficos que muestran cómo está cambiando el comportamiento de compra en EE. UU.* 4 de agosto de 2020. McKinsey. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-great-consumer-shift-ten-charts-that-show-how-us-shopping-behavior-is-changing#>>
 - Ciberseguridad (S.f.). *Legislación de ciberseguridad en EE.UU.* Fecha de consulta: 10/07/2020. <<https://ciberseguridad.com/normativa/eeuu/>>
 - Company Combo. (S.f.). *Marketplace en los Estados Unidos: ¿Cuáles son los principales?* Fecha de consulta: 10/11/2020. <<http://companycombo.com/es/faq/marketplace-en-los-estados-unidos-cuales-son-los-principales/>>
 - Coyne, K. (2009). *Ideas duraderas: el sistema empresarial*. 1 de junio de 2009. McKinsey. Fecha de consulta: 10/11/2020. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-business-system>>.
 - Crossan, Mary; Rouse, Michael; Fry, Joseph y Killing, Peter (2013). *Estrategic Analysis and Action*. Canadá: Pearson.
 - D’Alessio, Fernando. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 1ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A de CV.
 - David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson educación.
 - David, F. y David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. 16th ed. United States: Pearson.
 - De Arriba, Luis T. (2018). “Caso: Cómo Amazon está transformando el “Grocery Retail” en EE. UU”. *Harvard Deusto Business Review*. N° 282. Octubre 2018. Fecha de consulta: 04/07/2020. <<https://www.harvard-deusto.com/caso-como-amazon-esta-transformando-el-grocery-retail-en-eeuu>>.
 - Del Castillo, E. (2011). “Estrategias de responsabilidad social empresarial”. En: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara Editores. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*, pp. 229-248. Washington: BID.
 - Del Real, Janneth. (2018). “Millennials, ¿la generación más sustentable?”. *Expok comunicación de sustentabilidad y RSE*. 06 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 19/09/2019.

- <<https://www.expoknews.com/millennials-la-generacion-mas-sustentable/>>
- Directivos & Gerentes. (2020). *Las nuevas generaciones consumen más (y mejor) que sus predecesores*. 12 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 25/06/2020. <<https://directivosygerentes.es/ecommerce/noticias-ecommerce/nuevas-generaciones-consumen-mas-y-mejor-que-sus-predecesores-pagantis>>
 - Domenech, Simeón (2017). “Marketplaces y cómo funciona Amazon”. *Ecommaster*. 30 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 25/04/20. <<https://ecommaster.es/marketplaces-y-como-funciona-amazon>>
 - Diario Las Américas (2020). *Amazon cuenta en EEUU con más de 500,000 empleados*. 13 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 10/03/20. <https://www.diariolasamericas.com/amazon-cuenta-eeuu-mas-500000-empleados-n4192976>
 - Díaz-Cardiel, José (2019). “La estrategia de EE UU para seguir liderando la IA”. *El País*. 08 de abril del 2019. Fecha de consulta: 30/06/2019. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/05/companias/1554489899_768438.html>
 - Duffin, E. (2020). *Tasa de inflación anual proyectada en los Estados Unidos de 2010 a 2021*. Statista. 7 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>>
 - Ecommerce guide (S.f.). *Amazon para aumentar su dominio del comercio electrónico en los próximos 6 años*. Fecha de consulta: 20/11/20. <<https://ecommerceguide.com/es/noticias/amazon-grow-ecommerce-dominance-next-6-years-2/>>
 - Elkington, John (1997). *Cannibals with forks. The Triple bottom line of 21st century business*. 1ª ed. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
 - El Economista América. (2017). *UPS y FedEx sufren en Wall Street por versiones sobre su relación con Amazon*. 05 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 17/07/2020. <<https://www.economistaamerica.pe/mercados-eAm/noticias/8656152/10/17/UPS-y-Fedex-sufren-en-Wall-Street-por-versiones-sobre-su-relacion-con-Amazon.html>>
 - El País. (2016). *Amazon defiende que no hay sexismo en los sueldos de su empresa*. 24 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 09/12/2020. <https://elpais.com/economia/2016/03/24/actualidad/1458790859_007566.html>
 - Expansión. (2019). *Amazon prohíbe a sus vendedores usar el servicio de FedEx*. 17 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 11/07/2020. <<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/12/17/5df8782e468aeba7488b4615.html>>
 - Fareeha, Ali (2020). “A decade in review: Ecommerce sales vs. retail sales 2007-2019”. *Digital Commerce 360*. 03 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 04/10/2020. <<https://www.digitalcommerce360.com/article/e-commerce-sales-retail-sales-ten-year-review/>>

- Fermini, Lydia. (2013). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Fondo Monetario Internacional (2020). *Real GDP growth*. Julio del 2020. Fecha de consulta: 04/10/2020. <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO-WORLD/USA>.
- Forbes. (2020). *5 grandes números que muestran el crecimiento explosivo de Amazon durante la crisis*. 24 de julio de 2020. Fecha de consulta 22/09/2020. <<https://forbes.co/2020/07/24/negocios/5-grandes-numeros-que-muestran-el-crecimiento-explosivo-de-amazon-durante-la-crisis/>>
- Fundación Pública Andaluza (2019). *Cadena de valor*. Febrero de 2019. Fecha de consulta: 03/06/20. <<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>>
- Galeano, Susana. (2017). “El 48% de los consumidores online en EEUU compra desde el móvil (2017)”. *Marketing Ecommerce*. 12 de junio de 2017. Fecha de consulta: 10/07/20. <<https://marketing4ecommerce.net/preferencias-del-consumidor-online/>>
- Galeano, Susana (2020). “El eCommerce de Estados Unidos creció un 44,5% interanual en Q2, el mayor registro de su historia”. *Marketing Ecommerce*. 01 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 19/10/20. <<https://marketing4ecommerce.net/el-ecommerce-de-estados-unidos-crecio-un-445-interanual-en-q2-el-mayor-registro-de-su-historia/>>
- Gestión. (2020). *El 33% de millennials y centennials aumentó su gasto online a raíz del COVID-19*. 10 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://gestion.pe/economia/el-33-de-millennials-y-centennials-aumento-su-gasto-online-a-raiz-de-la-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>>
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, Davis B. y Cardy, Robert L. (2016). *Dirección de recursos humanos*. 8ª ed. España: Pearson Educación S.A.
- Gourtsilidou, María. (2020). “Top 10 US E-Commerce Companies, 2020”. *CEOWorld*. 09 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 10/06/2020. <<https://ceoworld.biz/2020/03/09/top-10-us-e-commerce-companies-2020/>>
- Gutiérrez, Álvaro (2017). “Los compradores online de Estados Unidos ahora compran a minoristas internacionales”. *Ecommerce news*. 16 de junio de 2017. Fecha de consulta: 23/09/20. <<https://ecommerce-news.es/los-compradores-online-estados-unidos-ahora-compran-minoristas-internacionales/>>
- Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolás S. (1996). *The strategy concept and process. A Pragmatic approach*. 2ª ed. United States: Prentice-Hall Inc.

- Henery, Paul (2020). “Global R&D investments unabated in spending growth”. *R&D World*. 19 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 30/04/2020 <<https://www.rdworldonline.com/global-rd-investments-unabated-in-spending-growth/>>
- Hindle, Tim (2008). *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books Ltd.
- Hitt, Michael; Ireland, Duan y Hoskisson, Robert. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11a ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Infoweek (2019). *El dominio de Amazon en el comercio electrónico*. 18 de junio de 2019. Fecha de consulta: 01/06/20. <<https://infoweek.biz/2019/06/18/el-dominio-de-amazon-en-el-comercio-electronico/>>
- International Post Corporation (2020). *Cross Border E-Commerce Shopper Survey 2019*. Enero del 2020. Fecha de consulta: 06/09/2020. <<https://www.ipc.be/sector-data/e-commerce/cross-border-e-commerce-shopper-survey>>
- Investing (2020a). *Fed Interest Rate Decision*. Julio/2020. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://www.investing.com/economic-calendar/interest-rate-decision-168> >
- Investing (2020b). *Resumen financiero de Amazon*. 11 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 15/12/20. <<https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc-financial-summary>>
- Investing (2020c). *Historial de precio de acciones de Amazon*. 11 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 15/12/20. < <https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc-historical-data>>
- Jenkins, Jo Ann. (2019). *Las personas mayores de 50 impulsan la economía del país*. AARP. 19 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 12/03/2020. <<https://www.aarp.org/espanol/politica/derechos-activismo/info-2019/impacto-economico-adultos-mayores-economia-estados-unidos-jaj.html>>
- Johnson, Tim (2018), “The Real Problem with Tech Professionals: High Turnover”. En: *Forbes*. 29 de junio del 2018. Fecha de consulta: 04/10/2020 < <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2018/06/29/the-real-problem-with-tech-professionals-high-turnover/?sh=5a014ac84201>>
- Kang, Kyeong (2010). *E-commerce*. 1ª ed. India: In-Tech
- Koeze, Ella y Popper, Nathaniel (2020). “The Virus Changed the Way We Internet”. *The New York Times*. 07 de abril del 2020. Fecha de consulta: 29/11/2020. <<https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/07/technology/coronavirus-internet-use.html>>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin L. (2016). *Dirección de marketing*. 15ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- La República. (2019). *FedEx finalizará el contrato de Amazon para el servicio de avión de FedEx Express*. 07 de junio de 2019. Fecha de consulta: 11/07/2020. <<https://www.larepublica.co/globoeconomia/fedex-finalizara-el-contrato-de-amazon-para-el-servicio-de-avion-de-fedex-express-2871529>>
- Lamb, Ch. W., Hair, J. R. y McDaniel, C. (2016). *Marketing*. 11ava ed. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Laudon, C. Kenneth y Guercio, Carol (2009). *E-commerce: Negocios, tecnología, sociedad*. 4ª ed. México: Pearson Educación
- Lostalé, Elena (2020). “Marketing para baby boomers, un target que gana importancia”. *Kanlli*. 10 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 20/10/20. <<https://www.kanlli.com/estrategia-marketing-digital/marketing-para-baby-boomers-un-target-que-gana-importancia/>>
- McDaniel, Carl Jr. y Gates, Roger (2016). *Investigación de mercados*. 10ª ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Malhotra, Naresh (2016). *Investigación de mercados. Conceptos esenciales*. 1ª ed. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Magretta, Joan (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. 1ª ed. México: Grupo editorial Patria.
- Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mas Container logistics & trade news. (S.f.). *Amazon Logistics podría superar en volumen de envíos a FedEx y UPS el 2022*. Fecha de consulta: 13/07/2020. <<https://www.mascontainer.com/amazon-podria-superar-en-volumen-de-envios-a-fedex-y-ups-el-2022/>>
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. y Wood, Donna J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, p. 853-886.
- Molins, Albert. (2020). “La primera ley de privacidad en línea de EE.UU. entra en vigor en California”. *La Vanguardia*. 05 de enero de 2020. Fecha de consulta: 20/02/2020. <<https://www.lavanguardia.com/vida/20200105/472713380363/california-estados-unidos-privacidad-consumidor-e-commerce-comercio-electronico.html>>
- Muñoz, David (2018). “Trabajo de investigación: Amazon, de la innovación al éxito: un análisis desde la perspectiva estratégica”. *Universidad de Sevilla*. 2018. Fecha de consulta: 13/09/20. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88400/Amazon_de_la_innovacion_al_exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NAICS (s.f.). *NAICS Code description*. Fecha de consulta: 30 de agosto del 2020. <<https://www.naics.com/naics-code-description/?code=454110>>.

- Nasdaq (2020a). *Estado de resultados de Amazon*. Fecha de consulta: 10/10/20. <<https://es.stock-analysis.net/NASDAQ/Empresa/Amazoncom-Inc/Estados-Financieros/Estado-de-Resultados>>
- Nasdaq (2020b). *Modelo de precios de activos de capital (CAPM)*. Fecha de consulta: 10/10/20. <<https://es.stock-analysis-on.net/NASDAQ/Empresa/Amazoncom-Inc/DCF/CAPM>>
- National Statistics Office (2020). *Unemployment rate (aged 16 and over, seasonally adjusted)*. Julio del 2020. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms/previous>>
- Navarro, María. (2019). “Amazon hace pública por primera vez su lista de proveedores tras ser acusado de vender prendas hechas en fábricas de la “lista negra” de la moda”. *Tendencias*. 21 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 11/03/2020. <<https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/amazon-hace-publica-primera-vez-su-lista-proveedores-ser-acusado-vender-prendas-hechas-fabricas-lista-negra-moda>>
- Naviera, A. (2020). “Radiografía del Ecommerce en Estados Unidos: así es el mercado online más potente de Occidente”. *Marketing4ecommerce*. 04 de marzo del 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-eeuu-asi-es-el-mercado-online-mas-potente-de-occidente/>>.
- Olsen, Erica (2007). *Strategic Planning for dummies*. 1ª ed. United States: Wiley Publishing, Inc.
- Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD (2020). *La desigualdad de ingresos 2017*. Fecha de consulta: 19/10/2020. <<https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm#indicator-chart>>
- Orús, Abigaíl. (2020a). *Ingresos netos globales de Amazon por segmento de actividad de 2014-2019*”. Statista. 09 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 10/12/2020. <<https://es-statista.com/estadisticas/537321/ingresos-globales-de-amazon-por-segmento-de-actividad/>>
- Orús, Abigaíl (2020b). *Número de trabajadores de Amazon 2011-2019*. Statista. 09 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 18/12/2020. <<https://es-statista.com/estadisticas/535623/numero-de-empleados-de-amazon/>>
- Osman, Maddy (2020). “Estadísticas de Ecommerce para 2020 – Chatbots, Voz, Omni-Channel Marketing”. *Kinsta*. 20 de noviembre de 2020. Fecha de consulta: 11/12/20. <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-ecommerce/>
- Osorio, Víctor (2016). “Las claves del éxito de Amazon”. *Expansión*. 08 de julio de 2016.

- Fecha de consulta: 20/05/20. <<https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/07/08/577ea714e5fdea4c028b4627.html>>
- Packlink Pro. (2019). *Cómo encontrar proveedores para vender en eBay y Amazon*. 23 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 17/02/2020. <<https://pro.packlink.es/ecommerce/como-encontrar-proveedores-para-vender-en-ebay-y-amazon/>>
 - Palumbo, Daniele (2019). “Amazon: 7 gráficos que muestran el extraordinario crecimiento del gigante del comercio electrónico en el mundo”. *BBC NEWS*. 08 de julio de 2019. Fecha de consulta: 18/08/20. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-48909676>>
 - Parada, Pedro & Planellas, Marcela. (2007). “¿Qué es la estrategia corporativa?”. En: *Harvard Deusto*. Enero del 2007. Fecha de consulta: 04/07/2020. <<https://www.harvard-deusto.com/que-es-estrategia-corporativa>>.
 - PerúRetail. (2020). *Logística: La lucha de FedEx y UPS contra el gigante Amazon*. 16 de enero de 2020. Fecha de consulta: 14/05/20. <<https://www.peru-retail.com/logistica-fedex-ups-gigante-amazon/>>
 - Pola, Carmen. (2020). “Tendencias de e-commerce 2020: ¿cómo compran los millennials?”. *TAKTIC*. 31 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. <<https://taktic.es/tendencias-de-e-commerce-2020-como-compran-millennials/>>
 - Ponce, Humberto (2007). “La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones”. *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C*, vol. 12, núm. 1, p. 113-130.
 - Porter, Michael E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ª ed. México: Grupo editorial Patria.
 - Porter, Michael E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1ª ed. Argentina: Editorial Rei Argentina, S.A.
 - Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). “Estrategia y sociedad”. *Harvard Business Review América Latina*. Fecha de consulta: 11/04/2020. <https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf>
 - Post, Kollen. (2020). “El Senado de los EE.UU. examina las nuevas medidas de seguridad cibernética para la nueva era de la seguridad nacional”. *Cointelegraph*. 11 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 11/04/2020. <<https://es.cointelegraph.com/news/us-senate-looks-at-new-cybersecurity-measures-for-new-era-in-homeland-security>>.
 - Pozzi, Sandro. (2018). “Los Estados de EE UU podrán obligar al comercio electrónico a pagar impuestos”. *El País*. 21 de junio de 2018. Fecha de consulta: 03/07/2019. <https://el-pais.com/economia/2018/06/21/actualidad/1529594223_560998.html>
 - Prieto, M. (2017). “Amazon: así ha construido Bezos el gran imperio del cibercomercio”.

- Expansión*. 17 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 18/06/20. <<https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/02/17/58a61e98268e3e264b8b459f.html>>
- Puro Marketing (2020). *Amazon es ya la empresa que más dinero gasta en publicidad en todo el mundo*. Fecha de consulta: 13/08/20. <<https://www.puromarketing.com/66/33207/amazon-empresa-mas-dinero-gasta-publicidad-todo-mundo.html>>
 - Puro Marketing (2018). *¿Qué lleva a los consumidores a comprar en Amazon y no en una tienda?* 12 de julio de 2018. Fecha de consulta: 09/08/20. <<https://www.puromarketing.com/76/30682/lleva-consumidores-comprar-amazon-tienda.html>>
 - Puro Marketing. (2015). *El 50% de los consumidores que buscan algo en Amazon acaban comprando*. 15 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 09/09/2019. <<https://www.puromarketing.com/76/25984/consumidores-buscan-algo-amazon-acaban-comprando.html>>
 - Ramos, Mariana (2020). “Diferencias generacionales entre baby boomers y centennials a la hora de comprar”. *Marketing Ecommerce*. 17 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 19/08/2020. <<https://marketing4ecommerce.mx/diferencias-generacionales-entre-baby-boomers-y-centennials-a-la-hora-de-comprar/>>
 - Reuters. (2019). “FedEx finalizará el contrato de Amazon para el servicio de avión de FedEx Express”. En: *La República*. 01 de junio de 2019. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://www.larepublica.co/globoeconomia/fedex-finalizara-el-contrato-de-amazon-para-el-servicio-de-avion-de-fedex-express-2871529>>
 - Romano, Silvina y Tirado, Arantxa. (2020). “EE. UU.: inestabilidad política y el retorno de la Guerra Fría”. *Celag*. 18 de junio de 2020. Fecha de consulta: 10/07/2020. <<https://www.celag.org/eeuu-inestabilidad-politica-y-el-retorno-de-la-guerra-fria/>>
 - Rothaermel, Frank T. (2016). *Strategic Management*. 13ª ed. United States: McGraw-Hill Education.
 - Ruiz, Paola. (2020). “Estas son las 10 marcas más valiosas del mundo en 2020”. *Líder Empresarial*. 21 de octubre 2020. Fecha de consulta: 15/12/2020. <<https://www.liderempresarial.com/estas-son-las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo-en-2020/>>
 - Sallenave, Jean-Paul (1973). *La Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* 1ª ed. México: Editorial Norma.
 - Santander Trade (2020). *Estados Unidos: Fiscalidad*. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad>>
 - Scarpellini, Pablo. (2019). “Estados Unidos vuelve a mostrar su poder contaminante”. *El Mundo*. 09 de enero de 2019. Fecha de consulta: 15/12/2019. <<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2019/01/09/5c353814fdddf51a28b47a9.html>>

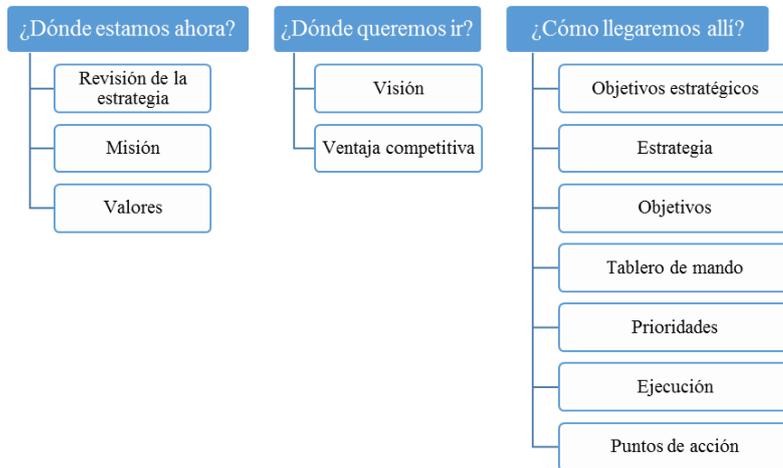
- Schneider, Gary P. (2017). *Electronic Commerce*. 12ª ed. United States: Cengage Learning.
- Schulz, D. P. (2020). *Los 100 principales minoristas de 2020*. 1 de julio de 2020. National Retail Federation. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://nrf.com/blog/2020-top-100-retailers>>
- Semega, J., Kollar, M., Shrider, E., & Creamer, J. (2020). "Income and Poverty in the United States: 2019". *U.S Census Bureau: Current Population Reports*. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www.census.gov/library/publications/2020/demo/p60-270.html>>.
- Shabat, B. (2019). *Tiendas físicas y minoristas en línea*. Become. 2 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://www.become.co/blog/brick-and-mortar-vs-ecommerce-retail/>>.
- Similar Web (2020). *Traffic Overview*. Septiembre de 2020. Fecha de consulta: 20/11/2020. <<https://www.similarweb.com/website/amazon.com/>>
- Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Managing human resources*. 1a ed. United States: Cengage Learning.
- Slack, Nigel y Lewis, Michael (2015). *Operations Strategy*. 4ªed. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Statista (2020a). *Dossier: Poverty and Income in the United States*. Fecha de consulta: 29/10/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/219846/us-income-distribution-of-individual-earnings-by-gini-coefficient/>>
- Statista (2020b). *E-commerce in the United States*. Statista. Fecha de consulta: 29/10/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/28028/e-commerce-in-the-united-states-statista-dossier/>>.
- Statista (2020c). *Online privacy in the United States*. Julio del 2020. Fecha de consulta: 29/10/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/2476/online-privacy/>>.
- Statista (2020d). *Statista dossier about Amazon*. 26 de octubre del 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/10137/amazoncom-statista-dossier/>>.
- Statista. (2020e). *Amazon - Datos estadísticos*. 28 de junio de 2020. Fecha de consulta: 24/11/2020. <https://es.statista.com/temas/3556/amazon/#dossierSummary__chapter1>
- Statista (2020f). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023*. Junio del 2019. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>>
- Statista (2019a). *Global Economy*. Enero del 2019. Fecha de consulta: 16/08/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/1467/global-economy/>>.
- Statista (2019b). *Ecommerce: Amazon.com (USA) Customers, Brand Report*. Statista. Noviembre

2019. Fecha de consulta: 20/10/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/68415/ecommerce-amazoncom-united-states-customers-brand-report/>>
- Statista Research Department (2020). *New e-commerce technologies in France - Statistics & Facts*. 10 de Setiembre del 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/6295/new-e-commerce-technologies-in-france/>>.
 - Strategy (2018). *The Global Innovation 1000 study: Investigating trends at the world's 1000 largest corporate R&D spenders*. Octubre del 2018. Fecha de consulta: 29/10/2020. <<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html#Methodology|VisualTabs1>>.
 - Toro, Daniela (2006). “El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica”. *Intangible Capital. Universitat Politècnica de Catalunya*, vol. 2, núm. 14, p. 338-358.
 - United Nations. (2019). *World Population Prospects 2019*. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://population.un.org/wpp/DataQuery/>>.
 - Valle, E. (2019). “El Impacto Real de la Guerra Comercial”. *El Confidencial*. 03 de diciembre del 2019. Fecha de consulta: 31/08/2020. <https://blogs.elconfidencial.com/economia/competencia-im-perfecta/2019-12-03/guerra-comercial-impacto-real_2361912/>.
 - Vásquez, Dayana (2019). “Ecommerce: Ventas del ecommerce crecen 15% en los Estados Unidos”. *América Retail*. 05 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 12/10/20. <<https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-ventas-del-ecommerce-crecen-15-en-los-estados-unidos/>>
 - Villaécija R. (2019). “Las devoluciones online le pasan factura al comercio: tres de cada 10 productos se pierden”. *El Mundo*. 13 de enero de 2019. Fecha de consulta: 15/11/2020. <<https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/01/13/5c389b2b21efa0d0688b46d6.html>>
 - Vives, Antonio. (2019). “Activismo social y ambiental en Amazon: Buen intento, fallido”. *Ágora*. 09 de julio de 2019. Fecha de consulta: 22/09/2020. <https://www.agorarsc.org/activismo-social-y-ambiental-en-amazon-buen-intento-fallido/>
 - Web Find You (2019). *Qué generación domina en Estados Unidos y su influencia en el mercado digital*. 01 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 16/06/20. <<https://esp.webfindyou.com/blog/que-generacion-domina-en-estados-unidos-y-su-influencia-en-el-mercadeo-digital/>>
 - Weil, Jamie (2015). *Jeff Bezos. Founder of Amazon.com*. 1ª ed. USA: Abdo Publishing.
 - Weise, Karen (2020a). “What It Looks Like Inside an Amazon Warehouse Now”. *New York*

- Times*. 09 de junio del 2020. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://www.nytimes.com/2020/06/09/technology/amazon-workplace-warehouse-coronavirus.html>>
- Weise, Karen (2020b). “Pushed by Pandemic, Amazon Goes on a Hiring Spree Without Equal”. *New York Times*. 27 de noviembre del 2020. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://www.nytimes.com/2020/11/27/technology/pushed-by-pandemic-amazon-goes-on-a-hiring-spree-without-equal.html>>
 - White, John. (2017). “There Are 83-Million Millennials in the US. Here’s how They Spend Their Money Millennials are spending trillions of dollars every year”. *Inc*. 13 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 22/08/2020. <<https://www.inc.com/john-white/there-are-83-million-millennials-in-the-us-heres-h.html>>
 - Wirtz, Jochen, Lovelock, Christopher, y Chatterjee, Jayanta. (2016). *Services Marketing*. India: Pearson.
 - Yahoo Finance (2020). *Índices de riesgo ESG*. Fecha de consulta: 29/11/2020. <<https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/sustainability?p=AMZN>>.
 - Yasnaya, Guiber (2016). “4 lecciones de marketing que nos enseña la estrategia de Amazon”. *M4rketng Ecommerce*. 18 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 10/09/20. <<https://marketing4ecommerce.net/lecciones-marketing-estrategia-de-amazon/>>
 - Zikmund, William G. y Babin, Barry J. (2009). *Investigación de mercados*. 9ª ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

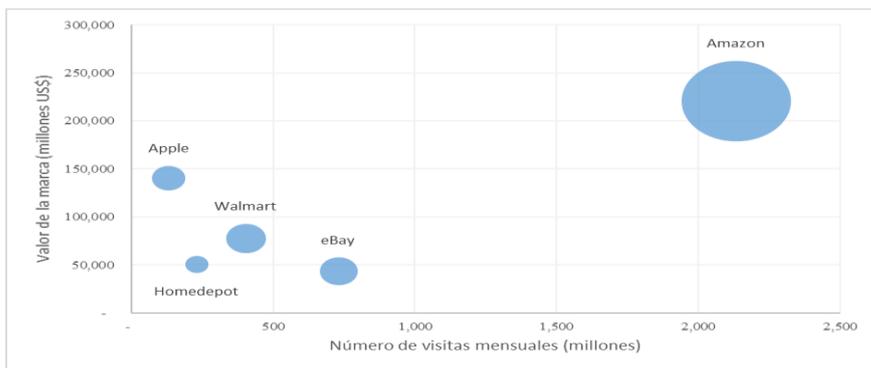
Anexos

Anexo 1. Los elementos del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Olsen (2007).

Anexo 2. Grupo estratégico de Amazon



Elaboración propia 2020. Basada en Porter (2008).

Anexo 3. Resultado del microentorno en el comercio electrónico



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hax y Majluf (1996).

Anexo 4. Matriz EFE de Amazon

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Diferenciación de la marca	0,10	3,00	0,30
Tecnologías desarrolladas y patentes	0,10	4,00	0,40
Indicadores de gobernabilidad positivos	0,05	3,00	0,15
Crecimiento del consumo en el comercio electrónico	0,15	4,00	0,60
Tendencia de los consumidores por la sustentabilidad	0,15	2,00	0,30
Amenazas			
La caída del PBI	0,10	3,00	0,30
Incremento del desempleo	0,10	3,00	0,30
Regulaciones de impuestos más estrictas sobre el comercio electrónico	0,10	2,00	0,20
Incremento de la polución a nivel mundial	0,05	2,00	0,10
Disponibilidad y costo de intercambio de los sustitutos	0,10	3,00	0,30
Total	1		2,95

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

Anexo 5. Recursos por categorías de Amazon

Categoría	Recursos(R)	R
Financiero	Capacidad de endeudamiento	R1
	liquidez	R2
	Valor de las acciones	R3
Físico	Instalaciones de distribución	R4
	Inventario de productos	R5
	Equipamiento de la compañía	R6
	Alcance y ubicación física	R7
Organizacionales	Estructura	R8
Humano	Conocimiento y experiencia	R9
	Trabajo en equipo	R10
	Empoderamiento de funciones	R11
	Comunicación continua	R12
	Cultura organizacional	R13
	Liderazgo gerencial	R14
Innovación	Capacidad para innovar	R15
	Capacidades científicas	R16
Tecnológico	Infraestructura tecnológica	R17
	Patentes	R18
De la buena reputación	Nombre de la marca	R19
	Calidad del servicio	R20
	Reputación en los clientes	R21

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hitt *et al.* (2015).

Anexo 6. Capacidades con base en los recursos de Amazon

Capacidades	Recursos
Capacidad para generar nuevas tendencias en la industria	R1, R9, R14, R15, R16, R17
Servicio efectivo al cliente	R9, R13, R14, R17, R20
Capacidad para generar eficiencia logística	R1, R4, R6, R9, R17
Eficiencia operativa	R6, R8, R9, R11, R17
Capacidad de negociación con los proveedores	R3, R6, R7, R9, R19
Innovación tecnológica y digital	R1, R14, R15, R16, R17
Capacidad para afrontar escenarios de crisis globales	R1, R2, R11, R14, R15, R21
Generar y atraer personal empoderado y talentoso	R8, R13, R14, R19,
Solidez financiera	R1, R2, R3, R14, R21
Analítica de entendimiento del cliente	R9, R16, R17, R18
Imagen de marca reconocida y confiable	R3, R13, R14, R19, R21

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Hitt *et al.* (2015).

Anexo 7. Resultado de la matriz EFI

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Ponderación final
Capacidad para generar nuevas tendencias en la industria	0,2	4	0,8
Solidez financiera	0,1	4	0,4
Innovación tecnológica y digital	0,1	3	0,3
Generar y atraer personal empoderado y talentoso	0,1	3	0,3
Servicio efectivo al cliente	0,05	3	0,15
Imagen de marca reconocida y confiable	0,05	3	0,15
Debilidades	Ponderación	Calificación	Ponderación final
Percepción negativa de los empleados	0,1	2	0,2
Gobierno corporativo poco comprometido con la sustentabilidad	0,1	1	0,1
Operativa con riesgos de contaminación ambiental	0,1	1	0,1
Cierta dependencia de sus proveedores de distribución para algunos medios	0,05	2	0,1
Márgenes de ganancias reducidas	0,05	2	0,1
			2,7

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en David (2013).

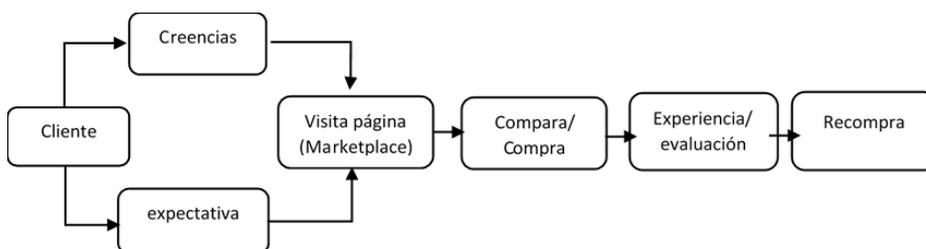
Anexo 8. Identificación del problema de la investigación de mercado

	Industria	Amazon
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2020b), en 2019 las ventas minoristas en línea en Estados Unidos ascendieron a USD 343.150 millones y se prevé USD 476.500 millones en 2024. En el primer trimestre de 2020, las ventas de comercio electrónico ya representan USD 160.330 millones. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el reporte anual de Amazon (2019c) señala que, en 2019, los ingresos netos consolidados en América del Norte fue de USD 170.770 millones en ventas netas durante el año.
	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2020b) en 2018, las tiendas de ropa y accesorios generaron USD 10.980 millones por ventas minoristas de comercio electrónico; representando un crecimiento interanual del 17,1 %; asimismo, representó el 4,1% de las ventas minoristas de EE.UU. en el segmento de accesorios de ropa (categoría de mercancías más grande de comercio electrónico B2C). 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2019b), Global Consumer Survey, en el 2019 la categoría de moda representó el 5% de las ventas de Amazon. Por otro lado, este mismo estudio indica que el 27% hizo devolución de las compras de la categoría de moda.
Participación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> Un estudio de Statista (2020b) mostró qué para febrero 2020, Amazon representó el 38.7% de las ventas minoristas de comercio electrónico; seguido por Walmart con 5,3%; ebay con el 4,3% y Apple con 3,7%. 	<ul style="list-style-type: none"> Statista (2020b) Amazon representa el 38,7% de participación de mercado.
Datos del consumidor digital	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2020b), durante el 2020 hubo un total de 256 millones de compradores digitales en Estados Unidos. Las categorías de compras en línea más populares incluyen moda, electrónica y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2019b) la categoría más representativa es la de Electronics & Media con 55%; Toys, hobby & DIY (22%); Furniture & appliances (14%) y Fashion (5%).
	<ul style="list-style-type: none"> Un estudio de Statista (2020b) mostró que el 20,2% de los compradores digitales son <i>millennials</i> de 25 a 34 años, seguido de los de 35 a 44 (17,2%); de 45 a 54 con (15,5%); de 55 a 64 (14,6%) y 65 a más (14, 4%); además, identificó que la tasa de penetración de compradores digitales fueron más comunes en la generación de <i>millennials</i> con una tasa de penetración del 84,8%, seguida por generación X con un 77,5% y <i>baby boomers</i> con 59%. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2019b) los compradores se categorizan por edades de la siguiente manera; de 18 a 24 años (16%); de 25 a 34 (26%); de 35 a 44 (23%); de 45 a 54 años (20%) y de 55 a 64 años el (14%).
	<ul style="list-style-type: none"> Según un estudio de Statista (2020b) en 2019, la satisfacción del cliente con el comercio minorista electrónico aumentó de 80 a 81 puntos (ACSI). 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el reporte anual de Amazon (2019c) en el 2019, el mismo indicador calificó a Amazon con 83% (ACSI).

	Industria	Amazon
	<ul style="list-style-type: none"> Según Statista (2020b), el 70 % de los usuarios en línea de Estados Unidos afirmó que los precios competitivos fueron el factor más importante para la compra, otro 62 % que el envío gratuito y el 50% valora la variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con Statista (2019b) los clientes de Amazon.com; además usan otras tiendas digitales como Walmart (53%), target.com (35%), bestbuy (26%), etc. Asimismo, de acuerdo con el reporte anual de Amazon.com (2019) el 79,8% compra en Amazon porque el envío es rápido y gratuito, el 68,9% valora que puede encontrar todo lo que necesita, el 65,7% porque es cliente Prime, el 49,2% porque tiene mejores precios.

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Del Castillo (2011).

Anexo 9. Modelo analítico



Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Malhotra (2016).

Anexo 10. Atributos de los grupos de interés – Análisis Poder – Legitimidad – Urgencia

Grupos de interés	Poder (Influencia en la decisión)	Legitimidad	Urgencia	Categoría
Accionistas	X	X	X	Definitivos
Acreedores		X		Discrecionales
Clientes		X		Discrecionales
Trabajadores		X	X	Dependientes
Organizaciones medioambientales			X	Exigentes
Sindicatos		X	X	Dependientes
Gobierno	X	X	X	Definitivos
Comunidades			X	Exigentes
Proveedores		X	X	Dependientes

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Del Castillo (2011).

Anexo 11. Oportunidades y amenazas de los grupos de interés

Grupos de interés	Demandas del Grupo de Interés	Tipo de interesados	Oportunidades	Amenazas	Posibles Acciones	Prioridad
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad y solidez financiera. Recuperar su inversión más sus dividendos. 	Definitivos	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo económico para el cumplimiento del plan estratégico y crecimiento económico. Atracción de nuevos inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Retiro de inversión. Pérdida de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar los indicadores de rendimiento financieros comprometidos. Mantener un informe constante sobre los resultados periódicos. 	Alta
Acreedores	<ul style="list-style-type: none"> Transparencia financiera. Recuperar sus acreencias más su interés correspondiente en los plazos establecidos. 	Discrecionales	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento para los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de confianza. Retiro de crédito. Restricciones y cláusulas para proteger el riesgo de la prestación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un informe constante sobre los resultados de la organización de forma proactiva. 	Baja
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Remuneración competitiva. Clima adecuado de trabajo. Oportunidades de crecimiento profesional. Cumplimiento de condiciones de trabajo óptimas para los trabajadores. Estabilidad laboral. Respeto de los beneficios. Respaldo ante situaciones personales. 	Dependientes	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la productividad ante el compromiso con los resultados. Generar procesos o productos innovadores. Atracción de talento. 	<ul style="list-style-type: none"> Paralización de las operaciones. Afectación de la marca empresa. Robo de talento por otras empresas. Ausentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Poner en práctica una cultura basada en los principios corporativos y el bienestar del personal (salarios competitivos, jornada laboral, ausentismo y plan de beneficios justo). Establecer un programa para la captación, desarrollo y retención de talento. Establecer canales de comunicación entre los líderes de la compañía y trabajadores. 	Media
Organizaciones sociales y medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Social Corporativa - RSC. Financiamiento para promover iniciativas sostenibles. Compromiso con certificaciones sostenibles por parte de la empresa. 	Exigentes	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en la reputación de la marca. Formar alianzas estratégicas con organizaciones sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Mala imagen pública. Requerimientos no alineados a los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas estratégicas con las organizaciones sociales y medioambientales para trabajar sobre temas de RSC. 	Media
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Recibir productos con precios competitivos y de óptima calidad. Tener una experiencia de compra superior. 	Discrecionales	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de ventas. Reconocimiento y fidelización con la marca. Mejorar productos y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de experiencia que permita cubrir sus nuevos enfoques y que maximice su experiencia. 	Media
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad por el impacto causado por la presencia de la empresa. Inversión de la empresa en la comunidad Mercado laboral. 	Exigentes	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> Paralización de las operaciones. Mala imagen pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas, programas y estrategias para gestionar impacto en comunidades y desarrollo local. 	Baja
Sindicato de Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del convenio colectivo. Canales de comunicación directa con gerencia. Priorización de las demandas. Tener representación en las decisiones de la empresa. Obtener más beneficios y recompensas. 	Dependientes	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en conjunto para alinear mensajes y prácticas con los agremiados. 	<ul style="list-style-type: none"> Paralizaciones y afectación de la continuidad de las operaciones. Deterioro de la meritocracia. Afectación de la marca empresa. Incremento de costos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mesas de diálogo y trabajo. 	Media
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la normatividad gubernamental. Cumplimiento de la tributación. Mejorar la calidad de vida del entorno externo de la organización (empleo, formación, aportación de bienes públicos, ambientales). 	Definitivos	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costos ante programas sostenibles con el gobierno. Desarrollo de prácticas de buen gobierno corporativo. Generar relaciones mercantilistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Paralización de las operaciones por incumplimiento de regulación. Sanciones económicas. Cierre de la empresa. Impacto en la reputación de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las obligaciones del sector público. Establecer obras sostenibles en coordinación con el gobierno local. Proceso de monitoreo y auditorías internas que contribuyan al cumplimiento de la normativa en torno RSC. 	Media
Proveedores y Contratistas	Oportunidades comerciales	Dependientes	Aliados estratégicos que contribuyan a la eficiencia de la compañía	La reputación de los proveedores y su cumplimiento con la normatividad impacta en la imagen de la empresa.	Implementar un programa de auditoría a los proveedores para asegurar el cumplimiento de la normatividad social corporativa.	Media

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Del Castillo (2011).

Anexo 12. Análisis del impacto de la cadena de valor de Amazon

Actividad	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Diseño del servicio	Reducir el impacto de la contaminación ante menor desplazamiento social Reducción de tiempo en compras y traslados para mejorar la calidad de vida	Fomenta al sedentarismo en los consumidores. Vulnerabilidad de la privacidad de la información de los clientes	Establecer políticas de protección de datos. Generar mensajes alentadores en los canales de ventas motivadores para una vida activa y que genere salud.
Tecnología	Reducción de impacto en el medio ambiente Generación de nueva herramientas tecnológicas para los centros educativos y nuevos puestos de trabajo Minimizar los costos de la operación Facilitar el trabajo del personal Atracción de la inversión tecnológica y que impacta en los indicadores de productividad del estado	Reducción de puestos de trabajo Incremento de la contaminación ambiental por tecnologías no sostenibles	Implementar herramientas tecnológicas para la disminución de la contaminación ambiental. Establecer programas de desarrollo de habilidades de emprendimiento en trabajadores y comunidad. Trabajar planes de desarrollo de carrera con los trabajadores de alto desempeño. Políticas de reubicación de puestos de trabajo.
Marketplace	Generación de oportunidad de ingresos para emprendedores	La pérdida de su negocio por alta demanda y absorción de Amazon	Establecer políticas de gestión justa con los emprendedores.
Marketing	Tener canales de comunicación directa con los interesados Generar un sentimiento de equidad ante una publicidad orientada a todos los segmentos	Contaminación visual Potencialidad de dañar la susceptibilidad de algún grupo social	Revisión de políticas, pautas y mensajes para la publicidad
Distribución	Generar empleos en las zonas de influencia. Satisfacer la necesidad de la sociedad orientada hacia la sostenibilidad Un ambiente con menos contaminación ambiental. Alternativas de distribución de sus productos que les permita ahorrar tiempos. Seguridad en los productos.	Contaminación ambiental Generación de tráfico Uso inadecuado de los recursos no renovables Condiciones de trabajo inadecuadas para personal.	Programas enfocados en la reducción del impacto ambiental de la compañía. Cumplimiento de la normativa relacionada al cuidado del medio ambiente y la RSC. Programa de auditorías internas y externas para asegurar el cumplimiento de la política de sostenibilidad de la compañía. Programa de bienestar para el personal. Establecer programas en conjunto con la sociedad orientado al reciclaje
Servicio	Trato justo.	Incremento de costos y contaminación por reprocesos por reclamos.	Capacitación al personal sobre la equidad y trato justo. Mejora continua para mitigar reprocesos.

Fuente: Elaboración propia 2020. Basada en Porter y Kramer (2006).

Anexo 13. FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Capacidad para generar nuevas tendencias en la industria F2. Solidez financiera F3. Innovación tecnológica y digital F4. Generar y atraer personal empoderado y talentoso F5. Servicio efectivo al cliente F6. Imagen de marca reconocida y confiable	D1. Percepción negativa de los empleados D2. Gobierno corporativo no consolidado en prácticas sostenibles. D3. Operativa con riesgo de contaminación ambiental D4. Cierta dependencia de los proveedores de distribución para algunos medios D5. Márgenes de ganancias reducidos
		FO (Ofensivas)	DO (Adaptativas)
Oportunidades	O1. Diferenciación de la marca O2. Tecnologías desarrolladas y patentes O3. Indicadores de gobernabilidad positivos O4. Crecimiento del consumo en el comercio electrónico O5. Tendencia de los consumidores por la sustentabilidad O6. Segmentaciones potenciales para el crecimiento	FO1. Implementar un programa que permita llevar la experiencia del cliente a un nivel superior. (F5, O1, O5, O6). OE1 FO2. Incrementar la participación de mercado en segmentos existentes (F2, F5, F6, O4, O6). OE2	DO1: Brindar continuidad al plan de posicionamiento de la marca como sustentable (D2, O1, O5). OE2, OE3. DO2: Establecer un programa que incluya la sostenibilidad como parte de la cultura organizacional. (D1, D2, D3, O5). OE5. DO3: Continuar invirtiendo en nuevas tecnologías e innovaciones para generar eficiencias y reducir costos. (O2, O3, O5, D4, D5). OE1, OE4.
		FA (Reactivas)	DA (Defensivas)
Amenazas	A1. Caída del PBI A2. Incremento del desempleo A3. Regulaciones de impuestos más estrictos sobre el comercio electrónico A4. Incremento de la polución a nivel mundial A5. Disponibilidad y costo de oportunidad de los sustitutos	FA1: Intensificar el control de auditorías internas y externas que aseguren el cumplimiento de las leyes y regulaciones (A3, F6). OE3 FA2: Potenciar el programa de captación, desarrollo y retención de talento. (A2, F4, F6). OE5 FA3: Generar un programa de fidelización de clientes. (F1, F5, F6, A5). OE1, OE2	DA1: Replantear los procesos internos de la compañía para alcanzar la reducción de emisión de carbono (D3, D5, A4). OE3

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en David (2013).

Anexo 14. Tabla de priorización de estrategias

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	
N°	Estrategias	Ofrecer la mejor experiencia al cliente.	Incrementar la rentabilidad y solidez financiera.	Consolidar una empresa sostenible para los clientes y el planeta.	Ser referente de nuevas tecnologías e innovaciones que aseguren la eficiencia y agilidad.	Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y diversa.	Total
1	Brindar continuidad al plan de posicionamiento de la marca como sustentable.	4	3	4	3	3	17
2	Replantear los procesos internos de la compañía para alcanzar la reducción de emisión de carbono.	3	3	5	4	1	16
3	Incrementar la participación de mercado en segmentos existentes.	4	5	2	2	2	15
4	Establecer un programa que incluya la sostenibilidad como parte de la cultura organizacional.	3	2	5	2	2	14
5	Continuar invirtiendo en nuevas tecnologías e innovaciones para generar eficiencias y reducir costos.	2	5	2	4	1	14
6	Potenciar el programa de captación, desarrollo y retención de talento.	3	2	2	2	5	14
7	Implementar un programa que permita llevar la experiencia del cliente a un nivel superior.	5	2	2	2	1	12
8	Generar un programa de fidelización de clientes.	5	3	1	1	2	12
9	Intensificar el control de auditorías internas y externas que aseguren el cumplimiento de las leyes y regulaciones.	2	2	3	1	1	9

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en D'Alessio (2008).

Anexo 15. Matriz cruzada

O. Estratégicos	Estrategias	Marketing	Operaciones	Responsabilidad Social	Finanzas	Recursos Humanos
OE2, OE3	Brindar continuidad al plan de posicionamiento de la marca como sustentable	Mantener el valor de la marca				
OE3	Replantear los procesos internos de la compañía para alcanzar la reducción de emisión de carbono.		Implementar vehículos de entrega alternativos que permitan generar eficiencias en los procesos operativos y no afecten el medioambiente.	Lograr reducir el impacto de la emisión de carbono de la compañía.		
OE5	Establecer un programa que incluya la sostenibilidad como parte de la cultura organizacional.			Contar con un gobierno de sostenibilidad Incrementar el impacto en la sostenibilidad con las personas y comunidad.		Promover y desarrollar una cultura de sostenibilidad, diversidad y bienestar
OE1, OE4	Continuar invirtiendo en nuevas tecnologías e innovaciones para generar eficiencias y reducir costos.		Reducir costos en los procesos de envío Reducir los costos de devoluciones			
OE5	Potenciar el programa de captación, desarrollo y retención de talento.					Retener y desarrollar talento
OE2	Incrementar la participación de mercado en segmentos existentes	Incrementar ventas Incrementar participación de mercado Mejorar la satisfacción del cliente			Obtener resultados favorable y viables en el margen de utilidad neta y Ebitda	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Catherine Susan Alburquerque Rojas

Nació en Lima, el 19 de abril de 1988. Psicóloga, bachiller de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un Máster en Gestión del Potencial Humano en la escuela de negocios CENTRUM y un diplomado en Gestión de Proyectos en el Instituto de la Calidad de la PUCP. Tiene más de ocho años de experiencia en gestión de procesos de aprendizaje, desempeño, talento, diseño organizacional, relaciones laborales, negociaciones colectivas y bienestar en industrias de servicios, medios de comunicación y logística. Actualmente desempeña el cargo de Business Partner de Gestión Humana en Ransa Perú.

Jean Carlo Mora Pérez

Nació en Lima, el 14 de septiembre de 1982. Ingeniero Informático, bachiller de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente adjunto de Transformación de la Experiencia del Cliente en el Banco de Crédito del Perú.

Susan Geraldine Jara Pérez

Nació en Lima, el 01 de septiembre de 1988. Licenciada en Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con más de 10 años de experiencia en el sector bancario. Actualmente desempeña el cargo Gestor de Proyectos y Diseño en el grupo Scotiabank.