



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AMAZON PARA EL  
PERIODO 2019-2023 EN LOS ESTADOS UNIDOS DE  
NORTEAMÉRICA”**

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

**Presentado por**

**Sr. Edwar Alfredo Fernández Cortez**

**Sra. Jessica Paola Rodríguez Ruiz**

**Sr. Jhon Carlos Zavala Roque**

**Asesora: Doctora Gina Pípoli de Azambuja**

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

**Lima, noviembre de 2020**

### **Dedicatorias**

A Renato y Joaquín, mis hijos. Y también a quienes me brindaron su confianza para hacer realidad este proyecto en mi vida.

Edwar Alfredo Fernández Cortez

A mi esposo José Luis, por su apoyo; a mi hijo Gonzalo, quien es el motor de cada nuevo objetivo; y a mis padres, por enseñarme a ser perseverante.

Jessica Paola Rodríguez Ruiz

A mis hijos, Santiago e Isabella, así como a mi esposa Jacqueline de quienes recibo amor, energía y pasión para seguir siempre adelante y lograr los objetivos soñados; y a mis padres, por su infinito

amor.

Jhon Carlos Zavala Roque

### **Agradecimientos**

Especial agradecimiento merece la Dra. Gina Pipoli de Azambuja, nuestra principal colaboradora en la elaboración de este documento; su conocimiento, paciencia y confianza en nosotros hicieron realidad este anhelo. A la Universidad del Pacífico, por promover este cambio en nuestras vidas.

## **Resumen ejecutivo**

El crecimiento de Amazon.com Inc. (en adelante, Amazon) para los próximos cinco años, proyectado en un promedio anual del 27% con base en su comportamiento histórico, se verá afectado por diversos obstáculos que tienen diferentes enfoques: desde el político, como los enfrentamientos con el Poder Ejecutivo de los Estados Unidos de Norteamérica (en adelante, EE. UU.); los tributarios, como las acusaciones de evasión de impuestos; los legales, por los usos de patentes y propiedad intelectual; hasta los de responsabilidad social y laboral, por su alta huella de carbono y las prácticas antisindicales.

Ante dicho escenario, se propone una estrategia de penetración de mercado, acompañada de iniciativas que controlen y disminuyan los riesgos asociados a su implementación. Para ello, se emplearán USD 14.921 millones en los próximos cinco años para obtener una participación del mercado del 70%, un retorno de USD 7.094 millones y crecimiento promedio en ventas anual del 33%, el financiamiento será con terceros y recursos propios. La propuesta de solución comparte un documento compuesto de ocho capítulos contruidos sobre la base de la educación recibida en el VII Programa de Maestría en Administración Executive MBA de la Universidad del Pacífico recibida entre julio del 2018 y mayo del 2020, en la ciudad de Lima.

Los ingresos que sustentarán este crecimiento provendrán de la mayor captación de clientes “Amazon Prime”, el incremento del número de ocasiones de compra anual, así como del aumento del valor del *ticket* promedio de compra.

Esta propuesta se basa en objetivos a largo plazo contruidos con base en estrategias y planes funcionales que aprovechan las oportunidades y fortalezas de Amazon.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Análisis externo .....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del macroentorno.....	4
1.1Entorno político .....	4
1.2Entorno económico .....	5
1.3Entorno social.....	6
1.4Entorno tecnológico .....	7
1.5Entorno ecológico .....	8
1.6Entorno global.....	9
1.7Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	10
2. Análisis del microentorno.....	11
2.1Identificación, características y evolución de la industria.....	11
2.2Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	11
2.2.1 Poder negociador de los proveedores .....	12
2.2.2 Poder de negociación de los compradores .....	13
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores .....	13
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	14
2.2.6 Matriz de grado de atractividad de la industria.....	15
3. Conclusión del análisis externo .....	15
<b>Capítulo II. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Análisis de la cadena de valor de servicios .....	16
1.1Conclusión de la evaluación de la cadena de valor.....	16
2. Matriz VRIO y ventaja competitiva .....	17
2.1Matriz VRIO.....	17
2.2Determinación de la ventaja competitiva .....	17
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17

4. Conclusión del análisis interno .....	19
<b>Capítulo III. Estudio de mercado .....</b>	<b>20</b>
1. Objetivos específicos .....	20
2. Metodología.....	20
3. Selección de la industria.....	20
4. Tamaño de la industria .....	20
5. Proyección de la demanda .....	21
5.1Proyección de ventas de la industria <i>e-commerce</i> en EE. UU., periodo 2019-2023 .....	21
5.2Proyección de la participación de mercado de Amazon en EE. UU., periodo 2019-2023.....	21
5.3Estimación de la demanda de Amazon en EE. UU., periodo 2019-2023.....	21
6. Preferencias del consumidor.....	22
7. Conclusión del estudio de mercado.....	22
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>23</b>
1. Visión y misión actual.....	23
1.1 Visión actual.....	23
1.2 Misión actual.....	23
2. Visión y misión propuesta.....	23
2.1 Visión propuesta .....	23
2.2 Misión propuesta.....	23
3. Objetivos estratégicos .....	24
4. Generación de estrategias .....	25
4.1 Identificación de iniciativas.....	25
4.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	27
4.3 Matriz interna y externa (IE) .....	27
4.4 Matriz de la estrategia principal (EP).....	28
5. Selección de estrategias.....	28
5.1 Matriz de decisión estratégica (MDE).....	29
5.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	29
6. Descripción de la estrategia seleccionada .....	30
6.1 Estrategia competitiva .....	30
6.2 Estrategia de crecimiento .....	30
7. Lineamientos del plan estratégico.....	31
8. Conclusión del planeamiento estratégico .....	32

<b>Capítulo V. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>33</b>
1. Descripción del servicio .....	33
2. Objetivos de <i>marketing</i> .....	33
3. Elementos de <i>marketing</i> .....	33
3.1 Segmentación.....	33
3.2 Posicionamiento.....	34
3.3 <i>Marketing mix</i> .....	35
3.3.1 Producto.....	35
3.3.2 Precio.....	35
3.3.3 Plaza.....	35
3.3.4 Promoción.....	36
3.3.5 Procesos.....	37
3.3.6 Productividad.....	37
3.3.7 Proactividad.....	37
3.3.8 Personas.....	37
4. Cronograma de actividades de <i>marketing</i> .....	38
5. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	38
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>39</b>
1. Objetivos de operaciones.....	39
2. Estrategias de operaciones.....	39
2.1 Actividades para reducir tiempo de entrega .....	39
2.2 Actividades para aumentar la calidad del servicio .....	40
2.3 Actividades para disminuir el costo de distribución de la última milla.....	40
2.4 Actividades para acondicionar tiendas Whole Foods.....	40
2.5 Actividades para reducir huella de CO2.....	41
3. Cronograma de actividades de operaciones.....	41
4. Presupuesto de operaciones .....	42
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos .....</b>	<b>43</b>
1. Estructura organizacional .....	43
2. Objetivos de recursos humanos .....	43
3. Estrategias de recursos humanos .....	43
3.1 Actividades de reclutamiento con un sitio web visible desde dispositivos móviles .....	43
3.2 Actividades para pronosticar la demanda de personal de los centros logísticos .....	44

3.3Actividades para retener empleados con acciones preventivas.....	44
3.4Actividades para mejorar la experiencia de aprendizaje .....	44
4. Cronograma de actividades de RR. HH .....	44
5. Presupuesto de RR. HH.....	45
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>46</b>
1. Objetivos del plan financiero.....	46
2. Consideraciones gerenciales .....	46
3. Supuestos.....	47
4. Presupuestos de los planes funcionales .....	47
5. Escenario sin estrategia .....	47
5.1Estado de resultados sin estrategia.....	47
5.2Flujo de caja sin estrategia .....	47
6. Escenario con estrategia .....	48
6.1Estado de resultados con estrategia.....	48
6.2Flujo de caja con estrategia .....	49
7. Estructura del financiamiento y tasa de descuento .....	49
7.1Estructura del financiamiento .....	49
7.2Tasa de descuento .....	50
8. Resultado de la evaluación financiera .....	50
9. Análisis de sensibilidad .....	51
10.Plan de contingencia .....	51
10.1 Alcance.....	51
10.2 Identificación de situaciones probables .....	52
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>53</b>
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones .....	53
<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>68</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político.....	5
Tabla 2.	Entorno económico .....	6
Tabla 3.	Entorno social .....	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico .....	8
Tabla 5.	Entorno ecológico .....	9
Tabla 6.	Entorno global.....	10
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	10
Tabla 8.	Clasificación de la industria de Amazon .....	11
Tabla 9.	Rango de valoración para la evaluación de las cinco fuerzas de Porter .....	12
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores .....	12
Tabla 11.	Poder de negociación de los compradores .....	13
Tabla 12.	Grado de atractividad de ingreso de nuevos competidores .....	13
Tabla 13.	Grado de atractividad de amenaza de productos o servicios sustitutos .....	14
Tabla 14.	Grado de rivalidad entre los competidores existentes .....	14
Tabla 15.	Grado de atractividad de la industria.....	15
Tabla 16.	Análisis de la cadena de valor de Amazon .....	16
Tabla 17.	Matriz VRIO .....	17
Tabla 18.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	18
Tabla 19.	Clasificación de la industria de Amazon .....	20
Tabla 20.	Ventas proyectadas en el <i>e-commerce</i> en EE. UU. 2021-2023 (en millones de USD).....	21
Tabla 21.	Demanda proyectada de Amazon en EE. UU 2019-2023 (en millones de USD) ..	21
Tabla 22.	Preferencias del consumidor por artículo a través de canal electrónico en el 2018...	22
Tabla 23.	Análisis de los componentes de la misión propuesta para Amazon .....	24
Tabla 24.	Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 25.	Matriz FODA cruzado.....	26
Tabla 26.	Matriz PEYEA .....	27
Tabla 27.	Matriz interna-externa.....	27
Tabla 28.	Matriz de la estrategia principal .....	28
Tabla 29.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	33
Tabla 30.	Segmentación de clientes.....	34
Tabla 31.	Cronograma de actividades de <i>marketing</i> .....	38
Tabla 32.	Presupuesto de <i>marketing</i> (en millones de USD).....	38

Tabla 33.	Objetivos de operaciones .....	39
Tabla 34.	Cronograma de actividades de operaciones .....	41
Tabla 35.	Presupuesto de operaciones (en millones de USD) .....	42
Tabla 36.	Objetivos específicos de RR. HH.....	43
Tabla 37.	Cronograma de actividades de RR. HH.....	45
Tabla 38.	Presupuesto de RR. HH (en millones de USD).....	45
Tabla 39.	Objetivos del plan financiero .....	46
Tabla 40.	Presupuesto de los planes funcionales (en millones de USD) .....	47
Tabla 41.	Estado de resultados proyectados 2019-2023, sin estrategia (en millones de USD) .	48
Tabla 42.	Flujo de caja sin estrategia periodo 2019-2023 (en millones de USD) .....	48
Tabla 43.	Estado de resultados proyectados 2019-2023, con estrategia (en millones de USD)	49
Tabla 44.	Flujo de caja con estrategia periodo 2019-2023 (en millones de USD) .....	49
Tabla 45.	Cálculo del Ke (COK) y WACC.....	50
Tabla 46.	Flujo de caja económico y financiero (en millones de USD) .....	50
Tabla 47.	EBITDA sin estrategia y con estrategia (en millones de USD) .....	51
Tabla 48.	Análisis de sensibilidad por escenarios (en millones de USD) .....	51

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Lineamientos del plan estratégico .....	31
--	----

## Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor de servicios de Amazon .....	62
Anexo 2.	Evaluación de métodos de función de regresiones .....	62
Anexo 3.	Canales utilizados para la compra de productos en el <i>e-commerce</i> en el 2017.....	62
Anexo 4.	Resultado de evaluación de la matriz PEYEA.....	63
Anexo 5.	Matriz de decisión estratégica (MDE).....	63
Anexo 6.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	64
Anexo 7.	Mapa de procesos de Amazon .....	65
Anexo 8.	Organigrama de Amazon.....	65
Anexo 9.	Proyección de nuevos suscriptores <i>prime</i> con la aplicación de estrategias .....	66
Anexo 10.	Flujo de financiamiento del escenario esperado (en millones de USD) .....	66
Anexo 11.	Estados financieros proyectados 2019-2023, con estrategia y aumento de ventas del 10% (en millones de USD) .....	66
Anexo 12.	Estados financieros proyectados 2019-2023, con estrategia y reducción de ventas del 10% (en millones de USD) .....	67
Anexo 13.	Actividades consideradas en el plan de contingencia.....	67

## Introducción

Amazon inició sus operaciones en el año 1994 en la ciudad de Washington. Su primer sitio web, Amazon.com, fue inaugurado en julio del siguiente año y un mes después estaba vendiendo libros en los 50 estados de los EE. UU. y diferentes países del mundo.

Al año 2018, las ventas de Amazon en EE. UU. alcanzaron los USD 160.146 millones, emplea a más de 566.000 trabajadores a tiempo completo, cuenta con una plataforma de ventas denominada “Amazon Marketplace” sobre la que los vendedores de productos obtuvieron ingresos mayores al 50% en comparación con los ingresos de los productos de la compañía, alcanzando un valor de mercado de mil millones de dólares americanos en septiembre de dicho año. Su programa de membresía “Amazon Prime” alcanzó más de cien millones de miembros en EE. UU. para el 2018, logrando una reputación de marca en el sector minorista que la coloca como la empresa que lidera el segmento con un crecimiento promedio anual del 30% y la promesa de convertirse en la tienda más grande del mundo. Amazon enfrenta el reto de superar los desafíos que supone atraer y satisfacer a una nueva generación de compradores y sustentarlo con tecnología de punta.

El presente documento ha sido elaborado para crecer en ventas en el sector minorista, aumentar la utilidad de la compañía, disminuir el costo en relación con las ventas, ampliar el control de la red de entrega en la última milla<sup>1</sup> e incrementar la inversión en desarrollo y tecnología.

La propuesta desplegada en este documento está compuesta de ocho capítulos, la metodología usada consistió en identificar información relevante de fuentes secundarias y análisis con base en teoría de autores de renombre, usando herramientas de gestión que guiaron la obtención de una propuesta estratégica y la validación de su viabilidad económica, financiera, innovadora, ética y socialmente responsable.

En el capítulo I se realizó el análisis de la industria tanto a nivel del macro como del microentorno. Para el primero fue utilizada la herramienta PESTEG, mientras que para el segundo el apoyo vino de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y el análisis de la industria con las cinco fuerzas de Porter: Amazon ha logrado convertirse en la principal plataforma de comercio electrónico del país, sin embargo, debe enfrentarse a un bajo margen de beneficio neto, un masivo uso de internet como herramienta de compra y un alto costo en la logística de salida.

---

<sup>1</sup> También llamada logística urbana. Es el último eslabón en la cadena de suministro del producto al cliente final en el proceso de compra *on-line*.

En el capítulo II se analiza la organización desde el punto de vista de la cadena de valor de servicio, determinándose las ventajas competitivas para Amazon en el período de estudio: el contar con una red logística numerosa, moderna, ágil y flexible para la entrega de productos; así también, el uso de tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente y adelantarse a sus gustos y necesidades, ofreciendo un servicio superior y personalizado. Por último, la alta cantidad de reseñas de clientes de Amazon como el motivo principal de compras en línea le permiten posicionarse como la principal fuente de visitas al realizar compras por internet.

El estudio de mercado y el posterior análisis y planteamiento estratégico son tratados en los capítulos III y IV, respectivamente. En el primero es identificada la industria, su tamaño y se proyecta la demanda del comercio electrónico sobre la base de su comportamiento histórico, así como el espacio no atendido. Para el segundo, se comenzó analizando la visión y misión de Amazon con la finalidad de adecuarlas a las necesidades futuras de gestión y que ayuden a establecer los objetivos estratégicos. Ello se realizó con el apoyo de las herramientas de generación de estrategias como son las matrices FODA, PEYEA, interna y externa (IE), y la matriz de la Estrategia Principal (EP), las que son confrontadas para validar el rumbo de gestión propuesto para Amazon: crecimiento con estrategias intensivas y competitivas.

Los planes operativos son tratados a partir del capítulo V y comprenden el desglose de iniciativas en *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas. Para el plan de *marketing* se usó el enfoque de *marketing* de servicios integrando los ocho elementos para este caso: producto, precio, plaza, promoción, proceso, productividad, proactividad y personas. Apuntan a interiorizar el incremento del valor por parte del cliente hacia la membresía “Amazon Prime”, el número de veces y el valor del *ticket* promedio de compra son objetivos relevantes aquí. La propuesta pasa por una mayor presencia en redes sociales y el acercamiento del negocio hacia el *showrooming* y el *webrooming*<sup>2</sup> para redefinir la “omnicanalidad” del servicio de Amazon.

El plan de operaciones tratado en el capítulo VI se enfoca en sostener el crecimiento propuesto de las ventas, tanto en espacio como en eficiencia logística. La atención efectiva de los flujos de pedidos y la disminución de los tiempos de entrega, sin perder calidad en el servicio, son fundamentales en la propuesta de operaciones. La compañía debe seguir su plan de automatización de procesos y la reducción de costos en la última milla, creando valor al cliente y adoptando el compromiso de reducir su huella de carbono.

---

<sup>2</sup> El *showrooming* se refiere a la preferencia del cliente para observar y tocar detalladamente el producto en una tienda física y luego hacer la compra en línea. El *webrooming* se refiere a la preferencia del cliente para buscar sus productos de interés en línea y luego realizar la compra en una tienda física.

En el capítulo VII se propone el plan de recursos humanos considerando las personas de contacto con los clientes y a todos los trabajadores que hacen que esto sea posible; se trata de la gestión de los recursos humanos desde la creación de valor en los servicios. Se considera primordial contar con las personas correctas en las posiciones que se vayan creando con motivo de la expansión comercial prevista, la rápida respuesta en su búsqueda de personas en el mercado laboral norteamericano y la conservación de su fuerza laboral forman parte de las iniciativas propuestas. Se busca el resguardo de la imagen de la marca desde el interior de Amazon, pues su liderazgo en la industria la obliga a ello.

El plan financiero considerado se encuentra en el capítulo VIII y muestra las finanzas necesarias para llevar a cabo la estrategia propuesta; emplearemos USD 14.921 millones en los próximos cinco años para aumentar la utilidad de la compañía con un EBITDA mayor a 8,7% sobre las ventas, y un retorno de USD 7.094 millones. También se consideró una mención a las situaciones inesperadas que podrían afectar el desarrollo normal de las actividades de Amazon e impedir el logro de los objetivos estratégicos planteados. La capacidad de acción para redefinir al público objetivo y los productos a ofrecer ante una disminución del consumo son aquí considerados.

Por último, se ofrece las conclusiones y recomendaciones basadas en las estrategias propuestas para Amazon y la viabilidad de los planes.

## **Capítulo I. Análisis externo**

### **1. Análisis del macroentorno**

En esta sección se analizó el impacto que pueden tener los factores del macroentorno externo (político, económico, social, tecnológico, ecológico y global) sobre el desempeño de la industria minorista a través del canal electrónico (en adelante, *e-commerce*) en el año 2018 para EE. UU. El resultado de dicho análisis se utilizará para identificar oportunidades y amenazas que se utilizarán en el análisis FODA.

#### **1.1 Entorno político**

En enero del 2018, entró en vigor la reforma tributaria que reduce del 35 al 21% el valor de la tasa de impuesto de sociedades que pagan las empresas. El objetivo es impulsar el crecimiento del PBI, del empleo y el consumo en aproximadamente 0,7%, 0,6% y 0,7%, respectivamente en promedio en un período de 10 años (The Joint Committee on Taxation 2017).

Luego de las elecciones al Congreso de los EE. UU. realizadas en noviembre del 2018, los Demócratas controlan la Cámara de Representantes y los Republicanos conforman mayoría en el Senado (Martin y Burns 2018).

Los inmigrantes representan el 17% de la mano de obra en el sector minorista de EE. UU., el 47% proviene de Latinoamérica, 35% de Asia y 10,5% de Europa, siendo el salario medio por hora del vendedor minorista de USD 10,90 (National Immigration Forum 2017). El número de inmigrantes hispanos no autorizados hacia EE. UU. es el más bajo desde el 2004, reduciéndose de 12,2 a 10,7 millones de personas en el año 2016 y 2017, respectivamente.

El crecimiento del PBI y del empleo genera mayor ingreso de los trabajadores y aumenta el consumo interno, por lo que se avizora un impulso al crecimiento del *e-commerce*. Con respecto a la inestabilidad política, se observa un clima de enfrentamiento a las propuestas de reforma del presidente Donald Trump para dinamizar la economía. Por último, el aumento de la demanda de trabajadores americanos incrementaría el costo para las compañías ya que el valor de esta última es mayor.

Como resultado del análisis realizado, consideramos este entorno como una amenaza para el *e-commerce*, por el clima de enfrentamiento político y el encarecimiento de la mano de obra (ver la tabla 1).



**Tabla 1. Entorno político**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Impuestos que pagan las empresas	Reducción del 35 al 21%	Crecimiento del PBI y empleo	O	(The Joint Committee on Taxation 2017)
Poder legislativo de EE. UU.	Enfrentamiento entre republicanos y demócratas	Inestabilidad política	A	(Martin y Burns 2018)
Migración hispana	Reducción de la migración hispana hacia EE. UU.	Aumento de la demanda de trabajadores americanos	A	(Passel y Cohn 2018)

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.2 Entorno económico

El déficit fiscal para el año 2018 asciende a USD 779.000 millones con una relación déficit/PBI de 3,9%, siendo superior al promedio de los últimos 40 años (Treasury U. D. 2018), los recursos del estado priorizan el gasto militar y la seguridad nacional.

Al 2018, el PBI creció 2,9% con respecto al 2017 (Bureau of Economic Analysis 2020), este crecimiento se sustenta en el aumento del gasto del consumo y de las exportaciones netas, y la inversión doméstica privada, en contraposición al gasto y la inversión del gobierno.

Para el 2018, la inflación y la tasa de desempleo se mantuvo en 1,9% y 3,9% respectivamente (Bureau Labor of Statistics 2020). La tasa de desempleo obedece a una economía fuerte pero también acompañada de una mayor rotación de empleos, especialmente en el sector minorista debido a que los empleados más calificados buscan opciones de mejor pago. Esto genera escasez de personal, incremento del costo de la mano de obra y pone en riesgo la calidad de la prestación de los servicios.

El incremento de la actividad económica tiene un impacto positivo en aquellos sectores que producen más, y eso significan mayor capacidad de gasto de las familias; sin embargo, el incremento de la deuda pública provocaría que el Gobierno cobre mayores impuestos, lo que representan un efecto contrario. Con respecto a la dificultad para la contratación de mano de obra, la escasez de este recurso incrementará el costo de mano de obra en la industria.

Consideramos luego del análisis, que este entorno se muestra como una amenaza para el *e-commerce*, debido tanto al incremento de la deuda pública como del costo de la mano de obra (ver la tabla 2).

**Tabla 2. Entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
PBI	Crecimiento del PBI	Incremento de la actividad económica	O	(Bureau of Economic Analysis 2020)
Déficit Fiscal	Crecimiento del déficit fiscal	Incremento de la deuda pública	A	(Treasury U. D. 2018)
Tasa de desempleo	Menor tasa de desempleo	Dificultad para la contratación de mano de obra	A	(Bureau Labor of Statistics 2020)

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.3 Entorno social

Las ventas del sector minorista de EE. UU. han aumentado 3,4% en promedio durante el periodo 2014-2018, alcanzando en el 2018 los USD 5.269.468 millones. Sin embargo, las ventas a través del *e-commerce* han crecido sostenidamente en 14,6% en el mismo periodo, alcanzando los USD 519.635 millones en el 2018 (U.S. Census Bureau 2020b).

Los *millennials* y *centennials* en EE. UU., quienes representan el 30% y 26% respectivamente, aportan un cambio generacional y cultural en la interacción con el uso de la tecnología, influyendo en el mercado a través del canal electrónico (Bureau of Economic Analysis 2020). Adicionalmente, han surgido nuevos comportamientos de compra, como el *showrooming* y *webrooming*, que buscan satisfacer la experiencia de compra a través del comercio electrónico y las tiendas físicas tradicionales (Análítica de Retail 2018).

Durante el periodo 2008-2018, aproximadamente 56.000 tiendas físicas del sector minorista desaparecieron en EE. UU. debido al comercio electrónico, ocasionando una pérdida de más de 670.000 empleos. Por cada nuevo empleo generado por el comercio electrónico, se han eliminado 4,5 empleos en el sector minorista tradicional, principalmente por el incremento de compradores digitales y la tendencia de competir con base en precios bajos, generando menores márgenes de ganancias para las empresas (Euler Hermes y Economic Research 2020).

La consolidación del *e-commerce* sostendrá el crecimiento de ventas durante los próximos años. El uso de la tecnología para comprar y vender beneficia a la industria pues irrumpen en este contexto dos nuevas generaciones que moldean un cambio en los comportamientos mencionados. Sin embargo, esto ocasiona una fuerte competencia entre las empresas, ocasionando el cierre de tiendas físicas con pérdida de puestos de trabajo.

En conclusión, este entorno se muestra como una oportunidad para el *e-commerce*, los compradores, de la mano de la tecnología y sus preferencias de compra obligan a las compañías a realizar grandes esfuerzos para satisfacerlos. Aquellas que no logren adecuarse rápidamente o comprender los variantes comportamientos de consumo, se verían obligados a ceder espacio en el mercado, socavando los puestos de trabajo en las tiendas físicas (ver la tabla 3).

**Tabla 3. Entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Ventas de la industria <i>e-commerce</i>	Incremento de ventas a través del <i>e-commerce</i>	Consolidación de esta industria	O	(U.S. Census Bureau 2020b)
Estructura generacional	Mayor porcentaje de <i>millennials</i> y <i>centennials</i>	Incremento del uso de la tecnología para comprar y vender	O	(Bureau of Economic Analysis 2020)
Comportamiento de compra	Aumento del <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i>	Uso combinado de tiendas físicas y canal electrónico para satisfacer experiencia de compra	O	(Análítica de Retail, 2018)
Tiendas físicas	Cierre de tiendas físicas	Cierre de puestos de trabajo	A	(Euler Hermes y Economic Research 2020)

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 1.4 Entorno tecnológico

EE. UU. es uno de los mercados más comprometidos con la innovación y los avances en tecnología, siendo la inteligencia artificial, tecnologías de la información y robótica las bases sobre las cuales interactúan las empresas y los clientes, afectando los procesos y costumbres (KPMG International Cooperative 2018).

Con 293 millones de usuarios de internet, más de 152.000 ubicaciones disponibles de red inalámbrica y una tasa de 87,27% de penetración de mercado (Internet World Stats 2019), EE. UU. es uno de los países más grandes del mundo para la comunicación y búsqueda de información.

Durante el periodo 2014-2018, el número de violaciones de datos en el comercio electrónico alcanzó una tasa de crecimiento promedio del 19%, llegando a las 1.244 violaciones en el 2018 (Statista 2020c).

El grado de tecnología alcanzada en EE. UU. permite a las empresas de la industria *e-commerce* usar la inteligencia artificial, las tecnologías de la información y sobre todo la robótica en la optimización de sus procesos y en la forma de interactuar con sus clientes creando nuevos

modelos de negocios. Con respecto a la cobertura casi total de internet en EE. UU., esto facilita la búsqueda de información a todo momento en el *e-commerce* y desde cualquier lugar. Sin embargo, el impacto de posibles ataques cibernéticos podría ir más allá del daño causado a las víctimas individuales, sino al valor y confianza hacia las compañías.

Concluimos que este entorno es una oportunidad para el *e-commerce*, debido a la amplia cobertura del internet que masifica los canales electrónicos para compra y venta (ver la tabla 4).

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Tecnología	Incremento del uso de la tecnología	Nuevos modelos de negocio	O	(KPMG International Cooperative 2018)
Internet	Mayor cobertura del servicio	Aumento de la búsqueda de información a través de canales electrónicos	O	(Internet World Stats 2019)
Ataques cibernéticos	Incremento de ataques cibernéticos	Reducción del valor de la marca y la confianza del cliente	A	(Statista 2020c)

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.5 Entorno ecológico

En el 2018, las emisiones totales de CO<sub>2</sub> en los EE. UU. aumentaron en 2,9% en comparación con el año 2017 hasta los 5.280 millones de toneladas métricas (U.S. Energy Information Administration 2020). En el 2018, las emisiones de CO<sub>2</sub> anuales combinadas de FedEx y UPS crecieron 6,6% con respecto al 2017 (informes anuales de Fedex y UPS). Según Peter-Paul Pichle, los costos de atención médica causadas por las emisiones de CO<sub>2</sub> en las economías más grandes del mundo representan aproximadamente el 5% de sus huellas de carbono.

La generación de desechos sólidos en EE. UU. fue de 2,24 kg/persona/día (Banco Mundial 2018), siendo una de las más altas del mundo en contribución a los daños al planeta. Desde el 2015, las decisiones de compra del 81% de los *millennials* toman en cuenta las iniciativas sociales y ambientales de la empresa (CONE2015). Por otro lado, en el 2017, el 89% de los *centennials* muestra preferencia de compra hacia compañías que buscan resolver problemas sociales y ambientales en lugar de aquellas que no la hacen (CONE 2017).

El incremento de enfermedades laborales sumará al gasto de las empresas por atenciones médicas, encareciendo el precio de los productos o reduciendo el margen de utilidad. Con respecto a la mayor contaminación en las ciudades, por un lado, las nuevas generaciones muestran preferencia por compañías comprometidas con reducir sus desechos sólidos, sin embargo, las nuevas

tendencias de consumo demandan tiempos cortos de entrega, generando una alta contaminación, tramo que por lo general se encuentra en manos de proveedores terceros.

Observamos que este entorno se muestra como una oportunidad para el *e-commerce*, adaptando los procesos para reducir la emisión de desechos sólidos y así responder a la preferencia por empresas comprometidas del medio ambiente de las nuevas generaciones (ver la tabla 5).

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
CO2	Aumento de emisiones de CO2	Incremento de enfermedades laborales	A	(U.S. Energy Information Administration 2020)
Desechos sólidos	Incremento de desechos sólidos	Mayor contaminación en las ciudades	O	(Banco Mundial 2018)

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.6 Entorno global

En el 2018, el crecimiento mundial fue del 3,1%, para las economías emergentes y avanzadas fue del 4,3% y 2,2% respectivamente. Se espera un crecimiento mundial estimado del 2,6% para el año 2019 (Banco Mundial 2020).

Las tensiones comerciales entre EE. UU. y China se iniciaron con la imposición de aranceles de parte de Donald Trump: 25% a las importaciones de acero y 10% a las de aluminio, las cuales podrían aumentar el costo de dichas materias primas impactando en el incremento de los precios de productos y servicios derivados de estos (Horowitz 2018).

Los medios de pago fueron uno de los principales puntos de interacción con los clientes y a través de la innovación viene mostrando cambios y crecimiento. Este crecimiento se sostiene en la digitalización de los pagos en países en desarrollo, así como en el incremento de la competencia y la comodidad en los países desarrollados (Lozano 2018).

La actividad económica mundial estimada para el año 2019 refleja una tendencia a la baja debido a las tensiones comerciales internacionales, lo que avizora un menor crecimiento en todos los países. Con respecto a los costos adicionales generados por el cambio de aranceles, estos serían trasladados a los clientes en forma de precios más altos, generando una contracción en la demanda de productos y servicios en las diversas industrias (incluyendo el *e-commerce*). Sin embargo, una mayor inclusión financiera y uso de los medios de pagos electrónicos impactaría en un mayor número de operaciones en el *e-commerce* debido a las comodidades que ofrece.

Este entorno se muestra como una amenaza para el *e-commerce* a pesar de que el mayor uso de los medios de pago electrónicos beneficia a la industria del *e-commerce*, se avizora una contracción de la demanda en esta industria provocado por un menor crecimiento mundial y mayores precios de los productos y servicios (ver la tabla 6).

**Tabla 6. Entorno global**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Economía mundial	Bajo crecimiento	Menor actividad económica mundial	A	(Banco Mundial 2020)
Aranceles	Aumento de aranceles	Incremento del precio de productos y servicios	A	(Ayuso 2018)
Digitalización de los medios de pago	Aumento de la digitalización de los medios de pago	Mayor inclusión financiera y uso de los medios de pagos electrónicos	O	(Lozano 2018)

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Siguiendo a David (2013), presentamos la matriz EFE para identificar las oportunidades y amenazas de la industria del *e-commerce* y que afectan a Amazon. Luego de la selección de los factores se asigna a cada uno el peso que oscila entre 0,1 (no importante) y 1,0 (muy importante), indicando su relevancia para alcanzar el éxito en la industria (ver la tabla 7).

**Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factores externos claves	Peso	Puntaje	Puntaje ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Disminución de impuestos (del 35 al 21%) promueve mayor ingreso de los trabajadores y aumenta el consumo interno	0,05	4	0,20
El incremento de la actividad económica, como consecuencia del crecimiento del PBI (2,9% con respecto al 2017) tiene un impacto positivo en aquellos sectores que producen más, y eso significa mayor capacidad de gasto de las familias	0,05	3	0,15
La consolidación del <i>e-commerce</i> sostendrá el crecimiento de ventas durante los próximos años debido al mayor crecimiento del canal electrónico (14,6%) con respecto a la industria minorista (3,4%)	0,10	4	0,40
Dos nuevas generaciones, <i>millennials</i> y <i>centennials</i> que representan el 30 y 26% respectivamente, incrementan el uso de la tecnología para realizar compras y ventas, moldeando un cambio en los hábitos de consumo	0,11	4	0,44
Nuevos comportamientos de compra ( <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i> ) requieren tanto tiendas físicas como canal electrónico para satisfacer experiencia de compra	0,09	3	0,27
Los avances en tecnología (como la inteligencia artificial, las tecnologías de la información y sobre todo la robótica) permiten optimizar los procesos y la forma de interactuar con sus clientes para crear nuevos modelos de negocios	0,08	4	0,32
La alta cobertura de internet en EE. UU. (87,27%) facilita la búsqueda de información en todo momento en el <i>e-commerce</i> y desde cualquier lugar	0,07	4	0,28
La generación de desechos sólidos (2,24 kg/persona/día) estimula la preferencia de los clientes hacia empresas preocupadas por el medio ambiente	0,02	2	0,04
La mayor inclusión financiera y el uso de los medios de pagos electrónicos facilita un mayor número de operaciones en el <i>e-commerce</i> debido a las comodidades que ofrece esta industria	0,06	4	0,24
Sub totales Oportunidades	0,63		2,34
<b>AMENAZAS</b>			
La inestabilidad política avizora un clima de enfrentamiento a las propuestas de reforma del presidente Donald Trump para dinamizar la economía	0,03	2	0,06
El aumento de la demanda de trabajadores americanos, provocado por la disminución de inmigrantes hispanos (12,3%), genera mayor costo para las compañías	0,07	3	0,21
El incremento de la deuda pública, como consecuencia del déficit fiscal del año 2018 del 3,9% (déficit/PBI), llevará a que el gobierno cobre mayores impuestos, lo que representará una menor capacidad de gasto de las familias	0,02	2	0,04
La baja tasa de desempleo (3,9% para el 2018) dificultará la contratación de mano de obra, elevando el costo de mano de obra en la industria	0,04	2	0,08
El cierre de 56.000 tiendas físicas del comercio minorista en los últimos 10 años provocó 670.000 empleos eliminados como consecuencia de la fuerte competencia en el <i>e-commerce</i> .	0,06	3	0,18
Las violaciones de datos en el canal electrónico (durante el periodo 2014-2018 alcanzó una tasa de crecimiento promedio del 19%) reduce el valor de la marca y la confianza del cliente	0,07	3	0,21
A consecuencia de las emisiones de CO2, las enfermedades laborales sumarán al gasto de las empresas por atenciones médicas (en el 2018, las emisiones anuales combinadas de FedEx y UPS crecieron 6,6% con respecto al 2017)	0,02	1	0,02
La proyección del crecimiento mundial para el 2019 (2,2% en comparación con 3,1% del 2018) disminuye las expectativas de una mayor actividad económica	0,02	4	0,08
Las tensiones comerciales internacionales incrementan los precios de productos y servicios en respuesta a la imposición de aranceles (25% a las importaciones de acero y 10% a las de aluminio)	0,04	3	0,12
Sub totales Amenazas	0,37		1,00
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,34</b>

Leyenda del puntaje: Deficiente = 1, Promedio = 2, Por encima del promedio = 3, Superior = 4.

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

Las fuerzas con influencia favorable en la industria del *e-commerce* se refieren al crecimiento sostenido de las ventas, los comportamientos de compra de las nuevas generaciones y la creación de nuevos modelos de negocio con los avances en tecnología. En contra parte; el aumento del costo de mano de obra provocado por la mayor demanda de trabajadores americanos y las violaciones de datos en el *e-commerce* se muestran con influencia desfavorable. Para los anteriores, el desempeño de Amazon es superior (4) o por encima del promedio (3); mientras el desempeño más bajo (2) lo obtiene frente a las fuerzas que conllevan aumento de emisiones de CO<sub>2</sub> y la baja tasa de desempleo.

En conclusión, el puntaje ponderado total obtenido en la evaluación de los factores externos por Amazon es de 3,34, considerado encima del promedio en la industria.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución de la industria

De acuerdo con la tabla 8, la industria de compras electrónicas y entregas a domicilio en EE. UU. se enmarca en el NAICS 4541 según la *North American Industry Classification*.

**Tabla 8. Clasificación de la industria de Amazon**

NAICS	CLASE	DESCRIPCIÓN
45	Sector	Minorista
454	Sub-Sector	Minorista sin tienda física
4541	Industria	Compras electrónicas y entregas a domicilio

Fuente: NAICS Association (s.f.).

Esta industria se encuentra medianamente fragmentada, siendo sus principales conductores de rentabilidad la gestión eficiente de la cadena de suministro y su comercialización. Adicionalmente, la industria evoluciona hoy de manera acelerada; de los mercados físicos a la compra en línea a través de una computadora, luego hacia aparatos móviles con asistentes virtuales de compra soportados por centros logísticos automatizados que se anticipan a la elección de compra, derivan en comunidades de comercio “omnicanal”. Amazon es parte de esta industria (globalEDGE 2020).

### 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Usaremos el modelo de Porter (2009) para analizar la industria e identificar la intensidad con que las fuerzas externas influyen en el *e-commerce* en EE. UU., conocer su atractividad y posteriormente evaluar el desempeño de Amazon en ella. Para una mejor comprensión de los

resultados obtenidos, se ha considerado el siguiente rango de valoración para el análisis de las cinco fuerzas de Porter (ver la tabla 9).

**Tabla 9. Rango de valoración para la evaluación de las cinco fuerzas de Porter**

Muy poco intensa		Poco Intensa		Neutral		Intensa		Muy Intensa	
1,00	1,59	1,60	2,59	2,60	3,59	3,60	4,59	4,60	5,00
La fuerza no tiene presencia en la industria		La fuerza tiene presencia en la industria y no influye en el precio o el costo		La fuerza tiene presencia en la industria, pero su influencia en el precio o el costo es mínima		La fuerza tiene presencia en la industria e influye relativamente en el precio o el costo		La fuerza tiene presencia en la industria e influye fuertemente en el precio y el costo	

Fuente: Magretta (2013). Elaboración propia 2020.

### 2.2.1 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores responsables de la distribución de los productos, la calidad de estos y los tiempos de entrega influyen en los precios o costos finales del servicio. Amazon inició la inclusión de sus propias marcas de productos y su canal de distribución, buscando así eliminar esta dependencia (o amenaza) y ser su propio proveedor. Aquí también se considera a la mano de obra organizada en sindicatos, los proveedores de cartón y cajas en los que van embalados los productos, las empresas de suministro eléctrico, así como los usuarios de la plataforma de ventas quienes ponen a disposición sus productos hacia los clientes. En conclusión, el poder negociador de los proveedores es intenso con un resultado de 4,35 (ver la tabla 10).

**Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores**

PESO	FACTORES	AMENAZA BAJA	1	2	3	4	5	AMENAZA ALTA	VALOR
0,20	Está dominado por compañías	Muchas compañías				4		Pocas compañías	0,80
0,30	El servicio de los proveedores es importante para el negocio del comprador	Poco					5	Mucho	1,50
0,10	El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical	Bajo		2				Alta	0,20
0,35	Poder de los proveedores responsables de la distribución	Bajo					5	Alto	1,75
0,05	Fuerza de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Bajo		2				Alto	0,10
1,00	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								<b>4,35</b>

Fuente: Porter (2009); Hax & Majluf (1998). Elaboración propia 2020.



### 2.2.2 Poder de negociación de los compradores

El sector tiene un número importante de compradores, sus compras representan porcentaje considerable de sus gastos y sus hábitos de compra, llámense frecuencia, canales de atención, necesidades de entrega y calidad del servicio esperada, tienen una importante influencia en la rentabilidad de las empresas que forman parte de la industria. En conclusión, el poder negociador de los compradores es intenso con un resultado de 4,20 (ver tabla 11).

**Tabla 11. Poder de negociación de los compradores**

PESO	FACTORES	AMENAZA BAJA	1	2	3	4	5	AMENAZA ALTA	VALOR
0,30	Los productos que compran representan parte considerable de sus gastos	Alto				4		Bajo	1,20
0,10	Los compradores obtienen ahorros cuando cambian de vendedor	Bajos ahorros			3			Altos ahorros	0,30
0,10	El servicio es estándar o no diferenciado	Poco estándar		2				Muy estándar	0,20
0,20	Comprador decide qué y cuándo comprar un producto	Bajo poder de decisión					5	Alto poder de decisión	1,00
0,30	Comportamiento de compra y su influencia en la rentabilidad de la industria	Baja influencia					5	Alta influencia	1,50
<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								<b>4,20</b>

Fuente: Porter (2009); Hax & Majluf (1998). Elaboración propia 2020.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Las importantes inversiones de capital y la necesidad de desarrollar constantemente productos y servicios diferenciados influyen en la estructura de la industria, lo cual se traduce en menor atractivo para los nuevos competidores y mayor rentabilidad para los participantes actuales de la industria. En conclusión, la amenaza de nuevos participantes es poco intensa con un resultado de 2,50 (ver la tabla 12).

**Tabla 12. Grado de atractividad de ingreso de nuevos competidores**

PESO	FACTORES	AMENAZA BAJA	1	2	3	4	5	AMENAZA ALTA	VALOR
0,20	Necesidades de capital	Mucho capital		2				Bajo capital	0,40
0,30	Accesos a los canales de distribución	Difícil acceso				4		Fácil acceso	1,20
0,20	Diferenciación del servicio	Muy diferenciado		2				Poco diferenciado	0,40
0,10	Política gubernamental	Regulado	1					Subsidios	0,10
0,20	Economías de escala	Alta		2				Baja	0,40
<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								<b>2,50</b>

Fuente: Porter (2009); Hax & Majluf (1998). Elaboración propia 2020.

### 2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El contar con una variedad de productos y servicios sustitutos derivados de la compra hace intensa esta fuerza. La condición dinámica de esta industria impulsada por el uso de la tecnología la que ofrece nuevas alternativas de compra, variadas formas de pago, disponibilidad de entrega a domicilio aunado a reducidos tiempos de entrega, son factores determinantes del grado de intensidad. En conclusión, la amenaza de productos o servicios sustitutos es intensa con un resultado de 3,95 (ver la tabla 13).

**Tabla 13. Grado de atraktividad de amenaza de productos o servicios sustitutos**

PESO	FACTORES	AMENAZA BAJA	1	2	3	4	5	AMENAZA ALTA	VALOR
0,30	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja disponibilidad					5	Alta disponibilidad	1,50
0,25	Rentabilidad y agresividad del vendedor del producto sustituto	Baja agresividad				4		Alta agresividad	1,00
0,20	Costos de cambios del usuario	Alto costo				4		Bajo costo	0,80
0,15	Valor - precio del producto sustituto	Alto precio			3			Bajo precio	0,45
0,10	Sensibilidad del comprador al precio del servicio sustituto	Poco sensible		2				Muy sensible	0,20
<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								<b>3,95</b>

Fuente: Porter (2009); Hax & Majluf (1998). Elaboración propia 2020.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Los factores más influyentes de esta fuerza se encuentran en la diversidad de los competidores y su reacción ante las estrategias de precios y promoción, así también como los altos costos fijos de almacenamiento. El lento crecimiento de la industria obliga a las empresas que allí participan a ser efectivas en la logística y el control de sus costos. En conclusión, la rivalidad entre los competidores existentes es intensa con un resultado de 3,80 (ver la tabla 14).

**Tabla 14. Grado de rivalidad entre los competidores existentes**

PESO	FACTORES	AMENAZA BAJA	1	2	3	4	5	AMENAZA ALTA	VALOR
0,20	Costos fijos o de almacenamiento	Bajo costo					5	Alto costo	1,00
0,25	Competidores con la misma fuerza	Pocos competidores				4		Muchos competidores	1,00
0,15	Barreras sólidas de salida	Bajo				4		Alto	0,60
0,20	Competidores diversos	Poco diversos				4		Muy diversos	0,80
0,20	Crecimiento en la industria	Alto crecimiento		2				Lento crecimiento	0,40
<b>1,00</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								<b>3,80</b>

Fuente: Porter (2009); Hax & Majluf (1998). Elaboración propia 2020.

### 2.2.6 Matriz de grado de atractividad de la industria

La tabla 15 presenta el resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

**Tabla 15. Grado de atractividad de la industria**

Matriz de grado de atracción general de la industria	Muy Poco Intensa	Poco Intensa	Neutral	Intensa	Muy Intensa
Poder de negociación de los proveedores				4,35	
Poder de negociación de los compradores				4,20	
Ingreso de nuevos participantes		2,50			
Amenaza de desarrollo de productos sustitutos				3,95	
Rivalidad entre los competidores existentes				3,80	
<b>Promedio</b>				<b>3,76</b>	

Fuente: Porter (2009); Hax & Majluf (1998). Elaboración propia, 2020.

La industria del *e-commerce* de EE. UU. se ve influenciada de manera intensa por las cinco fuerzas de Porter (2009). Las compañías que se encuentran en ellas tienen que observar de cerca el comportamiento de los clientes y sus preferencias en la forma de pago y experiencia de compra, el control que los proveedores ejercen en la entrega de última milla, la amenaza de los servicios sustitutos que la conectividad permite y la fuerte competencia entre los participantes para lograr economías de escala y entregar valor a través del precio y la diferenciación.

En conclusión, el resultado obtenido de 3,76 (intensa) refleja el poder de influencia en el precio y el costo del servicio en esta industria.

### 3. Conclusión del análisis externo

Para el caso del macroentorno, el entorno social se muestra como el de mayor oportunidad en la industria del *eCommerce*, aquí el uso combinado de tiendas físicas y los canales electrónicos con el soporte de la tecnología, es impulsado por las nuevas generaciones que hacen posible la consolidación de esta industria. Con respecto al microentorno, el poder de negociación de los proveedores es intenso con respecto a quienes son responsables de la distribución, convirtiéndose en un servicio importante para el comprador.

Al evaluar los factores del macro y microentorno que modelan la industria en la que Amazon se desempeña, concluimos que se trata de una industria fragmentada con gran intensidad en las fuerzas que las estructuran, y obligan a las compañías a realizar grandes esfuerzos por crear valor a los clientes intentando mantener precios bajos.

## Capítulo II. Análisis interno

### 1. Análisis de la cadena de valor de servicios

Analizaremos la cadena de valor de Amazon desde el enfoque de la cadena de valor modificada para servicios propuesto por Alonso (2008), centrándonos en las actividades relevantes desde el punto de vista estratégico que nos ayuden a identificar las fuentes de ventajas competitivas de la compañía (ver tabla 16).

**Tabla 16. Análisis de la cadena de valor de Amazon**

ESLABÓN	ANÁLISIS INTERNO	FUENTE		
APOYO	Dirección General y de Recursos Humanos	Los principios y la cultura organizacional de Amazon están centrados en el cliente, junto con el uso de la tecnología y una visión de largo plazo	(Turienzo 2019)	
		Los más altos ejecutivos de la dirección general, un equipo de menos de 20 personas, mantienen una relación de lealtad con la empresa por décadas	(Kim 2018)	
		La tasa de lesiones registradas en Amazon para el año 2018 fue de 10,76 %, siendo tres veces más alto que la tasa de lesiones registradas por todos los empleadores privados (2,8%) y más del doble (5,2%) de la tasa de la industria del almacenamiento	(El Centro Awood et al. 2019)	
		El nivel jerárquico de la alta dirección cuenta con una mínima diversidad de género	(Kim 2018)	
	Organización interna y tecnología	Utiliza las últimas tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente y adelantarse a sus gustos y necesidades, ofreciendo un servicio superior y personalizado (2035 patentes registradas en el 2018)	(Clement 2019a)	
		Utiliza equipos y sistemas informáticos para rastrear la ubicación y optimizar la cadena de suministro, así como para gestionar la recepción, almacenamiento, recolección y el envío de sus productos	(Wasik 2017)	
		La relación precio/rentabilidad por acción (79,30) fue de más del doble de la industria (36,58)	(Turienzo 2019)	
		Cuenta con una fuerte política de reinversión a largo plazo para lograr la mejor experiencia de compra de sus clientes	(Turienzo 2019)	
		Utiliza la información de los clientes para influir en sus decisiones de compra	(Amazon 2018)	
	Infraestructura y ambiente	Entrega rápida debido a una variedad de tipos y tamaños de instalaciones que forman una red logística ágil y flexible (más de 140 centros logísticos en el 2018)	(MWPVL International 2020)	
		Los centros de cómputo de última generación permiten mejorar la velocidad, accesibilidad, disponibilidad y fácil uso de la plataforma web, el cual es brindado a través de su servicio Amazon Web Services (AWS).	(Craighill 2019)	
		Centros de cómputo con baja participación de energía renovable del total de electricidad consumido (12%) en comparación con otras compañías como Facebook y Microsoft (37 y 34% respectivamente)	(Craighill 2019)	
	Abastecimiento y/o aprovisionamiento	Las cajas no cuentan con tamaños estandarizados en base al volumen o tamaño de los productos, generando ineficiencias	(Statz 2018)	
	PRIMARIOS	Marketing y Ventas	El programa de membresía impulsa a realizar más compras (entrega gratuita en miles de productos, transmisión de video ilimitada, almacenamiento de fotos, ofertas especiales, entre otros)	(Statista 2020a)
			Se esfuerza por brindar una oferta diaria de precios más bajos y promociones de envío (55% de los compradores en línea visitan primero Amazon con una tasa de conversión de 11,6%)	(Gustafson 2016)
La mención de la marca en redes sociales fue 61,6% positivo y 38,4% negativo a nivel mundial			(Talkwalker 2020)	
Venta de productos de imitación o falsa venta, generando preocupación sobre la autenticidad de la compra y acusaciones de complicidad			(Kim 2019b)	
No es considerado un destino para la compra de moda y marcas de lujo (solo el 6% eligió esta categoría en el 2018)			(Gaito 2018)	
En el año 2018 por capitalización de mercado e ingresos, Amazon se convierte en la marca más valiosa del mundo, aumentando en un 47% con respecto al año 2017.			(Tyler 2018)	
Soporte físico y habilidades		Las cajas de embalaje de Amazon son cómodas y fácil de abrir, garantizan privacidad y seguridad. Estas son fabricadas con material 100% reciclable, no necesitan una segunda caja interior, generando ahorros	(Ramírez 2018)	
		La alta cantidad de reseñas auténticas de clientes de Amazon son el motivo reciente de su compra en línea (55% de encuestados)	(Shah 2019)	
Prestación		Ofrece una amplia variedad de productos y servicios a través de su plataforma, canales móviles y tiendas físicas, convirtiéndose en la principal ventana de consumo en línea.	(Danziger 2018)	
		Pocas tiendas físicas al 2018 para atender los nuevos comportamientos de compra: una tienda Amazon 4Stars, dos tiendas Amazon Go, catorce tiendas Amazon Books, 487 tiendas Amazon Whole Foods Market y Amazon Hub Lockers disponibles en 900 ciudades de EE. UU.	(Amazon 2018)	
Personal de contacto		Los costos asociados a los proveedores logísticos (USPS, UPS, Fedex) representaron altos gastos operativos de sus ventas netas (10-15%), además que no cumplieron con las crecientes demandas de entrega de Amazon, provocando demoras y reacciones negativas por parte de los clientes	(Forbes 2017)	
		La logística de salida está cubierta por proveedores como United Parcel Services (UPS, por sus siglas en inglés), Fedex, el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS por sus siglas en inglés) y el servicio denominado Amazon Flex para cumplir con su promesa de entrega rápida. Alrededor del 62% de los paquetes de Amazon son entregados por USPS, el 21% por UPS y el 8% a través de FedEx	(Abrams 2019)	
Clientes	Amazon tiene dos grupos de clientes: consumidores y clientes vendedores. Para los primeros se enfoca en la selección, precio y conveniencia a través de las tiendas físicas y su plataforma web, a ellos dirige el programa de membresía que tiene una tasa de conversión del 11,6%. Para el segundo grupo, la compañía ofrece programas dirigidos a hacer crecer sus negocios, vendiendo sus productos y cumpliendo con sus pedidos a través de Amazon Marketplace	(United States Securities and Exchange Commission 2018) (Clements 2019b)		
Otros clientes	En el año 2017 más de 300.000 PYMES de EE. UU. empezaron a vender en Amazon. En el año 2018, más de 140.000 PYMES superaron los USD 100.000 en ventas al año. Las ventas por terceros superaron el 58% de las ventas totales en el año 2018, con una variación positiva del 30% de hace diez años	(Amazon 2018)		

Fuente: Alonso (2008). Elaboración propia 2020.

#### 1.1 Conclusión de la evaluación de la cadena de valor

De acuerdo con la evaluación realizada a cada una de las actividades de la cadena de valor, podemos concluir que el uso del análisis de datos y el aprendizaje automático son una de las actividades que impulsan el proceso de toda la red de cumplimiento de Amazon, aunado a esto, la gestión eficiente de su logística permite cumplir con la expectativa de valor generado por el cliente. Así también se encuentra que las actividades relacionadas con la gestión de la seguridad en los centros de labores, la dependencia de terceros en la entrega de última milla y su poca presencia con tiendas físicas influyen negativamente en la generación de valor final del servicio (ver el anexo 1).

## 2. Matriz VRIO y ventaja competitiva

### 2.1 Matriz VRIO

A través de la matriz VRIO analizaremos los recursos y capacidades de Amazon para determinar las ventajas competitivas sostenibles de la compañía.

### 2.2 Determinación de la ventaja competitiva

Del análisis de la matriz VRIO de Amazon para el año 2018, definimos como ventajas competitivas sostenibles: el posicionamiento de marca como la más valiosa del mundo del mercado en línea, la eficiente red logística con la que se cumplen con los tiempos de entrega ofrecidos, el análisis de la información de los clientes que le permite adelantarse a las preferencias de compra, y la base de datos de reseñas de los clientes que hace confiable el servicio (ver tabla 17).

**Tabla 17. Matriz VRIO**

	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
<b>Talento</b>						
Los principios y la cultura organizacional de Amazon están centrados en el cliente, junto con el uso de la tecnología y una visión de largo plazo	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Altos ejecutivos de la dirección general mantienen una relación de lealtad con la empresa por décadas	Humano	SÍ	SÍ	NO	NO	Paridad competitiva
Amazon tiene el posicionamiento de marca como la más valiosa del mundo del mercado en línea	Humano	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Fuerte política de reinversión a largo plazo para lograr la mejor experiencia de compra de sus clientes	Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
<b>Procesos</b>						
Red logística numerosa, moderna, ágil y flexible para la entrega rápida de productos	Físico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Amplia variedad de productos y servicios a través de su plataforma, canales móviles y tiendas físicas	Físico	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
El programa de membresía promueve realizar más órdenes de compra y fidelización de clientes	Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Ofertas diarias de precios más bajos y promociones de envío	Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Cajas de embalaje cómodas, fácil de abrir que garantizan privacidad y seguridad. Fabricadas con material 100% reciclable	Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
<b>Recurso</b>						
Uso de últimas tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente y adelantarse a sus gustos y necesidades, ofreciendo un servicio superior y personalizado	Tecnológico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Equipos y sistemas informáticos para optimizar la cadena de suministro, así como para gestionar la recepción, almacenamiento, recolección y el envío de sus productos	Tecnológico	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Precio/rentabilidad por acción es más del doble de la industria	Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Alta cantidad de reseñas de clientes de Amazon son el motivo de compras en línea	Tecnológico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Centros de cómputo de última generación permiten mejorar la velocidad, accesibilidad, disponibilidad y fácil uso de la plataforma web	Tecnológico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva

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

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

Siguiendo a David (2013), mostramos a continuación la matriz EFI para identificar las fortalezas y debilidades de Amazon. Se identifican los factores y a cada uno se le asigna un peso que oscila entre 0,1 (no importante) y 1,0 (muy importante), el peso indica su importancia e influencia en el desempeño de Amazon en la industria minorista (ver tabla 18).

**Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Factores internos claves	Peso	Puntaje	Puntaje ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Utiliza las últimas tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente y adelantarse a sus gustos y necesidades, ofreciendo un servicio superior y personalizado (2035 patentes registradas en el 2018)	0,07	4	0,29
Equipos y sistemas informáticos para rastrear la ubicación y optimizar la cadena de suministro, así como para gestionar la recepción, almacenamiento, recolección y el envío de sus productos	0,05	3	0,16
La relación precio/rentabilidad por acción (79,30) fue de más del doble de la industria (36,58)	0,04	4	0,15
Entrega rápida debido a una variedad de tipos y tamaños de instalaciones que forman una red logística ágil y flexible (más de 140 centros logísticos en el 2018)	0,07	3	0,22
Ofrece una amplia variedad de productos y servicios a través de su plataforma, canales móviles y tiendas físicas	0,07	3	0,22
El programa de membresía impulsa realizar más compras (entrega gratuita en miles de productos, transmisión de video ilimitada, almacenamiento de fotos, ofertas especiales, entre otros)	0,05	3	0,16
La alta cantidad de reseñas auténticas de clientes de Amazon son el motivo reciente de su compra en línea (55% de encuestados)	0,07	4	0,29
Se esfuerza por brindar una oferta diaria de precios más bajos y promociones de envío (55% de los compradores en línea visitan primero Amazon con una tasa de conversión de 11.6%)	0,05	3	0,16
<b>Sub Total</b>	<b>0,49</b>		<b>1,65</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
El nivel jerárquico de la alta dirección cuenta con mínima diversidad de género	0,04	1	0,04
Alta tasa total de lesiones (10,76 %) en comparación con la industria (5,2%)	0,05	1	0,05
Utiliza la información de los clientes para influir en sus decisiones de compra	0,07	2	0,15
Centros de cómputo con baja participación de energía renovable del total de electricidad consumido (12%) en comparación con otras compañías como Facebook y Microsoft (37 y 34% respectivamente)	0,04	1	0,04
Las cajas no cuentan con tamaños estandarizados en base al volumen o tamaño de los productos, generando ineficiencias	0,04	1	0,04
La mención de la marca en redes sociales fue 61,6% positivo y 38,4% negativo a nivel mundial	0,05	2	0,11
Venta de productos de imitación o falsa venta, generando preocupación sobre la autenticidad de la compra y acusaciones de complicidad	0,04	1	0,04
No es considerado un destino para la compra de moda y marcas de lujo (solo el 6% eligió esta categoría en el 2018)	0,05	1	0,05
Los costos asociados a los proveedores logísticos (USPS, UPS, Fedex) representaron altos gastos operativos de sus ventas netas (10-15%), además que no cumplieron con las crecientes demandas de entrega de Amazon, provocando demoras y reacciones negativas por parte de los clientes	0,07	1	0,07
Pocas tiendas físicas al 2018 para atender los nuevos comportamientos de compra	0,05	1	0,05
<b>Sub Total</b>	<b>0,51</b>		<b>0,64</b>
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,07</b>

Debilidad Mayor = 1, debilidad menor = 2, fuerza menor = 3, fuerza mayor = 4.

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020.

Realizando la evaluación de fortalezas y debilidades más importantes de la cadena de servicio de Amazon, encontramos que el uso de la tecnología para conocer el comportamiento de compra y la alta cantidad de reseñas auténticas de los clientes en su plataforma, son los factores de éxito más importantes. Amazon enfrenta problemas con respecto a actividades relacionadas con la baja diversidad de género en la alta dirección, la baja participación de energía renovable en sus centros de cómputo, el tamaño no estandarizado de las cajas de envío, así como con la venta de productos de imitación o falsa venta. La evaluación de factores internos para Amazon nos da un puntaje ponderado total de 3,07 lo que nos indica un desempeño superior al promedio de la industria.

#### **4. Conclusión del análisis interno**

En la cadena de valor de servicios de Amazon identificamos 19 factores clave. Las nueve fortalezas encontradas provienen de eslabones primarios controlables y de eslabones de apoyo, estas actividades se complementan y refuerzan para sostener un valor diferenciador hacia el cliente.

El análisis VRIO de Amazon muestra cuatro ventajas competitivas: el valor de la marca como resultado de la confianza del mercado hacia la gestión de la compañía, la red logística numerosa ágil y flexible para la entrega rápida de productos construida con base en nuevos modelos de *software* y algoritmos que planifican de manera eficiente el almacenamiento y distribución de los productos, el uso de las últimas tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente le permite satisfacer la necesidad del este por maximizar el valor de su compra, y por último el contar con las alta cantidad de reseñas de clientes, lo cual genera confianza y lealtad por parte de los clientes.

El análisis EFI muestra un desempeño superior al promedio por parte de Amazon, esto le permite crear barreras de entrada para posibles competidores quienes tendrían que considerar grandes volúmenes de venta para ingresar o tener la capacidad financiera suficiente para soportar grandes desventajas en costos.

Para este capítulo podemos concluir que la red logística, el uso de últimas tecnologías de información para conocer los comportamientos de compra de los clientes y la alta cantidad de reseñas de estos en la plataforma de Amazon, se alzan como sus ventajas competitivas sostenibles con las que el desempeño de la compañía es superior al promedio de la industria.



### Capítulo III. Estudio de mercado

En este capítulo analizaremos el mercado para proyectar la demanda de Amazon en EE. UU. hasta el año 2023 teniendo en cuenta las tendencias, gustos y preferencias de los clientes (David 2013).

#### 1. Objetivos específicos

- Seleccionar la industria.
- Determinar el tamaño de la industria.
- Estimar el comportamiento de la demanda para el periodo 2019-2023 en EE. UU.
- Identificar las preferencias del consumidor.

#### 2. Metodología

- Alcanzar los objetivos propuestos a través del análisis de fuentes secundarias.
- Para proyectar la demanda del periodo 2019-2023 en EE. UU. se considera el crecimiento de la industria (potencial del mercado) y la participación de Amazon en dicho mercado (potencial de ventas). Este último en base al comportamiento histórico del periodo 2014-2018.

#### 3. Selección de la industria

De acuerdo con el sistema de clasificación de la industria de EE. UU., Amazon pertenece a la industria compras electrónicas y entrega a domicilio con código 4541. Ver la tabla 19.

**Tabla 19. Clasificación de la industria de Amazon**

NAICS	CLASE	DESCRIPCIÓN
45	Sector	Minorista
454	Sub-Sector	Minorista sin tienda física
4541	Industria	Compras electrónicas y entregas a domicilio

Fuente: NAICS Association (s.f.).

- En el 2018, EE. UU. se convirtió en el líder a nivel mundial en la industria *e-commerce* (Statista 2020b) concentrando el 21,8% de ventas.
- Amazon se fundó en Washington, EE. UU.

#### 4. Tamaño de la industria

En el 2017, EE. UU. fue el tercer país de mayor población en el mundo con 326 millones de habitantes, representando el 4,3% de un total de 7594 millones. EE. UU. está conformado por 50 estados, donde el 50% de los habitantes se concentra en 10 de estos: Ohio, California, Florida,



Illinois, North Carolina, Texas, Pennsylvania, Georgia, Michigan y New York (U.S. Census Bureau 2019). Con respecto a la población económicamente activa (PEA), alcanzó los 160 millones de habitantes, es decir, el 49% de la población total tiene empleo o está en la búsqueda de uno (a fines del año 2018, la tasa de desempleo fue de 4,1% de la PEA) (Oficina Económica y Comercial de España en Washington 2018).

## 5. Proyección de la demanda

### 5.1 Proyección de ventas de la industria *e-commerce* en EE. UU., periodo 2019-2023

Como se muestra en la tabla 20, el informe *e-commerce in the United States* de Statista contiene la proyección de ventas en el sector minorista a través del canal electrónico en EE. UU. para el periodo 2019-2023, con un 13,3% de crecimiento promedio interanual.

**Tabla 20. Ventas proyectadas en el *e-commerce* en EE. UU. 20219-2023 (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Ventas industria <i>e-commerce</i>	519.635	586.920	668.500	759.420	858.900	969.700
Variación A/A	NA	12,9%	13,9%	13,6%	13,1%	12,9%

Fuente: Statista (2019). Elaboración propia 2020.

### 5.2 Proyección de la participación de mercado de Amazon en EE. UU., periodo 2019-2023

Para proyectar la participación de mercado de Amazon en la industria *e-commerce* de EE. UU., se utilizó una regresión exponencial a partir de la participación histórica del periodo 2013-2018 (ver el anexo 2).

### 5.3 Estimación de la demanda de Amazon en EE. UU., periodo 2019-2023

Para estimar la demanda de Amazon para el periodo 2019-2023, se utilizó la proyección de ventas en el sector minorista a través del comercio electrónico en EE. UU. y la participación de mercado proyectado para el mismo periodo (ver la tabla 21).

**Tabla 21. Demanda proyectada de Amazon en EE. UU 2019-2023 (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Ventas industria <i>e-commerce</i>	519.635	586.920	668.500	759.420	858.900	969.700
Participación de mercado	31%	34%	38%	43%	49%	55%
Demanda estimada de Amazon	160.146	198.398	255.475	328.108	419.532	535.485
Variación A/A	NA	24%	29%	28%	28%	28%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6. Preferencias del consumidor

De acuerdo con la tabla 22, seis tipos de productos representan el 60% de las preferencias de compra en el *e-commerce* (ropa y accesorios de vestir, incluye calzado; muebles y artículos para el hogar; electrónica y electrodomésticos; medicamentos, ayudas de salud y ayudas de belleza; computadoras y equipos periféricos, equipos de comunicaciones y productos relacionados; y *software* de computadora). En el 2018, la ropa y accesorios fue el principal artículo de consumo en esta industria.

**Tabla 22. Preferencias del consumidor por artículo a través de canal electrónico en el 2018**

Artículo	Ventas (millones de USD)	% Relativo	% Acumulado
Ropa y accesorios de vestir (incluye calzado)	76.187	16,9%	17%
Muebles y artículos para el hogar	57.922	12,8%	29%
Electrónica y electrodomésticos	51.488	11,4%	41%
Medicamentos, ayudas de salud y ayudas de belleza	38.391	8,5%	50%
Computadoras y equipos periféricos, equipos de común. y productos relacionados (incluye teléfonos celulares)	25.880	5,7%	56%
<i>Software</i> de computadora (incluye <i>software</i> de videojuegos)	19.545	4,3%	72%
Artículos deportivos	19.008	4,2%	60%
Juguetes, artículos de pasatiempo y juegos	18.117	4,0%	64%
Libros (incluye audiolibros y libros electrónicos)	18.022	4,0%	68%
Comida, cerveza y vino	14.147	3,1%	75%
Recibos no mercantiles	13.847	3,1%	78%
Grabaciones de audio y video	10.729	2,4%	80%
Equipos de oficina y suministros	10.497	2,3%	82%
Joyería	7.878	1,7%	84%
Otra mercancía	69.977	15,5%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>451.635</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: U.S. Census Bureau (2020a). Elaboración propia 2020.

Respecto al canal electrónico específico que utilizan los consumidores para adquirir los productos en el *e-commerce*, la encuesta realizada por Statista en el 2017 identificó que el sitio web fue el principal canal de compra en EE. UU., seguido por el uso del *smartphone* (ver el anexo 3).

## 7. Conclusión del estudio de mercado

De acuerdo con el análisis realizado, se proyecta un crecimiento en ventas para Amazon del 23,9%, 28,8%, 28,4%, 27,9% y 27,6% para el periodo 2019-2023, representando el incremento de la participación de mercado en la industria *e-commerce* desde 34% en el 2019 hasta alcanzar el 55% en el 2023.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

En el presente capítulo estableceremos las estrategias a desarrollar para Amazon en el período 2019-2023 en los EE. UU. De acuerdo con David (2013), emplearemos el modelo de tres etapas para generar y seleccionar estrategias únicas y factibles a partir de la información analizada en el capítulo anterior.

### **1. Visión y misión actual**

#### **1.1 Visión actual**

La visión de Amazon al año 2018 es «ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, donde los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que ellos quieran comprar en línea» (Amazon.com Inc 2018: 7).

#### **1.2 Misión actual**

Amazon no ha declarado una misión, solo cuenta con principios relacionados con la obsesión del cliente en lugar del enfoque de la competencia, la pasión por la invención, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo (Amazon 2018).

### **2. Visión y misión propuesta**

#### **2.1 Visión propuesta**

Se propone la siguiente visión y misión para Amazon para el período 2019-2023 buscando conservar las ventajas competitivas de contar con (i) una red logística moderna, ágil y flexible, (ii) el conocimiento de los usos y preferencias de los clientes y adelantarse a ellos, (iii) así como la gran base de datos que significan las reseñas de los clientes en su plataforma.

Nuestra propuesta está basada en el valor que recomendamos para la compañía indistintamente del canal de compra para responder a la pregunta: ¿en qué queremos que Amazon se convierta?

Visión propuesta: ser la empresa que brinde una experiencia de compra única con la comunidad de clientes más grande de la industria.

#### **2.2 Misión propuesta**

A partir de la información incluida en el reporte de la compañía (Amazon 2018), se propone la siguiente misión:

“En Amazon ofrecemos la mayor variedad de productos y servicios a través de cualquier canal, con entrega rápida para proporcionar a nuestros clientes una experiencia de compra única. Con el uso y desarrollo de tecnología disruptiva, la participación de los empleados continuamente capacitados y todos nuestros procesos diseñados con responsabilidad ambiental, nos centramos en el cliente y, a través de la política de reinversión generamos valor para nuestros accionistas en el largo plazo”.

Esta propuesta se elaboró bajo el análisis de los nueve componentes de la declaración de la misión propuesto por David (2013). (Ver la tabla 23).

**Tabla 23. Análisis de los componentes de la misión propuesta para Amazon**

VARIABLE		PROPUESTA
1	Clientes	Consumidores, vendedores, empresas y creadores de contenido
2	Productos y servicios	Amplia variedad de productos y servicios a través de diferentes canales de compra
3	Mercados	Global
4	Tecnología	Uso y desarrollo de tecnología
5	Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Política de reinversión, generación de valor para los accionistas a largo plazo
6	Filosofía	Empresa más centrada en el cliente
7	Autoconcepto	Servicio de forma oportuna a través de la innovación y uso de la tecnología
8	Preocupación por la imagen pública	Todos los procesos en responsabilidad con el medio ambiente
9	Preocupación por los empleados	Participación de los empleados y capacitación constante para brindar servicio excepcional

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020

### 3. Objetivos estratégicos

En la tabla 24 se proponen los objetivos estratégicos con base en la visión y misión propuestas.

**Tabla 24. Objetivos estratégicos**

	Objetivos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Rentabilidad	Aumentar la utilidad de la compañía	EBITDA / ventas	9,0%	8,0%	8,7%
	Disminuir el costo en relación con las ventas	% de las ventas	56,0%	53,0%	51,0%
Crecimiento	Creecer en ventas en el sector minorista	% ventas A/A	30,0%	34,0%	36,0%
	Ampliar el control en la red de entrega en la última milla	% de control en la red	15%	20%	25%
Supervivencia	Incrementar la inversión en desarrollo y tecnología	Variación % anual	30%	33%	37%

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020.

#### **4. Generación de estrategias**

Procederemos a realizar la selección de las mejores estrategias para Amazon, para ello usaremos la etapa de adecuación de David (2013) realizando las matrices: FODA, PEYEA, Interna Externa (IE) y la matriz de estrategia principal. Adecuaremos los resultados entre los factores externos influyentes en la industria y las capacidades internas de Amazon para determinar las mejores estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos.

##### **4.1 Identificación de iniciativas**

Para realizar la identificación de iniciativas se utilizará la matriz FODA cruzada (ver la tabla 25), para ello confrontaremos las oportunidades y amenazas que influyen en la industria con las fortalezas y debilidades internas de Amazon; de esta manera obtendremos estrategias que reduzcan el impacto de factores contrarios y otras que nos ayuden a aprovechar las oportunidades externas.

Tabla 25. Matriz FODA cruzado

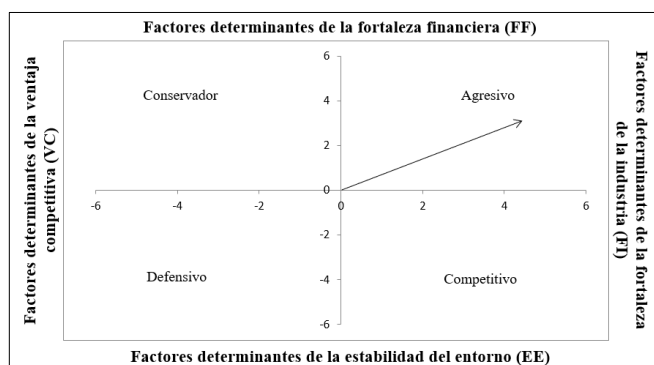
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Utiliza las últimas tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente y adelantarse a sus gustos y necesidades, ofreciendo un servicio superior y personalizado (2035 patentes registradas en el 2018)	D1	El nivel jerárquico de la alta dirección cuenta con mínima diversidad de género	
	F2	Cuenta con equipos y sistemas informáticos para rastrear la ubicación y optimizar la cadena de suministro, así como para gestionar la recepción, almacenamiento, recolección y el envío de sus productos	D2	Alta tasa total de lesiones (10,76 %) en comparación con la industria (5,2%)	
	F3	La relación precio/rentabilidad por acción (79,30) fue de más del doble de la industria (36,58)	D3	Utiliza la información de los clientes para influir en sus decisiones de compra	
	F4	Entrega rápida debido a una variedad de tipos y tamaños de instalaciones que forman una red logística ágil y flexible (más de 140 centros logísticos en el 2018)	D4	Centros de cómputo con baja participación de energía renovable del total de electricidad consumido (12%) en comparación con otras compañías como Facebook y Microsoft (37 y 34%, respectivamente)	
	F5	Ofrece una amplia variedad de productos y servicios a través de su plataforma, canales móviles y tiendas físicas	D5	Las cajas no cuentan con tamaños estandarizados en base al volumen o tamaño de los productos, generando ineficiencias	
	F6	El programa de membresía impulsa realizar más compras (entrega gratuita en miles de productos, transmisión de video ilimitada, almacenamiento de fotos, ofertas especiales, entre otros)	D6	La mención de la marca en redes sociales fue 61,6% positivo y 38,4% negativo a nivel mundial	
	F7	La alta cantidad de reseñas auténticas de clientes de Amazon son el motivo reciente de su compra en línea (55% de encuestados)	D7	Venta de productos de imitación o falsa venta, generando preocupación sobre la autenticidad de la compra y acusaciones de complicidad	
	F8	Se esfuerza por brindar una oferta diaria de precios más bajos y promociones de envío (55% de los compradores en línea visitan primero Amazon con una tasa de conversión de 11,6%)	D8	No es considerado un destino para la compra de moda y marcas de lujo (solo el 6% eligieron esta categoría en el 2018)	
	F9	En el año 2018 por capitalización de mercado e ingresos, Amazon se convierte en la marca más valiosa del mundo, aumentando en un 47% con respecto al año 2017.	D9	Los costos asociados a los proveedores logísticos (USPS, UPS, Fedex) representaron altos gastos operativos de sus ventas netas (10-15%), además que no cumplieron con las crecientes demandas de entrega de Amazon, provocando demoras y reacciones negativas por parte de los clientes	
			D10	Pocas tiendas físicas al 2018 para atender los nuevos comportamientos de compra	
OPORTUNIDADES		FO - EXPLOTE		DO - BUSQUE	
O1	Disminución de impuestos (del 35 al 21%) promueve mayor ingreso de los trabajadores y aumenta el consumo interno	FO1	Diversificar los servicios de la membresía <i>prime</i> para captar nuevos segmentos de clientes (F6, O3, O4, O5)	DO1	Potenciar la venta de ropa en el ecosistema de la membresía <i>prime</i> a través de experiencias de compra interactivas, tiendas emergentes y probadores con iluminación controlada por Alexa y aplicaciones en <i>smartphones</i> (asistente virtual) (D8, O4, O5)
O2	El incremento de la actividad económica, como consecuencia del crecimiento del PBI (2,9% con respecto al 2017) tiene un impacto positivo en aquellos sectores que producen más, y eso significan mayor capacidad de gasto de las familias	FO2	Aumentar el nivel de satisfacción con respecto a la membresía <i>prime</i> a través de la adición de nuevos servicios: (F1, F9, O1)		
O3	La consolidación del <i>e-commerce</i> sostendrá el crecimiento de ventas durante los próximos años debido al mayor crecimiento del canal electrónico (14,6%) con respecto a la industria minorista (3,4%)	FO3	Explorar la información para predecir necesidades futuras de clientes, nuevos mercados y productos a través de las últimas tendencias tecnológicas (F1, O6)		
O4	Dos nuevas generaciones, <i>millennials</i> y <i>centennials</i> que representan el 30 y 26% respectivamente, incrementan el uso de la tecnología para realizar compras y ventas, moldeando un cambio en los hábitos de consumo	FO4	Integración vertical hacia adelante escalonado para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final (F1, F4, O1, O2, O4, O5)		
O5	Nuevos comportamientos de compra ( <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i> ) requieren tanto tiendas físicas como canal electrónico para satisfacer experiencia de compra	FO5	Satisfacer comportamientos de compra <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i> mediante el uso de espacios de las tiendas adquiridas de Whole Foods (F3, F4, O6, O6)		
O6	Los avances en tecnología (como la inteligencia artificial, las tecnologías de la información y sobre todo la robótica) permiten optimizar los procesos y la forma de interactuar con sus clientes para crear nuevos modelos de negocios	FO6	Implementar iniciativas de sostenibilidad y cuidado ambiental en los procesos de la compañía (F3, F4, O6, O6)		
O7	La cobertura casi total de internet en EE. UU. (penetración del 87,27%) facilita la búsqueda de información en todo momento en el <i>e-commerce</i> y desde cualquier lugar	FO7	Seguir creando productos (marcas propias) teniendo en cuenta la amplia información del comportamiento de compra de sus clientes (F7, F9, O2)		
O8	La generación de desechos sólidos (2,24 Kg/persona/día) estimula la preferencia de los clientes hacia empresas preocupadas por el medio ambiente	FO8	Optimizar los procesos con el uso de energía renovable en la cadena de suministro (F1, F2, F4, O6, O8)		
O9	La mayor inclusión financiera y el uso de los medios de pagos electrónicos facilita un mayor número de operaciones en el <i>e-commerce</i> debido a las comodidades que ofrece esta industria				
AMENAZAS		FA - CONFRONTE		DA - EVITE	
A1	La inestabilidad política avizora un clima de enfrentamiento a las propuestas de reforma del presidente Donald Trump para dinamizar la economía	FA1	Potenciar el desarrollo de medios de transporte que utilicen energías renovables y entreguen pedidos en corto tiempo (F2, A7)	DA1	Optimizar dimensiones de empaquetado para reducir uso de material y contaminación (D5, A7)
A2	El aumento de la demanda de trabajadores americanos, provocado por la disminución de inmigrantes hispanos (12,3%), genera mayor costo para las compañías	FA2	Utilizar las capacidades tecnológicas para asegurar la ciberseguridad de su plataforma electrónica (F1, A6)	DA2	Mejorar programa de seguridad y salud ocupacional y condiciones laborales (D2, A2, A4)
A3	El incremento de la deuda pública, como consecuencia del déficit fiscal del año 2018 del 3,9% (déficit/PBI), llevará a que el gobierno cobre mayores impuestos, lo que representará una menor capacidad de gasto de las familias	FA3	Promover programa de capacitación, retención y atracción del talento (F1, F2, F5, F9, A4, A5)	DA3	Potenciar el desarrollo de la marca e imagen para mejorar su reputación (D7, A6)
A4	La baja tasa de desempleo (3,9% para el 2018) dificultará la contratación de mano de obra, elevando el costo de mano de obra en la industria	FA4	Mantener ratio de liquidez que permita afrontar situaciones ante posibilidad de disminución en las ventas (F3, F9, A1, A3)	DA4	Fortalecer la publicidad a través de las redes sociales (D6, O4, O5, O7)
A5	56.000 tiendas físicas del comercio minorista cerraron en los últimos 10 años (670.000 empleos eliminados) a consecuencia de la fuerte competencia en el <i>e-commerce</i>			DA5	Fortalecer la cultura organizacional para enfrentarse a la incertidumbre política interna y externa (D2, A1, A4, A9)
A6	Las violaciones de datos en el canal electrónico (durante el periodo 2014-2018 alcanzó una tasa de crecimiento promedio del 19%) reduce el valor de la marca y la confianza del cliente				
A7	A consecuencia de las emisiones de CO2, las enfermedades laborales sumarán al gasto de las empresas por atenciones médicas (en el 2018, las emisiones anuales combinadas de FedEx y UPS crecieron 6,6% con respecto al 2017)				
A8	La proyección del crecimiento mundial para el 2019 (2,2% en comparación con 3,1% del 2018) disminuye las expectativas de una mayor actividad económica				
A9	Las tensiones comerciales internacionales incrementan los precios de productos y servicios en respuesta a la imposición de aranceles (25% a las importaciones de acero y 10% a las de aluminio)				

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020.

## 4.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Usando la Matriz PEYEA, los resultados obtenidos nos muestran un valor de 4,31 para el eje X y de 3,60 para el eje Y (ver el anexo 4). Estos valores ubican el vector direccional en el cuadrante de perfil agresivo, el cual considera las siguientes estrategias: desarrollo de mercado, integración horizontal, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación (relacionada o no relacionada). Ver la tabla 26.

**Tabla 26. Matriz PEYEA**



Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020.

## 4.3 Matriz interna y externa (IE)

En la matriz interna externa trasladamos los resultados obtenidos de los análisis EFE y EFI, de esta manera podremos identificar el tipo de estrategia. En este caso los valores anteriormente obtenidos son: matriz EFE 3,34 y matriz EFI 3,07. Estos valores se ubican en el cuadrante I cuya propuesta de estrategia se basa en el “crecer y construir”. Bajo esta perspectiva, Amazon debe seguir reinvertiendo, buscando nuevos mercados, proponiendo nuevos servicios y expandiendo su alcance *e-commerce*. Ver la tabla 27.

**Tabla 27. Matriz interna-externa**

		Puntaje Total Ponderado EFI (3,07)		
		Fuerte 3,0 a 4,00	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Puntaje Total Ponderado EFE (3,34)	Alto (3,0 a 4,0)	I (3,34; 3,07)	II	III
	Medio (2,0 a 2,99)	IV	V	VI
	Bajo (1,0 a 1,99)	VII	VIII	IX

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020.

#### 4.4 Matriz de la estrategia principal (EP)

Para realizar la matriz de la estrategia principal para Amazon analizamos el crecimiento de la industria *e-commerce*, la cual ha crecido sostenidamente en 14,6% durante el periodo 2014-2018 (U.S. Census Bureau 2020b), considerándose de rápido crecimiento. Con respecto a la posición competitiva de la compañía frente a sus competidores, definimos que Amazon, con una participación de mercado del 49,1% en el *e-commerce* (Statista 2019), se encuentra en una posición competitiva fuerte.

Bajo esta perspectiva, la compañía se ubica en el cuadrante I, en donde las estrategias alternativas son: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto o servicio, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal o diversificación relacionada. Con respecto a las alternativas de penetración de mercado, Amazon puede adoptar una estrategia de precios de penetración, mejorar o lanzar un servicio nuevo, definir y buscar nuevos segmentos de público objetivo, buscar nuevos espacios geográficos o desarrollar alianzas estratégicas. (Ver la tabla 28).

**Tabla 28. Matriz de la estrategia principal**

		CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
		Cuadrante II	Cuadrante I		
POSICION COMPETITIVA	DÉBIL	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración vertical 5. Desinversión 6. Liquidación	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	POSICION COMPETITIVA	
	FUERTE	Cuadrante III	Cuadrante IV		
		1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas		
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: David (2013).

#### 5. Selección de estrategias

Realizaremos la selección de estrategias para Amazon en base a la etapa de decisión propuesta por David (2013), para lo cual utilizaremos la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC como herramienta de evaluación objetiva. Previamente realizaremos un filtro de las iniciativas obtenidas usando la matriz de decisión estratégica propuesta por D'Alessio (2008) con la que nos aseguraremos de la consistencia de las iniciativas propuestas con el contexto de la industria.



### 5.1 Matriz de decisión estratégica (MDE)

Las iniciativas y evaluaciones del tipo de estrategia a usar son emparejadas en este punto usando la matriz de decisión estratégica, por consenso, tomaremos aquellas iniciativas que se repiten tres veces (ver el anexo 5). Las iniciativas resultantes, derivan en estrategias que nos ayudarán a seguir una estructura específica de actuación.

Luego de este procedimiento, tenemos ocho estrategias posibles de implementar para Amazon:

- **FO1** Diversificar los servicios de la membresía *prime* para captar nuevos segmentos de clientes.
- **FO2** Aumentar el nivel de satisfacción con respecto a la membresía *prime* a través de la adición de nuevos servicios.
- **FO4** Integración vertical hacia adelante escalonado para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final.
- **FO5** Satisfacer comportamientos de compra *showrooming* y *webrooming* mediante el uso de espacios de las tiendas adquiridas de Whole Foods.
- **FO7** Seguir creando productos (marcas propias) teniendo en cuenta la amplia información del comportamiento de compra de sus clientes.
- **FA1** Potenciar el desarrollo de la marca e imagen para mejorar su reputación.
- **DA4** Fortalecer la publicidad a través de las redes sociales.
- **DA5** Fortalecer la cultura organizacional para enfrentar la incertidumbre política interna y externa.

### 5.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Para el último proceso de selección de estrategias, nos apoyamos en la matriz de planeación estratégica cuantitativa, por consenso tomaremos aquellas estrategias que obtienen un valor mayor a seis (ver el anexo 6). Se menciona que aquellas estrategias que no consigan el puntaje acordado podrán ser consideradas como parte de los planes de acción. Como resultado se tiene seis estrategias para Amazon en el período 2019-2023.

- **FO1** Diversificar los servicios de la membresía *prime* para captar nuevos segmentos de clientes.
- **FO2** Aumentar el nivel de satisfacción con respecto a la membresía *prime* a través de la adición de nuevos servicios.
- **FO4** Integración vertical hacia adelante escalonado para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final.
- **FO5** Satisfacer comportamientos de compra *showrooming* y *webrooming* mediante el uso de espacios de las tiendas adquiridas de Whole Foods.
- **FA1** Potenciar el desarrollo de la marca e imagen para mejorar su reputación.

## 6. Descripción de la estrategia seleccionada

De acuerdo con los análisis de las matrices realizada, las estrategias serán clasificadas en estrategia competitiva y estrategia de crecimiento.

### 6.1 Estrategia competitiva

De acuerdo con Porter (2009), existen cinco estrategias competitivas que buscan el desarrollo de las empresas a través de la obtención de una ventaja competitiva. Dichas estrategias son: liderazgo en costos: bajos costos y mejor valor, liderazgo de enfoque: enfoque de bajo costo y enfoque en el mejor valor, y la estrategia genérica de diferenciación.

La diferenciación es la estrategia competitiva principal de Amazon. El objetivo de esta estrategia implica hacer que los productos o servicios sean diferentes y más atractivos que los de sus competidores David (2013). Amazon es conocido por brindar una experiencia de compra excepcional compuesto por la combinación de precios bajos, amplia gama de productos, entregas rápidas, servicio fiable y un ecosistema de beneficios a través de la membresía *prime*, convirtiendo a la compañía en el favorito de los compradores en línea. Si bien varios competidores han ingresado al mercado e intentaron desafiar su posición utilizando estrategias como precios más bajos, Amazon ha seguido liderando su industria. Incluso cuando aumentó el costo de su membresía en el 2018 de 99 a 129 USD por año (Forbes 2018), el aumento de sus miembros *prime* aumentó 17% en el 2019 versus el 9% que se registró en el 2018 (Statista 2020a). Amazon se enfoca en mejorar su nivel de servicio al cliente para mantener su posición número uno en el mercado en línea. Tanto la excelente tecnología como el servicio al cliente lo han ayudado a lograr un crecimiento más rápido. En general, ha logrado una experiencia de usuario perfecta para sus clientes en línea. Las estrategias competitivas propuestas para Amazon son:

- **FO1** Diversificar los servicios de la membresía *prime* para capturar nuevos segmentos de clientes. (Diferenciación).
- **FO2** Aumentar el nivel de satisfacción con respecto a la membresía *prime* a través de la adición de nuevos servicios. (Diferenciación).
- **FO4** Integración vertical hacia adelante escalonada para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final. (Diferenciación).

### 6.2 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con lo postulado por Ansoff en 1976, existen cuatro estrategias de crecimiento en que una empresa puede sostener su desarrollo. Dichas estrategias se basan en una combinación de

producto y mercado, y son: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación.

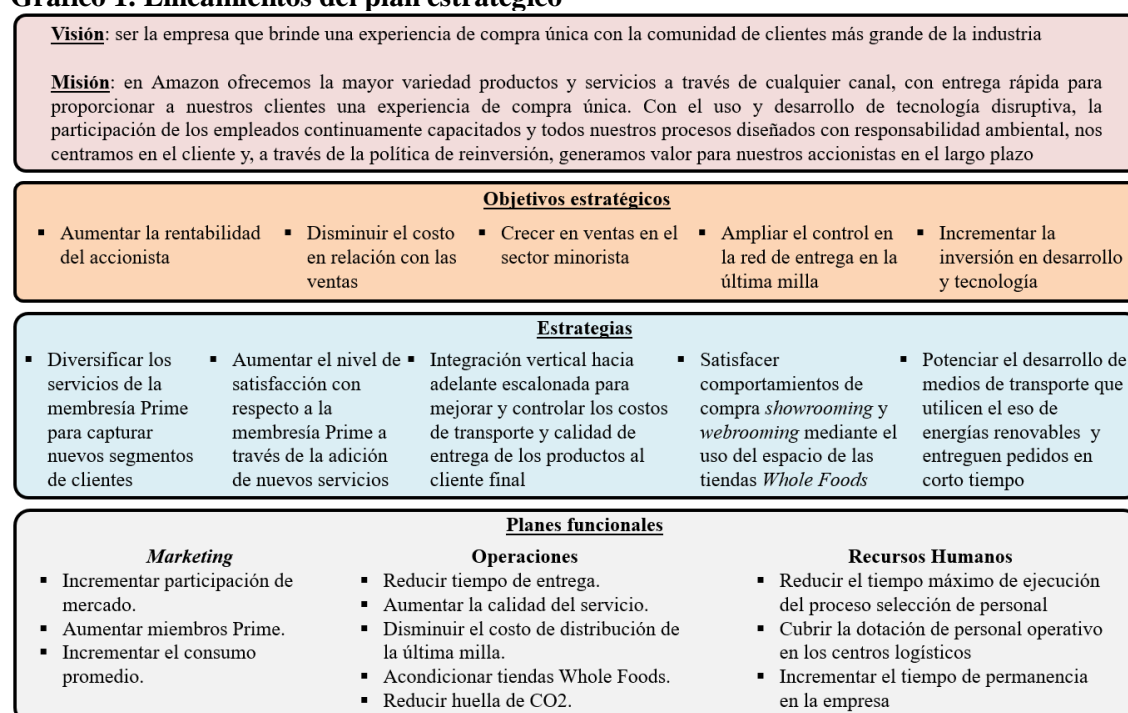
Proponemos la penetración de mercado como la estrategia intensiva para Amazon. El objetivo de esta estrategia es incrementar la participación de mercado con los servicios actuales de la compañía David (2013). Amazon se beneficia del creciente consumismo causado por aquellos compradores que desarrollan un interés en el *e-commerce* (Statista 2019), beneficiando a la compañía en mayores ingresos por ventas, especialmente cuando se considera la popularidad de la marca Amazon. La propuesta permitirá la entrega de mayor valor a la ya existente membresía *prime* para lograr captación y retención, sin dejar de lado la diferenciación del servicio con apoyo en la innovación constante. Las estrategias de crecimiento propuestas para Amazon son:

- **FO5** Satisfacer comportamientos de compra *showrooming* y *webrooming* mediante el uso de espacios de las tiendas adquiridas de Whole Foods. (Penetración de mercado).
- **FA1** Potenciar el desarrollo de medios de transporte que utilicen energías renovables y entreguen pedidos en corto tiempo. (Penetración de mercado).

## 7. Lineamientos del plan estratégico

A continuación, se detalla los lineamientos que se utilizarán para el desarrollo de los planes funcionales bajo la premisa de los objetivos y estrategias previamente definidos (ver el gráfico 1).

**Gráfico 1. Lineamientos del plan estratégico**



Fuente: Elaboración propia 2020.

## **8. Conclusión del planeamiento estratégico**

Luego de realizar el proceso del planeamiento estratégico, y con la información obtenida de los capítulos I, II y III se puede concluir que la estrategia a seguir por Amazon sea la de penetración de mercado con énfasis en aumentar esfuerzos para superar las debilidades encontradas en las actividades que puede controlar en su cadena de valor. La estrategia de penetración de mercado permitirá alcanzar los objetivos propuestos acordes a la misión y visión propuestas.

## Capítulo V. Plan de *marketing*

Para desarrollar el plan de *marketing* se siguen las recomendaciones de Lovelock (2009), integrando los enfoques de aplicación estratégica, las actividades funcionales que de ellas derivan y la respuesta que provoca el cliente en toda la organización.

### 1. Descripción del servicio

Proponemos mantener el mismo servicio: la venta en línea a través de la plataforma de Amazon y en tiendas físicas, en la que confluyen vendedores y compradores que ofertan y adquieren una amplia variedad de productos a los que se suman los producidos por la propia compañía (Amazon *basics*). Nuestra propuesta busca sostener la estrategia de crecimiento desde los ingresos por suscripción y consumo a través la membresía con una mayor interiorización del valor asignado por el cliente hacia el servicio.

### 2. Objetivos de *marketing*

Los objetivos específicos se describen a continuación:

**Tabla 29. Objetivos de *marketing***

Objetivo	Indicador	Meta		
		CP 2019-2020	MP 2021-2022	LP 2023
Incrementar participación de mercado	% participación de ventas	40%	55%	65%
Aumentar miembros <i>prime</i>	% de conversión de membresía de prueba a pagada	70%	75%	80%
Incrementar el consumo promedio (en millones)	Valor anual del <i>ticket</i> promedio de compra	USD 1400	USD 1500	USD 1500

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3. Elementos de *marketing*

#### 3.1 Segmentación

En primer lugar, para la variable demográfica proponemos hombres y mujeres de 18 a 55 años que pertenecen a la generación X, Y, y Z. Estos últimos son nativos digitales y se comunican principalmente por redes sociales, la generación Y (*millennials*) hacen uso de la tecnología en sus tareas cotidianas y los de generación X se iniciaron con el uso del internet durante su madurez. Las tres generaciones suelen realizar transacciones comerciales en plataformas en línea siendo la generación Y la más grande en EE. UU. (Duffin 2020). De acuerdo con el nivel de ingresos, segmentaremos a las familias con promedios anuales de 41.000 a 68.000 USD y de 68.000 a

112.000 USD, pues Amazon en el 2018 solo cubre el 54% y 67%, respectivamente de dichos rangos a través de suscripciones activas, mostrando espacio para crecer (Turienzo 2019).

En segundo lugar, para la variable geográfica proponemos segmentar las regiones sur y oeste de EE. UU. dada su densidad poblacional y ratio de crecimiento entre 2017 y (U.S. Census Bureau 2019); también incluimos las ciudades de ubicación de las tiendas Whole Foods (ScrapeHero 2020). En tercer lugar, para la variable psicográfica utilizaremos el modelo de valores, actitudes y estilos de vida, conocido como el modelo VALS de Mitchell de 2017, el cual considera a los clientes con un estilo de vida orientados hacia la acción, son innovadores, pensadores y buscadores de experiencias. Por último, para la variable conductual consideramos los comportamientos de compra como el *showrooming* y el *webrooming*, y según el grado de lealtad, nos enfocaremos al tipo de consumidores leales incondicionales (miembros *prime*) y los divididos, estos últimos son leales a dos o tres marcas. Ver la tabla 30.

**Tabla 30. Segmentación de clientes**

Demográfica	Geográfica	Psicográfica	Conductual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Género: hombres y mujeres</li> <li>Edad: 18 a 55 años</li> <li>Generación: X, Y Z</li> <li>Interés: compras en línea y entregas a domicilio</li> <li>Ingresos: Hogares con rango de ingresos anuales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- USD 41.000 - USD 68.000.</li> <li>- USD 68.000 – USD 112.000.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regiones sur y oeste de EE. UU.</li> <li>Densidad poblacional y ciudades de mayor crecimiento como Nevada, Idaho, Utah, y Arizona.</li> <li>Ciudades de ubicación de las tiendas Whole Foods.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de vida orientados hacia la acción, son innovadores, pensadores y buscadores de experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferencias de compra: <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i>.</li> <li>Necesidades: uso del internet, canales virtuales y físicos.</li> <li>Grado de lealtad: incondicionales y divididos (leales a dos o tres marcas).</li> </ul>

Fuente: Lovelock (2009). Elaboración propia 2020.

### 3.2 Posicionamiento

Para crecer en su posición en la industria, proponemos que Amazon continúe con su declaración de posicionamiento: ser la empresa más centrada en el cliente del mundo; para construir un lugar donde las personas puedan buscar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar. El marco de referencia competitivo está compuesto por empresas que brindan servicios de comercio electrónico incluido el desarrollo de sitios web, publicidad, cumplimiento, servicio al cliente y procesamiento de pagos (Amazon 2018). Los puntos de paridad de la categoría seguirán siendo la plataforma de Amazon y el servicio de entrega, la paridad de correlación se centra en los precios bajos; los puntos de diferenciación seguirán siendo la variedad de la oferta, los cortos tiempos de entrega y la devolución gratuita.

### **3.3 Marketing mix**

Para responder a la visión propuesta: ser la empresa que brinde una experiencia de compra única con la comunidad de clientes más grande de la industria, incluiremos todas las actividades frente al cliente, agrupadas en ocho elementos básicos: producto, precio, plaza, promoción, procesos, productividad, proactividad y personas, desarrollados a continuación.

#### **3.3.1 Producto**

Amazon actualmente ofrece la membresía “Amazon Prime”, la cual incluye envíos gratuitos para más de 100 millones de artículos, envío rápido con un estándar de dos días existiendo envíos de un día y en el mismo día, incluso horas para productos comestibles y artículos básicos en muchas ciudades de EE. UU., reproducción de video, acceso a productos solo para usuarios *prime*, ofertas especiales y ahorros, lectura gratuita en cualquier dispositivo, almacenamiento de fotos ilimitado, beneficios a los jugadores de video juegos, dos millones de canciones gratis a través de *prime music*, canales de audio gratuitos y tarjetas de recompensa a través de Visa Rewards (Michaels 2018). Los miembros de “Amazon Prime” realizan, en promedio, 24 compras al año con un valor total de USD 1300, frente a 14 compras anuales con un valor total de USD 700 de los clientes sin “Amazon Prime” (Statista 2020a).

Nuestra propuesta para el servicio consiste en mantener los beneficios actuales de la membresía con las siguientes mejoras:

- Ampliar la oferta de canciones a 50 millones.
- Mejorar la calidad y variedad de video disponible.
- Asegurar la privacidad de la información.
- Acceso exclusivo a realidad aumentada en las compras de moda y muebles de hogar.

#### **3.3.2 Precio**

Se propone mantener los precios de la membresía *prime* anual en USD 119,00 y *student* anual en USD 59,00. La membresía *prime* mensual mantener en USD 12,99 y *student* mensual en USD 6,49 (Amazon 2018).

#### **3.3.3 Plaza**

Trabajaremos la estrategia de conveniencia de Amazon para aumentar la eficiencia en la entrega, mejorar la experiencia de compra, generar nuevas oportunidades de captación y fidelización de clientes. La plataforma continuará integrando y ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios, la accesibilidad y velocidad deben mantenerse. Con una interfaz amigable buscamos

mejorar la experiencia de compra e incrementar las visitas de clientes para acercarlos a los beneficios que ofrece la membresía *prime*.

Se propone mantener la mezcla de opciones de distribución a los clientes: entrega a puerta, entrega en casilleros ubicados en lugares públicos como supermercados, gimnasios y tiendas de conveniencia con orientación a distribución exclusiva de productos Amazon, entrega en “cubos” (Amazon Hub) ubicados en zonas residenciales con opción solo de recojo de productos pero abierto a cualquier operador logístico, así también como entrega y devolución en locales de recojo ubicados en zonas residenciales exclusivos. También consideramos continuar con las tiendas físicas como “Amazon 4-star” para los productos con mayor número de reseñas en su plataforma, “Amazon Go” tiendas sin cajeros y los espacios físicos de Whole Foods.

Adicionalmente, se propone:

- Ampliar la cobertura de Amazon Hub Lockers en 100 puntos de entrega considerando las locaciones geográficas actualmente atendidas.
- Reacondicionar las tiendas Whole Foods para cubrir entregas rápidas, satisfacer comportamientos de compra *showrooming* y *webrooming*, y ofrecer conveniencia y rapidez.

### **3.3.4 Promoción**

Se propone una combinación de distintos elementos de comunicación de *marketing* que nos permitan lograr la sensación de veracidad, valor de compra y lealtad con los clientes.

Amazon realiza ofertas como: “Amazon Lightning” la que dura no más de cuatro horas, “Amazon Prime Day” con más de cien millones de productos vendidos, “Amazon Black Friday” y “Cyber Monday”; se propone continuar con la publicidad basada en la plataforma. Conseguir que el nombre de la compañía destaque en los resultados de diversos buscadores también es parte de la estrategia de promoción actual de Amazon que debe mantener.

Adicionalmente, planteamos intensificar el *marketing* viral con el envío de mensajes masivos a través de las redes sociales. Con el uso de la tecnología de la información podremos identificar los patrones de gustos y preferencias de los clientes y hacer más efectivo los resultados del mensaje.

Proponemos continuar con participación en eventos importantes como la semana de la moda, con publicidad en televisión y en revistas de mayor alcance.



### **3.3.5 Procesos**

El proceso de impacto en tiempo y costo en Amazon se refiere a la logística de distribución, la que proponemos se mantenga de la misma manera en que se viene realizando (ver el anexo 7).

- Primero, los proveedores de Amazon envían artículos a su red de almacenes.
- Una vez que llegue un pedido, Amazon lo recoge y empaqueta.
- Luego el pedido se carga en un camión y sale del almacén. Existen dos opciones:
  - El tráiler va a UPS o FedEx y el paquete se envía a su destino final.
  - El paquete va a un centro de clasificación donde se cataloga y agrupa con otros paquetes que van a códigos postales similares.
    - Los paquetes se entregan a una oficina de correos local, donde los carteros los entregan en la puerta.
    - Amazon transporta los paquetes a su propia estación de entrega, donde los mensajeros locales o los conductores de “Amazon Flex” los entregan al cliente.

### **3.3.6 Productividad**

La productividad de Amazon se refleja sobre la base de cuatro pilares que, soportadas por la tecnología, logran brindar un servicio de calidad a sus clientes: “omnicanalidad”, gestión eficiente de la cadena de suministro, altos estándares de atención a los usuarios vendedores y compradores e innovación constante transversal a toda la compañía. De estos cuatro pilares proponemos ampliar la gestión de la “omnicanalidad” con mayor número de lugares físicos para lograr una experiencia de compra natural y fácil, y al mismo tiempo satisfacer los nuevos comportamientos de compra *showrooming* y *webrooming*.

### **3.3.7 Proactividad**

En este punto nos referimos al panorama del servicio de Amazon y proponemos mantener la evidencia periférica desde la cual se brinda el servicio: la plataforma en internet, la opción vista rápida, las reseñas de valoración y las respuestas acerca de los productos. Así también la evidencia física esencial compuesta por el diseño de las tiendas que considera la iluminación para atraer al público, la discreta ubicación de su logotipo, la calidez de sus colores, la facilidad para encontrar productos y sobre todo la personalización en las ciudades en donde se encuentran.

### **3.3.8 Personas**

Este elemento se enfoca tanto en los clientes internos como los externos, Amazon se centra en la formación y una fuerte ética de trabajo bajo los 14 principios de liderazgo, nuestra propuesta es

mantener dichos principios de la compañía. La medición para los trabajadores se basa en el cumplimiento de los pedidos. Dado que lo que se ofrece son entregas más rápidas y con menores costos, proponemos mantener la forma de medición de los trabajadores para cumplir dichas características del servicio.

#### 4. Cronograma de actividades de *marketing*

La tabla 31 detalla el cronograma propuesto para la implementación de las iniciativas asociadas a *marketing*.

**Tabla 31. Cronograma de actividades de *marketing***

INICIATIVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
<b>Reforzar acuerdos con redes sociales</b>						
Definir redes sociales	■					
Criterios de relación entre app de redes sociales y plataforma Amazon	■					
Desarrollo de APIs de integración	■					
Pruebas	■					
Desplegar funcionalidad en apps de redes sociales		■	■	■	■	■
<b>Marketing directo</b>						
Definir clientes objetivo y fechas de envíos	■					
Establecer acuerdos de servicio con proveedor de Cloud	■					
Implementar infraestructura de TI (servidores)	■					
Aplicar marketing directo		■	■	■	■	■
<b>Marketing viral</b>						
Definir redes sociales	■					
Definir fechas de envíos	■					
Establecer acuerdos de servicio con redes sociales	■					
Aplicar marketing viral		■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 5. Presupuesto de *marketing*

La tabla 32 detalla el presupuesto incremental estimado para la propuesta de *marketing*.

**Tabla 32. Presupuesto de *marketing* (en millones de USD)**

INICIATIVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Reforzar acuerdos con redes sociales	364	62	83	111	150	205
<i>Marketing</i> directo	324	73	97	129	175	239
<i>Marketing</i> viral	587	90	120	160	216	295
Total	1.275	225	299	401	541	739

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

La propuesta del plan de operaciones para Amazon sigue las recomendaciones de Lovelock (2009) tratando de lograr una adaptación masiva del servicio con la finalidad de obtener capacidad de respuesta en los procesos sin deterioro en la calidad del servicio final.

### 1. Objetivos de operaciones

A continuación, se presentan los objetivos de operaciones (ver la tabla 33).

Tabla 33. Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicador	Metas		
		CP 2019-2020	MP 2021-2022	LP 2023
Reducir tiempo de entrega	Horas promedio/pedido	24 h	12 h	4 h
Aumentar la calidad del servicio	Encuesta de satisfacción	83%	84%	85%
Disminuir el costo de distribución de la última milla	Costo / venta	63%	61%	58%
Acondicionar tiendas Whole Foods	Número de tiendas acondicionadas	487	500	515
Reducir huella de CO2	Toneladas CO2/kW-h	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Estrategias de operaciones

#### 2.1 Actividades para reducir tiempo de entrega

- Automatizar el proceso de empaquetado de productos a través de la robótica.
- Implementar un programa de geolocalización de productos en los almacenes. Se usarán robots con un sistema de geolocalización y etiquetado en los centros de cumplimiento. Esto permitirá conocer la ubicación exacta de cada uno de los diferentes productos dentro del almacén y ubicarlos en menor tiempo.
- Implementar el servicio de reabastecimiento automático, por el cual los clientes *prime* podrán optar por reabastecer los productos que escojan bajo la funcionalidad del asistente virtual de Amazon (Alexa).
- Iniciar la entrega con vehículos autónomos. Envíos en dron autónomo de “Amazon Prime Air” con capacidad para paquetes de hasta 2 kilos, dentro de un radio de 25 kilómetros y tiempos de entrega de hasta 30 minutos.
- Impulsar la entrega en casilleros para pedidos de hasta 10 kilos ubicados en universidades, estaciones de servicio, centros comerciales y aeropuertos.

## **2.2 Actividades para aumentar la calidad del servicio**

- Implementar un programa de control de calidad para reducir la venta de productos falsificados. Dicho programa estará compuesto por una declaración de originalidad de producto para la inscripción de los terceros vendedores, analizar valoraciones y comentarios para detectar tempranamente productos falsos, bloqueo automático de los terceros vendedores ante incumplimientos y mejorar el proceso de selección de estos.
- Desarrollar el espejo tridimensional con funcionalidad en el celular para que los clientes *prime* puedan simular la prueba de productos en la categoría de moda y artículos del hogar.
- Negociar con los proveedores para que produzcan cajas en tamaños estandarizados. Desarrollar algoritmos que logren identificar el tamaño eficiente de los productos que se venden en línea.
- Integrar el altavoz inteligente de Amazon (Alexa) a la plataforma para ayudar a los clientes a comunicarse naturalmente con las empresas de servicio.
- Añadir la funcionalidad en la aplicación de Amazon para buscar productos a través de la cámara de un celular. Dicha funcionalidad reconocerá el artículo y aparecerá un enlace a los productos disponibles en la plataforma.

## **2.3 Actividades para disminuir el costo de distribución de la última milla**

- Impulsar el programa *Delivery Service Partner* (DSP). A través de la integración hacia adelante, Amazon creó un programa de emprendedores en logística de última milla del cual tiene control del servicio y los tiempos de entrega. Dicho programa permitirá disminuir la dependencia de sus actuales proveedores.
- Invertir en la compra de vehículos eléctricos para el programa DSP.
- Implementar el servicio de entrega de paquetería multimarca, por el cual los clientes *Prime* podrán optar por la entrega de compras en línea de cualquier operador comercial a través de Amazon.
- Impulsar la entrega nocturna por tener rutas más libres de congestión vehicular.
- Ampliar los puntos de ubicación de casilleros con acceso a lector digital. Con el uso de tecnologías de información identificar el comportamiento de compra del cliente para optimizar el envío de los productos. Los casilleros aceptarán envíos de hasta 10 kilos y en dimensiones específicas, estarán ubicados en universidades, estaciones de servicio, centros comerciales y aeropuertos.

## **2.4 Actividades para acondicionar tiendas Whole Foods**

- Acondicionar 515 tiendas Whole foods hasta el 2023 para ofrecer los productos de mayor demanda.

- Incluir las tiendas Whole foods en su red logística automatizada para la distribución de los pedidos desde el proveedor o centros de cumplimiento a las tiendas.
- Ampliar los espacios físicos de las tiendas Whole foods para convertirlos en almacenes de tránsito y recojo en tienda.

## 2.5 Actividades para reducir huella de CO2

- Implementar vehículos de reparto eléctricos para su última milla.
- Promocionar proyectos de reforestación para la protección de bosques, los cuales contribuirán con la eliminación de CO2 de la atmósfera.
- Adoptar fuentes renovables a través de proyectos de energía eólica y solar para los centros de distribución y sedes administrativas.
- Utilizar sistemas de enfriamiento directo para reducir consumo eléctrico de sus centros de datos.
- Reforzar las mejores prácticas para el mantenimiento y la supervisión de los sistemas de refrigerante utilizados para el aire acondicionado de sus diversas instalaciones.

## 3. Cronograma de actividades de operaciones

La tabla 34 detalla el cronograma propuesto para la implementación de las iniciativas de operaciones.

**Tabla 34. Cronograma de actividades de operaciones**

INICIATIVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
<b>Reducir tiempo de entrega</b>						
Automatizar el proceso de empaquetado de productos	■					
Programa de geocalización de productos en almacenes	■					
Servicio de reabastecimiento automático	■					
Entrega con vehículos autónomos	■					
Entrega en casilleros para pedidos de hasta 10 kilos	■					
Operación y mantenimiento		■	■	■	■	■
<b>Aumentar la calidad del servicio</b>						
Programa de control de calidad	■					
Espejo tridimensional para simular prueba de productos moda	■					
Estandarizar tamaños de caja	■					
Integrar el altavoz inteligente (Alexa) a la plataforma	■					
Funcionalidad para buscar productos por la cámara de un celular	■					
Operación y mantenimiento		■	■	■	■	■
<b>Disminuir el costo de distribución de la última milla</b>						
Impulsar el programa Delivery Service Partner (DSP)	■					
Compra de vehículos eléctricos destinado al programa DSP	■					
Servicio de entrega de paquetería multimarca	■					
Instalar casilleros con acceso a lector digital	■					
Operación y mantenimiento		■	■	■	■	■
<b>Acondicionar tiendas Whole Foods</b>						
Acondicionar tiendas Whole foods	■					
Incluir las tiendas Whole foods en su red logística automatizada	■					
Operación y mantenimiento		■	■	■	■	■
<b>Reducir huella de CO<sub>2</sub></b>						
Promocionar proyectos de reforestación para la protección de bosques	■					
Implementar fuentes de energía eólica y solar	■					
Sistemas de enfriamiento directo para sus centros de datos	■					
Operación y mantenimiento		■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4. Presupuesto de operaciones

La tabla 35 detalla el presupuesto incremental estimado para la implementación de la propuesta de *marketing*.

**Tabla 35. Presupuesto de operaciones (en millones de USD)**

INICIATIVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Reducir tiempo de entrega	5.879	1.510	2.011	2.693	3.632	4.964
Aumentar la calidad del servicio	1.231	316	421	564	761	1.039
Disminuir el costo de distribución de la última milla	1.980	508	677	907	1.223	1.672
Acondicionar tiendas Whole Foods	2.429	624	831	1.113	1.501	2.051
Reducir huella de CO2	1.920	247	328	440	593	811
Total	13.440	3.205	4.268	5.716	7.710	10.537

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

Para la propuesta de organización y recursos humanos consideraremos las políticas, los procesos y las personas como componentes de una visión integral de los servicios de acuerdo con Lovelock (2009).

### 1. Estructura organizacional

Para el plan de recursos humanos no se plantean cambios a nivel de estructura orgánica. Amazon está organizada de acuerdo con la necesidad del crecimiento del negocio, con tres fundamentos: centrado en el cliente, pasión por la innovación y visión en el largo plazo (ver el anexo 8).

### 2. Objetivos de recursos humanos

Buscamos sostener las ventajas competitivas propuestas para Amazon gestionando de manera eficiente los procesos de recursos humanos; ello hará posible contar con el personal idóneo de cara al período 2019-2023.

Se proponen los siguientes objetivos de recursos humanos para Amazon (ver la tabla 36).

**Tabla 36. Objetivos específicos de RR. HH.**

Objetivo de RRHH	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2020-2021	LP 2022-2023
Reducir el tiempo máximo de ejecución del proceso de selección de personal	Número de semanas promedio en la ejecución del proceso de selección	15 semanas	10 semanas	10 semanas
Cubrir la dotación de personal operativo en los centros logísticos	Porcentajes de posiciones cubiertas en los centros logísticos	75%	80%	85%
Incrementar el tiempo de permanencia en la empresa	Meses promedio de permanencia en la empresa	15 meses	18 meses	24 meses

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3. Estrategias de recursos humanos

#### 3.1 Actividades de reclutamiento con un sitio web visible desde dispositivos móviles

El sistema de reclutamiento aplicará pruebas en el registro de postulación en línea con la finalidad de evitar las postulaciones tipo *spam*. Las pruebas de aptitud se realizarán a las posiciones de nivel de mando medio y superior con enfoque en la capacidad para resolver situaciones imprevistas y adquirir nuevos conceptos. Las pruebas de personalidad serán transversales a todas

las posiciones de Amazon e incluyen mediciones a las cinco dimensiones de las personas: amabilidad, conciencia, extraversión, apertura a la experiencia y tolerancia al estrés. Las pruebas de habilidades serán inherentes a cada posición y debe dar una muestra del conocimiento adquirido a lo largo de la experiencia profesional del postulante. Para las posiciones ofertadas, se hará una combinación de dos de las tres pruebas en el registro de postulación en línea.

### **3.2 Actividades para pronosticar la demanda de personal de los centros logísticos**

Se usará el pronóstico de series de tiempo para estimar la demanda de personal en los centros logísticos que atiendan el incremento de ventas. Esto permitirá atender con anticipación los movimientos de recursos necesarios y tomar decisiones sobre externalización de servicios o automatización de procesos.

### **3.3 Actividades para retener empleados con acciones preventivas**

Desarrollar un mapa de calor soportado por un sistema de análisis de datos, el cual asigna puntajes a factores como; la tasa de desempleo, la tasa de rotación, la diversidad étnica y de género, la edad promedio de los socios, y el nivel de pobreza de la zona. Esto permitirá la identificación de los espacios a atender y los recursos que asignar.

### **3.4 Actividades para mejorar la experiencia de aprendizaje**

Implementar una plataforma de experiencia de aprendizaje, la cual brinde acceso a información de datos como las brechas en las que Amazon debe centrarse. Los trabajadores deberán cumplir una malla de cursos obligatorios que los lleven a adquirir las habilidades necesarias para las funciones que realiza y cursos de su libre elección. La plataforma rastrea el éxito del curso emprendido y sobre todo el comportamiento del trabajador en relación con los conocimientos adquiridos. Este aprendizaje cubrirá incluso las expectativas *on boarding* inmediato incluyendo realidad virtual en posiciones operativas y la adaptabilidad de trabajo compartido con equipos automatizados.

## **4. Cronograma de actividades de RR. HH.**

La tabla 37 detalla el cronograma propuesto para la implementación de las iniciativas de operaciones.



**Tabla 37. Cronograma de actividades de RR. HH.**

INICIATIVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
<b>Sistema de reclutamiento visible desde dispositivos móviles</b>						
Definición de funcionalidades						
Desarrollo de software						
Pruebas y certificación						
Capacitación y despliegue						
Operación y mantenimiento						
<b>Pronosticar la demanda de personal de los centros logísticos</b>						
Definición de fuentes de análisis						
Automatizar información y correlacionar a Big Data						
Implementar infraestructura de TI (servidores) en Cloud						
Operación y mantenimiento						
<b>Retener empleados con acciones preventivas</b>						
Validación de fuentes de información						
Automatizar información y correlacionar a Big Data						
Implementar analytics						
Capacitación y despliegue						
Operación y mantenimiento						
<b>Plataforma de experiencia de aprendizaje</b>						
Identificar proveedores de servicio						
Seleccionar proveedor						
Implementar infraestructura de TI (servidores) en Cloud						
Implementación de la plataforma de experiencia de aprendizaje						
Capacitación y despliegue						
Operación y mantenimiento						

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5. Presupuesto de RR. HH.

La tabla 38 detalla el presupuesto estimado para la implementación de la propuesta de *marketing*.

**Tabla 38. Presupuesto de RR. HH. (en millones de USD)**

INICIATIVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Sistema de reclutamiento visible desde dispositivos móviles	48	12	16	22	30	41
Pronosticar la demanda de personal de los centros logísticos	40	10	14	18	25	34
Retener empleados con acciones preventivas	58	15	20	26	36	49
Plataforma de experiencia de aprendizaje	60	15	20	27	37	50
Total	206	53	70	94	127	174

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VIII. Plan financiero

Se desarrolló este capítulo para determinar el capital adicional necesario para implementar con éxito las estrategias propuestas y la estructura ideal de deuda y capital social, las fuentes de financiamiento y el retorno sobre lo invertido.

### 1. Objetivos del plan financiero

En la siguiente tabla se indican los objetivos financieros propuestos.

**Tabla 39. Objetivos del plan financiero**

Objetivo	Indicador	Meta		
		CP 2019-2020	MP 2021-2022	LP 2023
Aumentar la rentabilidad del accionista	EBITDA /ventas	9,0%	8,0%	8,5%
Disminución del costo en relación con las ventas	% de las ventas	56,0%	53,0%	51,0%
Crecimiento de ventas en el sector minorista	Incremento de ventas anuales	30,0%	34,0%	36,0%

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Consideraciones gerenciales

- Proyectar los flujos bajo dos escenarios: con estrategia y sin estrategia. El valor incremental que se obtenga de dichos escenarios representará la generación de valor del plan estratégico propuesto para Amazon.
- Para las ventas históricas del periodo 2014-2018, se utilizó la información declarada para el mercado de EE. UU. en los estados financieros globales de la compañía (Amazon 2018).
- Para reflejar los costos y gastos históricos de Amazon correspondientes al mercado de EE. UU., se utilizó el porcentaje de ventas de dicho mercado con respecto a los estados financieros globales: 61,5% para el 2014, 65,9% para el 2015, 66,4% para el 2016, 67,7% para el 2017 y 68,8% para el 2018 (Amazon 2018).
- Para proyectar las ventas de los estados financieros sin estrategia, se consideró la proyección de crecimiento de la industria *e-commerce* según el informe *E-commerce in the United States* de Statista (2019), así como la participación de mercado proyectada de Amazon en base al comportamiento histórico del periodo 2014-2018.
- Para proyectar los costos y gastos sin estrategia del periodo 2019-2023, se utilizó el porcentaje promedio de los últimos cinco años de cada costo y gasto con respecto a las ventas reflejadas en los estados financieros ajustados para el mercado de EE. UU. periodo 2014-2018.

- Para proyectar las ventas de los estados financieros con estrategia, se consideró las proyecciones de ventas y costos de elaboración propia teniendo en cuenta los planes funcionales definidos para el periodo 2019-2023.
- Para proyectar la depreciación en el escenario sin estrategia, se utilizó el promedio del periodo 2013-2018 con respecto a la depreciación anual del activo fijo.

### 3. Supuestos

- Se considera el 2018 como año base (año cero).
- Impuesto a la renta del 21% de acuerdo con el reporte financiero del 2018 (Amazon 2018).
- Horizonte de proyección de 5 años, considerando el periodo 2019-2023.

### 4. Presupuestos de los planes funcionales

La tabla 40 muestra los presupuestos incrementales para los planes funcionales.

**Tabla 40. Presupuesto de los planes funcionales (en millones de USD)**

Plan funcional	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Marketing	1.275	225	299	401	541	739
Operaciones	13.440	3.205	4.268	5.716	7.710	10.537
Recursos Humanos	206	53	70	94	127	174
<b>Total</b>	<b>14.921</b>	<b>3.482</b>	<b>4.638</b>	<b>6.211</b>	<b>8.378</b>	<b>11.450</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5. Escenario sin estrategia

#### 5.1 Estado de resultados sin estrategia

La tabla 41 presenta el estado de resultados sin la aplicación de estrategias. La ganancia neta proyectada del periodo 2019-2023 va desde los USD 9.538 millones en el 2019 hasta los USD 13.938 millones en el 2023.

#### 5.2 Flujo de caja sin estrategia

La tabla 42 presenta el flujo de caja sin la aplicación de estrategias. El flujo acumulado del periodo 2019-2023 va desde los USD 8.795 millones hasta los USD 11.933 millones.

**Tabla 41. Estado de resultados proyectados 2019-2023, sin estrategia (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Ventas	160.146	198.398	255.475	328.108	419.532	535.485
Costo de ventas	(95.691)	(113.971)	(146.759)	(181.206)	(231.697)	(284.317)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>64.455</b>	<b>84.427</b>	<b>108.716</b>	<b>146.902</b>	<b>187.835</b>	<b>251.169</b>
Gastos de ventas y distribución	(23.399)	(30.401)	(41.057)	(55.300)	(74.157)	(99.269)
Gastos de administración	(2.982)	(3.870)	(5.220)	(7.023)	(9.408)	(12.580)
<i>Marketing</i>	(9.499)	(12.618)	(17.420)	(23.987)	(32.885)	(45.003)
Tecnología y contenido	(19.830)	(23.439)	(30.182)	(38.763)	(49.563)	(63.262)
Otros gastos operativos	(204)	(270)	(347)	(446)	(570)	(728)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>8.541</b>	<b>13.830</b>	<b>14.490</b>	<b>21.382</b>	<b>21.251</b>	<b>30.327</b>
Ingresos financieros	303	(185)	(238)	(306)	(391)	(500)
Gastos financieros	(974)	(1.572)	(2.634)	(4.405)	(7.332)	(12.184)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>7.870</b>	<b>12.074</b>	<b>11.617</b>	<b>16.671</b>	<b>13.528</b>	<b>17.643</b>
Ingreso (gasto) por impuesto	(823)	(2.535)	(2.440)	(3.501)	(2.841)	(3.705)
<b>Ganancia (pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>7.046</b>	<b>9.538</b>	<b>9.178</b>	<b>13.170</b>	<b>10.687</b>	<b>13.938</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 42. Flujo de caja sin estrategia periodo 2019-2023 (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Utilidad neta		9.538	9.178	13.170	10.687	13.938
Depreciación		4.027	5.186	6.660	8.516	10.870
Cambio en el capital de trabajo		(1.182)	(1.522)	(1.954)	(2.499)	(3.190)
Inversión neta		(3.589)	(4.621)	(5.935)	(7.588)	(9.686)
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>8.795</b>	<b>8.221</b>	<b>11.942</b>	<b>9.116</b>	<b>11.933</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6. Escenario con estrategia

El Anexo 9 muestra la proyección de suscriptores *Prime* y las ventas con estrategia para el periodo 2019-2023 de acuerdo con el plan de *marketing* propuesto, se considera USD 119 por nueva suscripción. Teniendo en cuenta las ventas anuales históricas por suscriptor *prime* del periodo 2014-2018 (Statista 2020a), se considera USD 1.400 y USD 1.500 de ventas en promedio por cada nuevo suscriptor para el periodo 2019-2020 y 2021-2023, respectivamente.

### 6.1 Estado de resultados con estrategia

La tabla 43 presenta el estado de resultados con la aplicación de estrategias. La ganancia neta proyectada del periodo 2019-2023 va desde los USD 11.800 millones en el 2019 hasta los USD 22.732 millones en el 2023.

**Tabla 43. Estado de resultados proyectados 2019-2023, con estrategia (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Ventas	160.146	205.613	273.874	366.732	494.676	676.085
Costo de ventas	(95.691)	(114.228)	(152.150)	(196.009)	(264.393)	(347.655)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>64.455</b>	<b>91.385</b>	<b>121.724</b>	<b>170.723</b>	<b>230.284</b>	<b>328.429</b>
Gastos de ventas y distribución	(23.399)	(31.507)	(44.013)	(61.810)	(87.440)	(125.334)
Gastos de administración	(2.982)	(4.063)	(5.667)	(7.945)	(11.220)	(16.057)
<i>Marketing</i>	(9.499)	(13.301)	(18.974)	(27.212)	(39.316)	(57.558)
Tecnología y contenido	(19.830)	(24.291)	(32.355)	(43.326)	(58.441)	(79.873)
Otros gastos operativos	(204)	(1.466)	(1.953)	(2.615)	(3.527)	(4.820)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>8.541</b>	<b>16.757</b>	<b>18.762</b>	<b>27.815</b>	<b>30.340</b>	<b>44.788</b>
Ingresos financieros	303	(192)	(256)	(342)	(462)	(631)
Gastos financieros	(974)	(1.629)	(2.824)	(4.923)	(8.645)	(15.383)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>7.870</b>	<b>14.936</b>	<b>15.682</b>	<b>22.550</b>	<b>21.233</b>	<b>28.774</b>
Ingreso (gasto) por impuesto	(823)	(3.137)	(3.293)	(4.735)	(4.459)	(6.043)
<b>Ganancia (pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>7.046</b>	<b>11.800</b>	<b>12.389</b>	<b>17.814</b>	<b>16.774</b>	<b>22.732</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 6.2 Flujo de caja con estrategia

La tabla 44 presenta el flujo de caja sin la aplicación de estrategias. El flujo acumulado del periodo 2019-2023 va desde los USD 12.782 millones hasta los USD 21.421 millones.

**Tabla 44. Flujo de caja con estrategia periodo 2019-2023 (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Utilidad neta		11.800	12.389	17.814	16.774	22.732
Depreciación		5.926	7.312	9.197	11.794	14.945
Cambio en el capital de trabajo		(1.225)	(1.631)	(2.185)	(2.947)	(4.027)
Inversión neta		(3.719)	(4.954)	(6.633)	(8.947)	(12.229)
Inversión inicial	(14.921)					
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>(14.921)</b>	<b>12.782</b>	<b>13.116</b>	<b>18.193</b>	<b>16.674</b>	<b>21.421</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 7. Estructura del financiamiento y tasa de descuento

### 7.1 Estructura del financiamiento

Para el financiamiento se consideró la estructura de deuda/capital de 53,95% que contaba Amazon al 2018 (Amazon 2018); es decir, el 35% de la inversión inicial será financiada con terceros, mientras el 65% con recursos propios. El flujo de financiamiento se describe en el anexo 10.

## 7.2 Tasa de descuento

La siguiente tabla presenta la tasa esperada de retorno del accionista calculado (COK) mediante el modelo CAPM, así como la tasa *Weighted Average Cost of Capitals* (WACC).

**Tabla 45. Cálculo del Ke (COK) y WACC**

INDICADORES	DATOS	FUENTE
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,28%	Tesoro Americano, promedio últimos 10 años
Tasa de riesgo del mercado (Rm)	11,66%	Yahoo Finance, S&P 500, promedio últimos 10 años
Tasa de impuesto (T)	21,00%	Estados Financieros Amazon 2018
Deuda / Capital (D/E)	53,95%	Estados Financieros Amazon 2018
Beta desapalancado ( $\beta_U$ retail Internet)	1,12	Damodaran, Industria Retail Online 2018
Beta apalancada ( $\beta_L$ )	1,60	Valor calculado
Costo del capital del accionista (COK)	17,31%	Valor calculado
Costo de la deuda (Kd)	3,20%	Amazon 2018, formato 10-K
Tasa WACC	12,13%	Valor calculado

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 8. Resultado de la evaluación financiera

Con la implementación de la estrategia se obtiene un flujo de caja incremental con respecto al escenario sin estrategia. El VAN económico incremental del proyecto asciende a USD 7.094 millones (ver la tabla 46).

**Tabla 46. Flujo de caja económico y financiero (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)	Proyección				
Flujo de caja económico sin estrategia		8.795	8.221	11.942	9.116	11.933
Flujo de caja económico con estrategia	(14.921)	12.782	13.116	18.193	16.674	21.421
<b>Flujo de caja económico incremental</b>	<b>(14.921)</b>	<b>3.987</b>	<b>4.894</b>	<b>6.252</b>	<b>7.558</b>	<b>9.488</b>
Flujo de financiamiento	5.222	(1.112)	(1.118)	(1.125)	(1.132)	(1.139)
<b>Fujo de caja financiero</b>	<b>(9.699)</b>	<b>2.875</b>	<b>3.776</b>	<b>5.126</b>	<b>6.426</b>	<b>8.348</b>
VAN económico	7.094					
TIR económico	27,2%					
VAN financiero	5.821					
TIR financiero	36,8%					

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con respecto al EBITDA, la siguiente tabla muestra la diferencia entre ambos escenarios. Con respecto al escenario con estrategia, se comprueba que se alcanza los niveles definidos en los objetivos del plan financiero (ver la tabla 47).

**Tabla 47. EBITDA sin estrategia y con estrategia (en millones de USD)**

EBITDA	2019	2020	2021	2022	2023
Sin estrategia	8,9%	7,2%	7,7%	5,9%	6,3%
Con estrategia	10,9%	9,4%	10,0%	8,4%	8,7%
Variación	2,0%	2,3%	2,3%	2,5%	2,4%

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 9. Análisis de sensibilidad

Con el fin de observar los movimientos en las utilidades y su impacto en los indicadores de viabilidad del proyecto (VAN, TIR), se realizaron dos simulaciones financieras: un incremento de 10% y una reducción de 10% en las ventas. En los anexos 11 y 12 se presentan los flujos de caja proyectados para el escenario pesimista y optimista.

- Escenario pesimista: reducción del 10% de las ventas.
- Escenario esperado: basado en la información objetiva presentado previamente.
- Escenario optimista: incremento del 10% de las ventas.

De acuerdo con los indicadores del análisis de sensibilidad, los tres casos son viables debido a que el VAN resulta positivo y el TIR es mayor al WACC. De esta forma, podemos concluir que la implementación de las estrategias propuestas es viable (ver la tabla 48).

**Tabla 48. Análisis de sensibilidad por escenarios (en millones de USD)**

Escenario	Económico		Financiero	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Pesimista	3.800	20,5%	2.939	27,4%
Esperado	7.094	27,2%	5.821	36,8%
Optimista	10.388	33,7%	8.702	45,7%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 10. Plan de contingencia

Proporcionar las medidas que se deben tomar a nivel estratégico para cumplir con el plan propuesto para el período 2019-2023 ante situaciones imprevistas tanto externas como internas y que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 10.1 Alcance

Se circunscribe el siguiente plan de contingencia para EE. UU. durante el período 2019-2023 para Amazon, específicamente al ápice estratégico como responsable de la definición estratégica y al núcleo operativo representado por las áreas logística y comercial.

## **10.2 Identificación de situaciones probables**

Se identifican las situaciones probables como contingentes al desarrollo normal de las actividades de la compañía durante el período descrito previamente (ver el anexo 13).



## Conclusiones y recomendaciones

En este acápite presentamos las principales conclusiones y recomendaciones sugeridas como resultado del trabajo de investigación realizado.

### 1. Conclusiones

- El sector minorista representa el 6% del PBI de EE. UU. (USD 20,54 billones) y la industria *e-commerce* creció un 14% de dicho porcentaje en el 2018. Amazon tiene un tercio de participación de mercado; existe espacio para el crecimiento sostenido.
- En la industria *e-commerce*, las fuerzas externas tienen gran intensidad influyendo en el precio final: los costos de la última milla representan el 28% del costo total de distribución. Amazon tiene dependencia de UPS, FedEx y el servicio postal de EE. UU. para llevar a cabo la entrega de sus productos.
- Las generaciones *millennials* y *centennials* moldean las tendencias del consumo en línea, están mejor informados, se centran en la experiencia de compra, la “omnicanalidad” del servicio y se preocupan por su entorno social. Amazon atiende a 4 de cada 5 integrantes de estas generaciones; el modelo de negocio debe centrarse en satisfacer sus necesidades.
- El desempeño de Amazon en la industria es superior al promedio, las ventajas competitivas sostenibles provienen de sus procesos (gestión logística) y recursos (aplicación de tecnologías para conocer los patrones de compra). La conservación y uso de estas ventajas son una gran barrera de ingreso para futuros competidores.
- Los principales factores que amenazan a Amazon se encuentran en el plano político, tributario, legal, laboral, así como el cuidado de la información de sus clientes. Se debe atender estas amenazas con las fortalezas internas, así se puede asegurar el crecimiento sostenido a largo plazo.

### 2. Recomendaciones

- Aprobar el planteamiento contenido en este documento para Amazon, el que propone estimular las ventas con estrategias de crecimiento y competitivas para el período 2019-2023 para EE. UU.
- Ejecutar las actividades propuestas en el plan de *marketing*, las que posibilitarán los objetivos propuestos sobre la base de la propuesta de estrategia de penetración de mercado.
- Seguir centrados en el cliente sin perder de vista las nuevas generaciones, quienes determinan la forma de interactuar con Amazon; las actividades del plan de operaciones propuesto generan valor al servicio, reduciendo costos y tiempos de entrega.

- La innovación en tecnología debe seguir soportando las ventajas competitivas alcanzadas en los procesos de gestión logística y conocimiento del cliente, por lo tanto, se debe seguir invirtiendo en ella, buscando un equilibrio al interior de la organización con respecto de las personas que allí trabajan, como con el entorno social externo al que Amazon pertenece.
- Implementar el plan de recursos humanos que propone controlar las amenazas a las que se enfrenta Amazon en lo referente al mercado laboral. El reclutamiento y la selección deben hacerse lo más rápido posible, para cubrir las posiciones disponibles en los centros logísticos; así también, la capacitación permitirá mejorar la retención del personal.
- La presencia física debe ser cubierta de manera progresiva, pero sostenible, se debe asegurar la calidad del servicio en la entrega, la originalidad de los productos y la seguridad de la información, disminuir su capacidad de contaminación y comunicar de manera efectiva estas decisiones, así como incrementar la presencia en redes sociales.

## Bibliografía

- Abrams Kaplan, D. (2019). “UPS y Amazon: una historia de dos estrategias de sostenibilidad de última milla”. *Supply Chain Dive*. Fecha de publicación: 15/09/2019. Fecha de consulta: 23/04/2020. <<https://www.supplychaindive.com/news/last-mile-sustainability-strategies-ups-amazon-disclosure/546005/>>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, N° 2, Agosto, pp. 83-96.
- Amazon.com Inc. (2018). *Company Report*. Seattle: Amazon.
- Amazon. (2018). *Annual Report*. Seattle: Amazon.
- Analítica de Retail. (12 de septiembre de 2018). *Qué es showrooming y sus diferencias con el webrooming*. Fecha de consulta: 13/07/2020. <<http://analiticaderetail.com/showrooming-diferencias-webrooming/>>
- Ayuso, S. (2018). “La OCDE advierte de que las tensiones comerciales están pasando factura al crecimiento global”. *Diario El País*. Fecha de publicación: 20/09/2018. Fecha de consulta: 13/03/2020. <[https://elpais.com/economia/2018/09/20/actualidad/1537431928\\_586812.html](https://elpais.com/economia/2018/09/20/actualidad/1537431928_586812.html)>
- Banco Mundial. (08 de febrero de 2020). *Perspectivas económicas mundiales*. Fecha de consulta: 23/02/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>>
- Banco Mundial (20 de septiembre de 2018). *What a Waste 2.0: Una instantánea global de la gestión de residuos sólidos hasta 2050*. Fecha de consulta: 09/03/2020. <<http://hdl.handle.net/10986/30317>>
- Barney, J. y Hesterly, W. (2015). *Gestión estratégica y ventaja competitiva: conceptos*. 5ta. ed. México D. F.: Pearson.
- Bureau of Economic Analysis. (30 de enero de 2020). *Directrices para citar BEA*. Fecha de consulta: 4/02/2020. <<https://www.bea.gov/help/guidelines-for-citing-bea>>
- Bureau Labor of Statistics. (10 de enero de 2020). *Índice de precios al consumidor*. Fecha de consulta: 13/03/2020. <<https://www.bls.gov/cpi/tables/home.htm>>
- Clement, J. (2019a). “Number of patents in the United States granted to Amazon from 2010 to 2018”. *Statista*. Fecha de publicación: 30/07/2019. Fecha de consulta: 13/05/2020. <<https://bit.ly/3e44FfW>>
- Clement, J. (2019b). *Tasa de conversión de Amazon Prime Day en los Estados Unidos de 2017 a 2019*. *Statista*. Fecha de publicación: 22/08/2019. Fecha de consulta: 25/07/2020. <<https://www.statista.com/statistics/207168/amazon-prime-day-conversion-rate/>>
- CONE (2015). *New Cone Communications Research Confirms Millennials as America’s Most Ardent CSR Supporters*. Fecha de publicación: 23/09/2015. Fecha de consulta:

- 11/05/2020. <<https://www.conecomm.com/news-blog/new-cone-communications-research-confirms-millennials-as-americas-most-ardent-csr-supporters>>
- CONE (2017). *2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z*. Fecha de consulta: 11/05/2020. <[www.conecomm.com/genz-csr-study](http://www.conecomm.com/genz-csr-study)>
  - Craighill, C. (2019). “Greenpeace Finds Amazon Breaking Commitment to Power Cloud with 100% Renewable Energy”. *Greenpeace*. Fecha de publicación: 13/02/2019 Fecha de consulta: 25/03/2020. <<https://www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-finds-amazon-breaking-commitment-to-power-cloud-with-100-renewable-energy/>>
  - D’Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
  - Danziger, P. N. (2018). “La lealtad del cliente Amazon es asombrosa”. *Forbes*. Fecha de publicación: 10/01/2018. Fecha de consulta: 01/08/2020. <<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/01/10/amazons-customer-loyalty-is-astounding/#310a3c5611fe>>
  - David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
  - Duffin, E. (2020). “Población residente en los Estados Unidos en 2019, por generación (en millones)”. *Statista*. Fecha de publicación: 20/07/2020. Fecha de consulta: 01/08/2020. <<https://www.statista.com/statistics/797321/us-population-by-generation/>>
  - El Centro Awood, Make the Road New Jersey, Make the Road New York, Proyecto de la Ley Nacional de Empleo, Comunidades de Nueva York para el cambio, Unidos por el respeto, Trabajadores de almacén por la justicia, Centro de recursos para trabajadores de almacén, y Coalición Athena (2019). *Packaging pain: Workplace injuries in Amazon’s empire*. Fecha de consulta: 04/04/2020. <<https://www.amazonpackagingpain.org/the-report>>
  - Euler Hermes y Economic Research (2020). “Retail in the U.S.: Towards destructive destruction”. *The View*. Fecha de publicación: 20/01/2020. Fecha de consulta: 4/02/2020. <[https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/euh/eulerhermes\\_com/erd/publications/pdf/20200122theviewretail.pdf](https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/euh/eulerhermes_com/erd/publications/pdf/20200122theviewretail.pdf)>
  - Forbes. (19 de julio de 2018). *Benefits of Amazon Prime Membership: Here’s Everything You Need to Know*. Fecha de consulta: 09/08/2020. <<https://www.forbes.com/sites/forbes-personal-shopper/2018/06/19/benefits-of-amazon-prime-membership-heres-everything-you-need-to-know/#1e107fda9c07>>
  - Forbes. (22 de noviembre de 2017). *Why FedEx And UPS Don’t Need To Worry About Amazon*. Fecha de consulta: 25/07/2020. <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/11/22/why-fedex-and-ups-dont-need-to-worry-about-amazon/#1798d13b7a0e>>
  - Gaito, B. (2018). “5 Amazon weaknesses rivals can exploit”. *DigitalCommerce360*. Fecha de publicación: 20/09/2018. Fecha de consulta: 11/03/2020. <https://www.digitalcommerce360.com/2018/09/20/5-amazon-weaknesses-rivals-can-exploit/>

- globalEDGE. (3 de febrero de 2020). *Retail*. Fecha de consulta: 17/01/2020. <<https://globaledge.msu.edu/industries/retail/memo>>
- Gustafson, K. (2016). “Más compradores están comenzando su búsqueda en línea en Amazon”. *CNBC*. Fecha de publicación: 27/09/2016. Fecha de consulta: 19/03/2020. <<https://www.cnbc.com/2016/09/27/amazon-is-the-first-place-most-online-shoppers-visit.html>>
- Hax, A., & Majluf, N. (1998). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Horowitz, J. (2018). “Aranceles, Trump y guerra comercial: claves para entender lo que significa todo esto”. *CNN*. Fecha de publicación: 9/03/2018. Fecha de consulta: 26/02/2020. <<https://cnnespanol.cnn.com/2018/03/09/aranceles-trump-y-guerra-comercial-claves-para-entender-lo-que-significa-todo-esto/>>
- Innovation Tactics. (14 de diciembre de 2018). *Amazon Business Model: the Ultimate Overview*. Fecha de consulta: 14/03/2020. <<https://innovationtactics.com/amazon-business-model-ultimate-overview/>>
- Internet World Stats. (30 de junio de 2019). *Los 20 países principales con el mayor número de usuarios de internet*. Fecha de consulta: 01/08/2020. <<https://www.internetworldstats.com/top20.htm>>
- Kim, E. (2019a). “Amazon’s executive org chart, revealed”. *CNBC*. Fecha de publicación: 23/01/2019. Fecha de consulta: 13/06/2020. <<https://www.cnbc.com/2019/01/23/who-are-amazons-top-executives-2019.html>>
- Kim, E. (2019b). “Amazon added a first-ever warning about counterfeit products to its earnings report”. *CNBC*. Fecha de publicación: 4/02/2019. Fecha de consulta: 08/02/2020. <<https://www.cnbc.com/2019/02/04/amazon-10k-warns-investors-about-counterfeit-problem-for-first-time.html>>
- Kim, E. (2018). “Amazon pierde a otro ejecutivo clave al convertirse en un objetivo principal para la caza furtiva de talento tecnológico”. *CNBC*. Fecha de publicación: 16/05/2018. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://www.cnbc.com/2018/05/16/amazon-alexa-exec-jim-freeman-joins-amazon-exec-departures.html>>
- KPMG International Cooperative (2018). *The changing landscape of disruptive technologies*. Fecha de publicación: 28/03/2020. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://info.kpmg.us/content/dam/info/en/techinnovation/pdf/2018/tech-hubs-forging-new-paths.pdf>>
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: PEARSON.

- Lozano, J. (2018). “¿Qué medios de pago se llevarán la próxima temporada?”. *BBVA Research*. Fecha de publicación: 11/12/2018. Fecha de consulta: 13/03/2020. <<https://www.bbva.com/publicaciones/que-medios-de-pago-se-llevaran-la-proxima-temporada/>>
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Martin, J. y Burns, A. (2018). “Democrats capture Control of House; G.P.O Holds Senate”. *The New York Times*. Fecha de publicación: 09/11/2018. Fecha de consulta: 17/01/2020. <<https://www.nytimes.com/2018/11/06/us/politics/midterm-elections-results.html>>
- Michaels, M. (2018). “Una membresía anual de Amazon Prime cuesta \$ 119: aquí se explica cómo decidir si vale la pena el costo”. *Business Insider*. Fecha de publicación: 15/07/2018. Fecha de consulta: 11/08/2020. <<https://www.businessinsider.com/is-amazon-prime-worth-it-2018-4>>
- MWPVL International. (26 de febrero de 2020). *Red global de centros de distribución y cadena de suministro de Amazon*. Fecha de consulta: 22/05/2020. <[https://mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](https://mwpvl.com/html/amazon_com.html)>
- NAICS Association. (s.f.). *NAICS PROFILE PAGE: Amazon*. Fecha de consulta: 18/06/2020. <<https://www.naics.com/company-profile-page/?co=1776>>
- National Immigration Forum. (26 de septiembre de 2017). *Immigrants are indispensable to the workforce: retail sector facts*. Fecha de consulta: 13/02/2020 <<https://immigrationforum.org/article/retail-sector-immigrants-indispensable-u-s-workforce/>>
- Oficina Económica y Comercial de España en Washington. (2018). *Informe económico y comercial*. Fecha de consulta: 4/03/2020. <[http://www.iberglobal.com/files/2018-2/USA\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2018-2/USA_iec.pdf)>
- Passel, J. S. y Cohn, D. (2018). “U.S. Unauthorized Immigrant Total Dips to Lowest Level in a Decade”. *Pew Research Center*. Fecha de publicación: 27/11/2018. Fecha de consulta: 01/03/2020. <<https://www.pewresearch.org/hispanic/2018/11/27/u-s-unauthorized-immigrant-total-dips-to-lowest-level-in-a-decade/>>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México D.F.: Ediciones Pirámide.
- Ramírez, Daniel (2018). “La familia que gana millones con las cajas de Amazon que recibimos en casa: el cartón de los Balet Aragüés”. *El Español*. Fecha de publicación: 3/06/2018. Fecha de consulta: 22/03/2020. <[https://www.elespanol.com/reportajes/20180603/familia-millones-amazon-recibimos-carton-balet-aragues/311719792\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20180603/familia-millones-amazon-recibimos-carton-balet-aragues/311719792_0.html)>

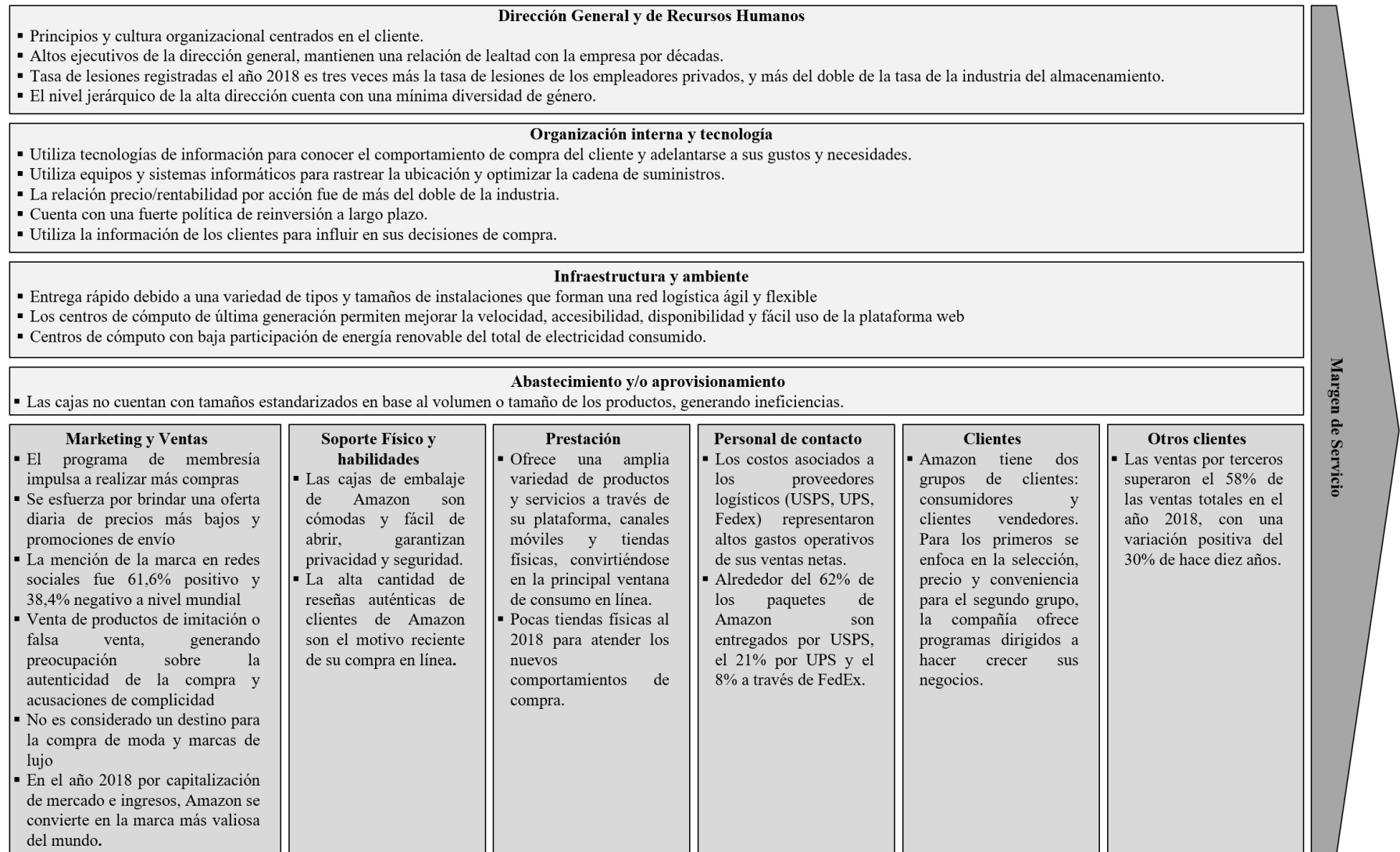
- ScrapeHero. (2 de enero de 2020). *Whole Foods USA - Análisis de ubicación de la tienda*. Fecha de consulta: 04/06/2020. <<https://www.scrapehero.com/whole-foods-market-locations/>>
- Shah, M. (2019). *How Brands Build Their Sustainable Competitive Advantage? The Key Success Factors - Amazon, Walmart, Starbucks, Netflix, McDonald's, Nike*. ISBN de origen 1091526524.
- Statista. (2020a). *Amazon Prime*. Fecha de consulta: 23/04/2020. <<https://www.statista.com/study/46515/amazon-prime/>>
- Statista. (2020b). *E-commerce worldwide*. Fecha de publicación: 30/06/2020. Fecha de consulta: 07/04/2020. <<https://www.statista.com/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>>
- Statista. (2020c). *U.S. consumers and cyber crime*. Fecha de publicación: 7/01/2020. Fecha de consulta: 17/04/2020. <<https://www.statista.com/study/24477/us-consumers-and-cyber-crime-statista-dossier/>>
- Statista. (20 de diciembre de 2019). *E-commerce in the United States 2019*. Fecha de consulta: 02/06/2020. <<https://www.statista.com/study/69161/ecommerce-in-the-united-states/>>
- Statista. (2018). *Online shopping behavior in the United States*. Información privilegiada. <<https://www.statista.com/study/20918/online-shopping-behavior-statista-dossier/>>
- Statz, A. (2018). “¿Por qué Amazon empaca artículos pequeños en cajas enormes? Esta pregunta afecta a sus clientes”. *Simplemost*. Fecha de publicación: 25/06/2018. Fecha de consulta: 23/04/2020. <<https://www.simplemost.com/amazon-pack-small-items-big-boxes/>>
- Talkwalker. (14 de julio de 2020). *Análisis de medios sociales para Amazon*. Fecha de consulta: 13/06/2020. <<https://www.talkwalker.com/es/estudio-del-sector/electronico/amazon-analisis-de-redes-sociales>>
- The Joint Committee on Taxation (22 de diciembre de 2017). *Macroeconomic Analysis of the Conference Agreement for H.R. 1, the “Tax Cuts and Jobs Act” (JCX-69-17)*. Fecha de consulta: 3/02/2020. <[https://www.jct.gov/publications.html?func=download&id=5055&chk=5055&no\\_html=1](https://www.jct.gov/publications.html?func=download&id=5055&chk=5055&no_html=1)>
- Treasury, U. D. (30 de September de 2018). “The Government's Financial Position and Condition”. *Bureau of the Fiscal Service*. Fecha de consulta: 11/03/2020. <<https://fiscal.treasury.gov/reports-statements/financial-report/government-financial-position-and-condition.html>>
- Turienzo, L. (2019). *Informe Amazon 2019*. España: RetailNewsTrends.
- Tyler, J. (2018). “Las 10 marcas más valiosas del 2018. Amazon de Jeff Bezos ocupó el puesto número uno”. *Inc*. Fecha de publicación: 5/02/2018. Fecha de consulta: 13/08/2020. <<https://www.inc.com/business-insider/amazon-google-most-valuable-brands-brand-finance-2018.html>>

- United States Securities and Exchange Commission. (02 de febrero de 2018). “SEC Filings Details. Forma 10-k. *Amazon* Fecha de consulta: 18/03/2020. <<https://ir.aboutamazon.com/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=12512793>>
- U.S. Census Bureau (2020a). *Encuesta anual de comercio minorista: 2018*. Fecha de publicación: 29/01/2020. Fecha de consulta: 12/05/2020. <<https://www.census.gov/data/tables/2018/econ/arts/annual-report.html>>
- U.S. Census Bureau. (2020b). *Estimated Annual U.S. Retail Trade Sales - Total and E-commerce: 1998-2018*. Estados Unidos: US Census Bureau.
- U.S. Census Bureau. (23 de mayo de 2019). *Ciudades de mayor crecimiento están ubicados principalmente en el Sur y el Oeste*. Fecha de consulta: 17/06/2020. <<https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2019/subcounty-population-estimates/subcounty-population-estimates-spanish.html>>
- U.S. Energy Information Administration (2020). *Monthly Energy Review*. Fecha de consulta: 13/06/2020. <<https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/>>
- Wasik, J. (2017). “Amazon’s Real Agenda behind Whole Foods Bid”. *Forbes*. Fecha de publicación: 21/06/2017. Fecha de consulta: 11/06/2020. <<https://www.forbes.com/sites/john-wasik/2017/06/21/amazons-real-agenda-behind-whole-foods-bid/#335cf7513dff>>



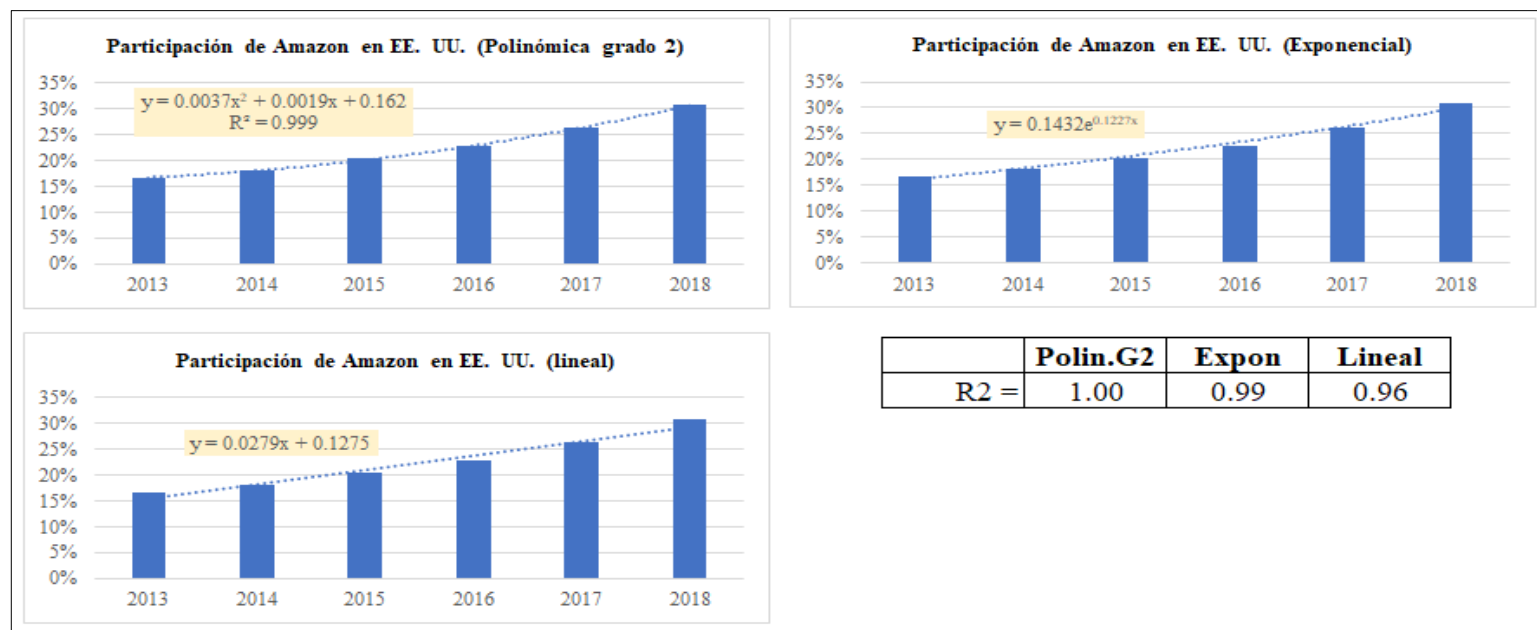
## **Anexos**

## Anexo 1. Cadena de valor de servicios de Amazon



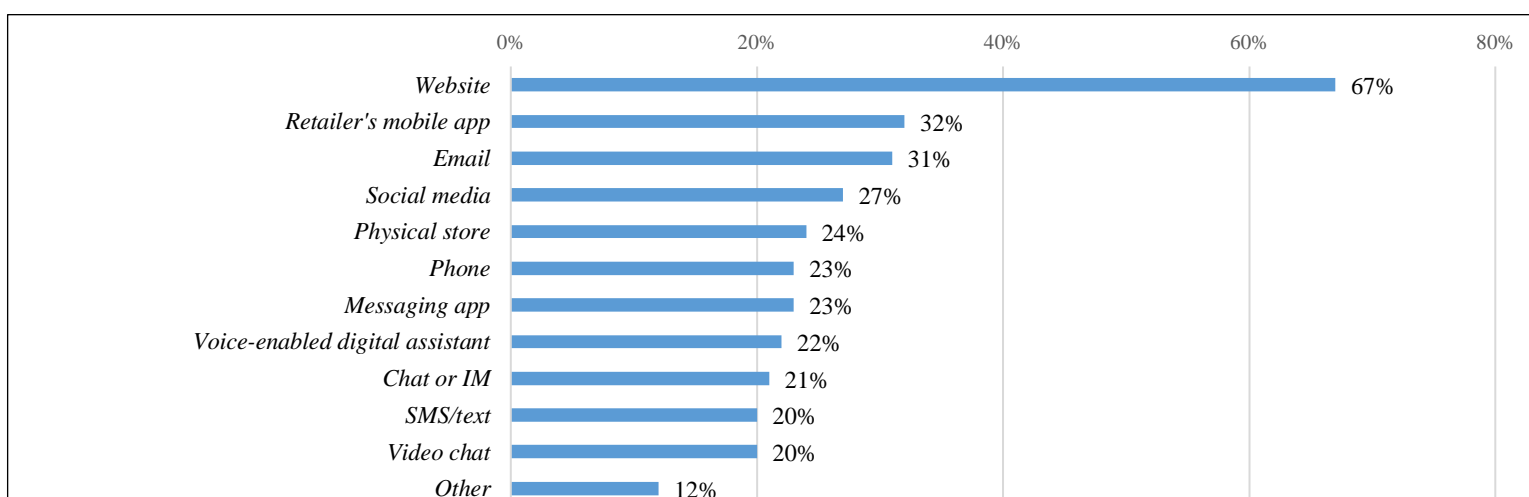
Fuente: Alonso (2008). Elaboración propia 2020.

## Anexo 2. Evaluación de métodos de función de regresiones



Fuente: Estados Financieros, Amazon (2018). Elaboración propia 2020.

## Anexo 3. Canales utilizados para la compra de productos en el e-commerce en el 2017



Fuente: Statista (2018).

**Anexo 4. Resultado de evaluación de la matriz PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)			Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Retorno de la inversión	7	1	Cambios tecnológicos	-1
2	Apalancamiento	4	2	Tasa de inflación	-3
3	Liquidez	7	3	Lealtad del consumidor	-6
4	Flujo de caja	7	4	Presión de los productos sustitutos	-2
5	Valor de la acción	6	5	Rivalidad / Presión competitiva	-1
	<b>Promedio</b>	<b>6,2</b>		<b>Promedio</b>	<b>-2,6</b>
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)			Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1	Participación en el mercado	-2	1	Potencial de crecimiento	7
2	Valor de la marca	-1	2	Potencial de utilidades	5
3	Utilización de la capacidad de los competidores	-3	3	Uso de tecnología y recursos	7
4	Conocimiento tecnológico e innovación	-1	4	Intensidad de capital	7
5	Liderazgo y visión innovadora	-2	5	Facilidad de entrada al mercado	5
6	Velocidad de introducción de nuevos servicios	-2	6	Eficiencia de entrega	5
			7	Poder de negociación de los proveedores	7
	<b>Promedio</b>	<b>-1,83</b>		<b>Promedio</b>	<b>6,14</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 5. Matriz de decisión estratégica (MDE)**

ITEM	ESTRATEGIAS	PEYEA	IE	ESTRATEGIA PRINCIPAL	TOTAL
1	Diversificar los servicios de la membresía <i>prime</i> para captar nuevos segmentos de clientes (F6, O3, O4, O5)	1	1	1	3
2	Aumentar el nivel de satisfacción con respecto a la membresía <i>prime</i> a través de la adición de nuevos servicios: (F1, O1)	1	1	1	3
3	Explotar la información para predecir necesidades futuras de clientes, nuevos mercados y productos a través de las últimas tendencias tecnológicas (F1, O6)	1	0	1	2
4	Integración vertical hacia adelante escalonado para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final (F1, F4, O1, O2, O4, O5)	1	1	1	3
5	Satisfacer comportamientos de compra <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i> mediante el uso de espacios de las tiendas adquiridas de Whole Foods (F3, F4, O6, O6)	1	1	1	3
6	Implementar iniciativas de sostenibilidad y cuidado ambiental en los procesos de la compañía (F3, F4, O6, O6)	0	1	0	1
7	Seguir creando productos (marcas propias) teniendo en cuenta la amplia información del comportamiento de compra de sus clientes (F7, O2)	1	1	1	3
8	Optimizar los procesos con el uso de energía renovable en la cadena de suministro (F1, F2, F4, O6, O8)	0	1	0	1
9	Potenciar el desarrollo de medios de transporte que utilicen energías renovables y entreguen pedidos en corto tiempo (F2, A7)	0	1	0	1
10	Utilizar las capacidades tecnológicas para asegurar la ciberseguridad de su plataforma electrónica (F1, A6)	0	1	0	1
11	Promover programa de capacitación, retención y atracción del talento (F1, F2, F5, A4, A5)	0	0	0	0
12	Mantener ratio de liquidez que permita afrontar situaciones ante posibilidad de disminución en las ventas (F3, A1, A3)	0	1	0	1
13	Potenciar la venta de ropa en el ecosistema de la membresía <i>prime</i> a través de experiencias de compra interactivas, tiendas emergentes y probadores con iluminación controlada por Alexa y aplicaciones en <i>smartphones</i> (asistente virtual) (D8, O4, O5)	1	0	1	2
14	Optimizar dimensiones de empaquetado para reducir uso de material y contaminación (D5, A7)	0	1	0	1
15	Mejorar programa de seguridad y salud ocupacional y condiciones laborales (D2, A2, A4)	0	1	0	1
16	Potenciar el desarrollo de la marca e imagen para mejorar su reputación (D7, A6)	1	1	1	3
17	Fortalecer la publicidad a través de las redes sociales (D6, O4, O5, O7)	1	1	1	3
18	Fortalecer la cultura organizacional para enfrentarse a la incertidumbre política interna y externa (D2, A1, A4, A9)	1	1	1	3

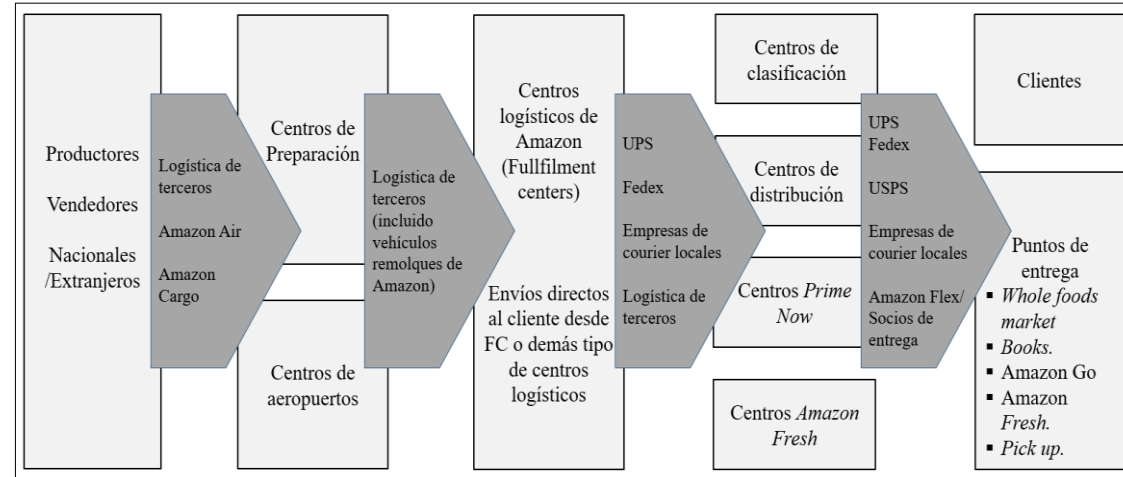
Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 6. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

	¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?	Ponderación	Diversificar los servicios de la membresía prime para captar nuevos segmentos de clientes (F6, O3, O4, O5)		Aumentar el nivel de satisfacción con respecto a la membresía prime a través de la adición de nuevos servicios: (F1, O1)		Integración vertical hacia adelante escalonado para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final (F1, F4, O1, O2, O4, O5)		Satisfacer comportamientos de compra <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i> mediante el uso de espacios de las tiendas adquiridas de Whole Foods (F3, F4, O6, O6)		Seguir creando productos (marcas propias) teniendo en cuenta la amplia información del comportamiento de compra de sus clientes (F7, O2)		Potenciar el desarrollo de la marca e imagen para mejorar su reputación (D7, A6)		Fortalecer la publicidad a través de las redes sociales (D6, O4, O5, O7)		Fortalecer la cultura organizacional para enfrentarse a la incertidumbre política interna y externa (D2, A1, A4, A9)	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>																		
1	Disminución de impuestos (del 35 al 21%) promueve mayor ingreso de los trabajadores y aumenta el consumo interno	0,05	3	0,15	8	0,4	6	0,3	4	0,2	5	0,25	7	0,35	3	0,15	1	0,05
2	El incremento de la actividad económica, como consecuencia del crecimiento del PBI (2,9% con respecto al 2017) tiene un impacto positivo en aquellos sectores que producen más, y eso significan mayor capacidad de gasto de las familias	0,05	7	0,35	8	0,4	4	0,2	6	0,3	3	0,15	5	0,25	2	0,1	1	0,05
3	La consolidación del <i>e-commerce</i> sostendrá el crecimiento de ventas durante los próximos años debido al mayor crecimiento del canal electrónico (14,6%) con respecto a la industria minorista (3,4%)	0,10	2	0,2	8	0,8	5	0,5	7	0,7	1	0,1	6	0,6	3	0,3	4	0,4
4	Dos nuevas generaciones, <i>millennials</i> y <i>centennials</i> que representan el 30 y 26% respectivamente, incrementan el uso de la tecnología para realizar compras y ventas, moldeando un cambio en los hábitos de consumo	0,11	1	0,1	7	0,8	4	0,4	8	0,9	2	0,2	6	0,7	3	0,3	5	0,6
5	Nuevos comportamientos de compra ( <i>showrooming</i> y <i>webrooming</i> ) requieren tanto tiendas físicas como canal electrónico para satisfacer experiencia de compra	0,09	5	0,45	7	0,63	6	0,54	8	0,72	4	0,36	1	0,09	2	0,18	3	0,27
6	Los avances en tecnología (como la inteligencia artificial, las tecnologías de la información y sobre todo la robótica) permiten optimizar los procesos y la forma de interactuar con sus clientes para crear nuevos modelos de negocios	0,08	4	0,32	7	0,56	6	0,48	8	0,64	3	0,24	5	0,4	2	0,16	1	0,08
7	La alta cobertura de internet en EE. UU. (87,27%) facilita la búsqueda de información en todo momento en el <i>e-commerce</i> y desde cualquier lugar	0,07	1	0,07	5	0,35	2	0,14	6	0,42	8	0,56	4	0,28	7	0,49	3	0,21
8	La generación de desechos sólidos (2,24 kg/persona/día) estimula la preferencia de los clientes hacia empresas preocupadas por el medio ambiente	0,02																
9	La mayor inclusión financiera y el uso de los medios de pagos electrónicos facilita un mayor número de operaciones en el <i>e-commerce</i> debido a las comodidades que ofrece esta industria	0,06	6	0,36	7	0,42	2	0,12	8	0,48	3	0,18	5	0,3	4	0,24	1	0,06
<b>Amenazas</b>																		
1	La inestabilidad política avizora un clima de enfrentamiento a las propuestas de reforma del presidente Donald Trump para dinamizar la economía	0,03																
2	El aumento de la demanda de trabajadores americanos, provocado por la disminución de inmigrantes hispanos (12,3%), genera mayor costo para las compañías	0,07																
3	El incremento de la deuda pública, como consecuencia del déficit fiscal del año 2018 del 3,9% (déficit/PBI), llevará a que el Gobierno cobre mayores impuestos, lo que representará una menor capacidad de gasto de las familias	0,02																
4	La baja tasa de desempleo (3,9% para el 2018) dificultará la contratación de mano de obra, elevando el costo de mano de obra en la industria	0,04	2,00	0,08	6	0,24	8	0,32	5	0,2	4	0,16	3	0,12	1	0,04	7	0,28
5	56.000 tiendas físicas del comercio minorista cerraron en los últimos 10 años (670.000 empleos eliminados) a consecuencia de la fuerte competencia en el <i>e-commerce</i>	0,06																
6	Las violaciones de datos en el canal electrónico (durante el periodo 2014-2018 alcanzó una tasa de crecimiento promedio del 19%) reduce el valor de la marca y la confianza del cliente	0,07	4	0,3	5	0,4	2	0,1	7	0,5	3	0,2	8	0,6	6	0,4	1	0,1
7	A consecuencia de las emisiones de CO2, las enfermedades laborales sumarán al gasto de las empresas por atenciones médicas (en el 2018, las emisiones anuales combinadas de FedEx y UPS crecieron 6,6% con respecto al 2017)	0,02	1	0,02	6	0,12	5	0,1	4	0,08	2	0,04	7	0,14	3	0,06	8	0,16
8	La proyección del crecimiento mundial para el 2019 (2,2% en comparación con 3,1% del 2018) disminuye las expectativas de una mayor actividad económica	0,02																
9	Las tensiones comerciales internacionales incrementan los precios de productos y servicios en respuesta a la imposición de aranceles (25% a las importaciones de acero y 10% a las de aluminio)	0,04																
<b>Fortalezas</b>																		
1	Utiliza las últimas tecnologías de información para conocer el comportamiento de compra del cliente y adelantarse a sus gustos y necesidades, ofreciendo un servicio superior y personalizado (2.035 patentes registradas en el 2018)	0,07	2,0	0,1	4,0	0,3	3,0	0,2	7,0	0,5	8,0	0,6	6,0	0,4	1,0	0,1	5,0	0,4
2	Equipos y sistemas informáticos para rastrear la ubicación y optimizar la cadena de suministro, así como para gestionar la recepción, almacenamiento, recolección y el envío de sus productos	0,05	5,0	0,3	8,0	0,4	7,0	0,4	6,0	0,3	2,0	0,1	3,0	0,2	4,0	0,2	1,0	0,1
3	La relación precio/rentabilidad por acción (79,30) fue de más del doble de la industria (36,58)	0,04																
4	Entrega rápida debido a una variedad de tipos y tamaños de instalaciones que forman una red logística ágil y flexible (más de 140 centros logísticos en el 2018)	0,07	4,0	0,3	6,0	0,4	7,0	0,5	8,0	0,6	2,0	0,1	5,0	0,4	1,0	0,1	3,0	0,2
5	Ofrece una amplia variedad de productos y servicios a través de su plataforma, canales móviles y tiendas físicas	0,07	7,0	0,5	8,0	0,6	6,0	0,4	5,0	0,4	4,0	0,3	3,0	0,2	2,0	0,1	1,0	0,1
6	El programa de membresía impulsa realizar más compras (entrega gratuita en miles de productos, transmisión de video ilimitada, almacenamiento de fotos, ofertas especiales, entre otros)	0,05	7,0	0,4	8,0	0,4	1,0	0,1	6,0	0,3	2,0	0,1	5,0	0,3	3,0	0,2	4,0	0,2
7	La alta cantidad de reseñas auténticas de clientes de Amazon son el motivo reciente de su compra en línea (55% de encuestados)	0,07	7,0	0,5	8,0	0,6	2,0	0,1	6,0	0,4	4,0	0,3	5,0	0,4	3,0	0,2	1,0	0,1
8	Se esfuerza por brindar una oferta diaria de precios más bajos y promociones de envío (55% de los compradores en línea visitan primero Amazon con una tasa de conversión de 11,6%)	0,05	4,0	0,2	8,0	0,4	7,0	0,4	6,0	0,3	2,0	0,1	3,0	0,2	5,0	0,3	1,0	0,1
<b>Debilidades</b>																		
1	El nivel jerárquico de la alta dirección cuenta con mínima diversidad de género	0,04																
2	Alta tasa total de lesiones (10,76 % en comparación con la industria (5,2%))	0,05	1,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,2	6,0	0,3	4,0	0,2	7,0	0,4	5,0	0,3	8,0	0,4
3	Utiliza la información de los clientes para influir en sus decisiones de compra	0,07	7,0	0,5	5,0	0,4	1,0	0,1	3,0	0,2	4,0	0,3	8,0	0,6	6,0	0,4	2,0	0,1
4	Centros de cómputo con baja participación de energía renovable del total de electricidad consumido (12%) en comparación con otras compañías como Facebook y Microsoft (37 y 34% respectivamente)	0,04	1,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,1	6,0	0,2	3,0	0,1	8,0	0,3	7,0	0,3	5,0	0,2
5	Las cajas no cuentan con tamaños estandarizados en base al volumen o tamaño de los productos, generando ineficiencias	0,04																
6	La mención de la marca en redes sociales fue 61,6% positivo y 38,4% negativo a nivel mundial	0,05	4,0	0,2	6,0	0,3	3,0	0,2	5,0	0,3	2,0	0,1	7,0	0,4	8,0	0,4	1,0	0,1
7	Venta de productos de imitación o falsa venta, generando preocupación sobre la autenticidad de la compra y acusaciones de complicidad	0,04	3,0	0,1	5,0	0,2	1,0	0,0	6,0	0,2	7,0	0,3	8,0	0,3	4,0	0,1	2,0	0,1
8	No es considerado un destino para la compra de moda y marcas de lujo (solo el 6% eligieron esta categoría en el 2018)	0,05	8,0	0,4	7,0	0,4	3,0	0,2	5,0	0,3	2,0	0,1	6,0	0,3	4,0	0,2	1,0	0,1
9	Los costos asociados a los proveedores logísticos (USPS, UPS, Fedex) representaron altos gastos operativos de sus ventas netas (10-15%), además que no cumplieron con las crecientes demandas de entrega de Amazon, provocando demoras y reacciones negativas por parte de los clientes	0,07	6,0	0,4	7,0	0,5	8,0	0,6	5,0	0,4	3,0	0,2	4,0	0,3	2,0	0,1	1,0	0,1
10	Pocas tiendas físicas al 2018 para atender los nuevos comportamientos de compra	0,05	5,0	0,3	7,0	0,4	2,0	0,1	8,0	0,4	3,0	0,2	6,0	0,3	4,0	0,2	1,0	0,1
TOTAL				6,8		10,6		6,8		10,3		5,6		8,6		5,8		4,3

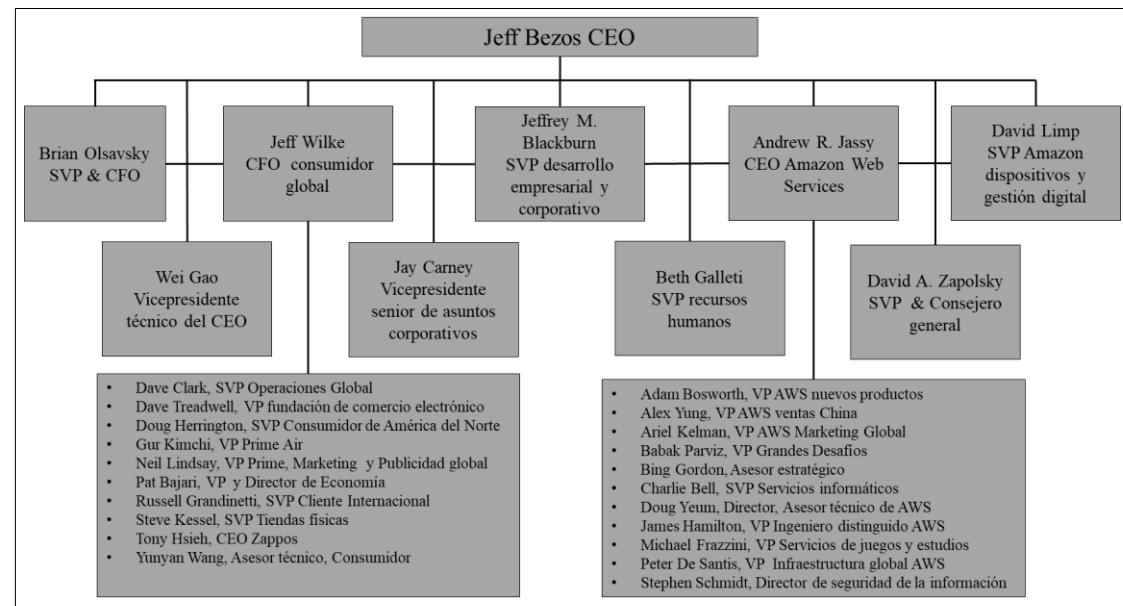
Fuente: David (2013). Elaboración propia 2020

## Anexo 7. Mapa de procesos de Amazon



Fuente: Innovation Tactics (2018).

## Anexo 8. Organigrama de Amazon



Fuente: Kim (2019a).

**Anexo 9. Proyección de nuevos suscriptores prime con la aplicación de estrategias**

Proyección de ventas	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)			Proyección		
Ventas sin estrategia (en millones de USD) - (A)	160.146	198.398	255.475	328.108	419.532	535.485
Crecimiento de ventas A/A	33%	24%	29%	28%	28%	28%
Suscriptores prime sin estrategia (en millones)	101	118	133	147	161	175
Incremento de suscriptores prime A/A	9%	17%	12%	11%	10%	9%
Suscriptores adicionales/año (en millones)		5	8	13	25	45
Suscriptores adicionales/año acumulado (en millones)			5	12	24	46
Suscriptores que se retiran -5% de abandono (en millones)		0	-1	-1	-2	-5
Total nuevos suscriptores/año (en millones)		5	12	24	46	87
Ingresos adicionales por membresía de nuevos suscriptores		565	1.441	2.839	5.523	10.334
Ventas adicionales por nuevos suscriptores		6.650	16.958	35.785	69.621	130.265
Ventas con estrategia (en millones de USD) - (B)		205.613	273.874	366.732	494.676	676.085
Crecimiento de ventas A/A		28%	33%	34%	35%	37%
Suscriptores prime con estrategia (en millones)		123	145	171	208	262
Incremento de suscriptores prime A/A		22%	18%	18%	21%	26%
Incremento de ventas (en millones de USD), (B) - (A)		7.215	18.399	38.624	75.144	140.599

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 10. Flujo de financiamiento del escenario esperado (en millones de USD)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)			Proyección		
Principal	5.222	4.243	3.232	2.188	1.111	-
Cuota		(1.147)	(1.147)	(1.147)	(1.147)	(1.147)
Amortización		(980)	(1.011)	(1.043)	(1.077)	(1.111)
Saldo		4.243	2.252	1.177	68	(1.077)
Intereses		167	136	103	70	36
Escudo tributario		35	29	22	15	7
FC Financiamiento	5.222	(1.112)	(1.118)	(1.125)	(1.132)	(1.139)

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 11. Estados financieros proyectados 2019-2023, con estrategia y aumento de ventas del 10% (en millones de USD)**
**Estado de resultados**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)			Proyección		
Ventas	160.146	226.175	301.261	403.405	544.144	743.693
Costo de ventas	(95.691)	(125.651)	(167.096)	(215.250)	(290.346)	(381.757)
Utilidad bruta	64.455	100.524	134.165	188.155	253.797	361.936
Gastos de ventas y distribución	(23.399)	(34.658)	(48.415)	(67.991)	(96.184)	(137.867)
Gastos de administración	(2.982)	(4.470)	(6.233)	(8.739)	(12.342)	(17.662)
Marketing	(9.499)	(14.631)	(20.871)	(29.933)	(43.247)	(63.314)
Tecnología y contenido	(19.830)	(26.720)	(35.591)	(47.658)	(64.285)	(87.860)
Otros gastos operativos	(204)	(1.613)	(2.148)	(2.876)	(3.880)	(5.302)
Utilidad de operación	8.541	18.433	20.907	30.957	33.859	49.930
Ingresos financieros	303	(211)	(281)	(376)	(508)	(694)
Gastos financieros	(974)	(1.792)	(3.107)	(5.416)	(9.510)	(16.921)
Resultado antes de impuestos	7.870	16.430	17.519	25.165	23.842	32.315
Ingreso (gasto) por impuesto	(823)	(3.450)	(3.679)	(5.285)	(5.007)	(6.786)
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	7.046	12.980	13.840	19.880	18.835	25.529

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Flujo de caja**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)			Proyección		
Utilidad neta		12.980	13.840	19.880	18.835	25.529
Depreciación		5.926	7.312	9.197	11.794	14.945
Cambio en el capital de trabajo		(1.347)	(1.795)	(2.403)	(3.241)	(4.430)
Inversión neta		(4.091)	(5.449)	(7.297)	(9.842)	(13.452)
Inversión inicial	(14.921)					
Flujo de Caja Económico	(14.921)	13.467	13.908	19.377	17.545	22.593

Fuente: Elaboración propia 2020.



**Anexo 12. Estados financieros proyectados 2019-2023, con estrategia y reducción de ventas del 10% (en millones de USD)**

**Estado de resultados**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)			Proyección		
Ventas	160.146	185.052	246.486	330.059	445.209	608.476
Costo de ventas	(95.691)	(102.805)	(137.204)	(176.768)	(238.439)	(313.553)
Utilidad bruta	64.455	82.247	109.283	153.290	206.770	294.923
Gastos de ventas y distribución	(23.399)	(28.356)	(39.612)	(55.629)	(78.696)	(112.801)
Gastos de administración	(2.982)	(3.657)	(5.100)	(7.150)	(10.098)	(14.451)
Marketing	(9.499)	(11.971)	(17.077)	(24.491)	(35.384)	(51.802)
Tecnología y contenido	(19.830)	(21.862)	(29.120)	(38.993)	(52.597)	(71.885)
Otros gastos operativos	(204)	(1.319)	(1.757)	(2.353)	(3.174)	(4.338)
Utilidad de operación	8.541	15.081	16.617	24.674	26.820	39.646
Ingresos financieros	303	(173)	(230)	(308)	(415)	(568)
Gastos financieros	(974)	(1.466)	(2.542)	(4.431)	(7.781)	(13.844)
Resultado antes de impuestos	7.870	13.443	13.845	19.935	18.624	25.233
Ingreso (gasto) por impuesto	(823)	(2.823)	(2.908)	(4.186)	(3.911)	(5.299)
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	7.046	10.620	10.938	15.749	14.713	19.934

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Flujo de caja**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(año 0)			Proyección		
Utilidad neta		10.620	10.938	15.749	14.713	19.934
Depreciación		5.926	7.312	9.197	11.794	14.945
Cambio en el capital de trabajo		(1.102)	(1.468)	(1.966)	(2.652)	(3.625)
Inversión neta		(3.347)	(4.458)	(5.970)	(8.053)	(11.006)
Inversión inicial	(14.921)					
Flujo de Caja Económico	(14.921)	12.096	12.323	17.009	15.802	20.249

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 13. Actividades consideradas en el plan de contingencia**

AMENAZA O SITUACIÓN PROBABLE	EFEECTO PROBABLE	ACTIVIDAD DE CONTINGENCIA	RECURSOS
Ataques cibernéticos, violaciones de datos o robo digital. Cierre temporal del <i>marketplace</i> , caída del servicio de internet a nivel regional o global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imposibilidad de brindar el servicio <i>on-line</i>.</li> <li>Caída en las ventas y en el valor bursátil de Amazon.</li> <li>Acusaciones por responsabilidad legal a los representantes de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acondicionamiento de las tiendas Whole Foods para la atención presencial.</li> <li>Capacitación y reubicación del personal en tiendas físicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros.</li> <li>Personal para la atención.</li> <li>Materiales.</li> <li>Acceso a internet.</li> <li>Capacidad de abastecimiento.</li> </ul>
Daños de inventarios ocasionados por desastres naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de activos, daños en los centros logísticos o en la sede central.</li> <li>Agotamiento de stocks por falta de reposición. Pérdidas operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobro del seguro de propiedad comercial contratado.</li> <li>Reposición de <i>stocks</i> en 48 horas.</li> <li>Comunicación a los clientes sobre qué productos se encuentran disponibles, nuevas estimaciones de tiempos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero.</li> <li>Capacidad de abastecimiento.</li> <li>Acceso a internet.</li> </ul>
Cierre forzado a causa de incendios, guerras, pandemias o ataques focalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impedimento para operar tanto <i>on-line</i> como físicamente, como consecuencia de acciones en contra de la industria, la empresa o por disposición estatal o gubernamental.</li> <li>Caída en las ventas, demandas por incumplimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzamiento de la seguridad de activos.</li> <li><i>Stocks</i> cero de productos perecibles.</li> <li>Cambio de segmentación de clientes (gobierno, población menos vulnerable, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero.</li> </ul>
Recesión económica, disminución en el gasto del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caída en el gasto promedio de los miembros <i>prime</i>, pérdida del volumen de ventas, caída del valor bursátil de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorización de la oferta de productos, dejando de lado los suntuosos por los alimentos y los relacionados a la salud.</li> <li>Ejecución de un plan de incentivos de desvinculación de personal.</li> <li>Ampliación temporal del tiempo de entrega a dos días con la finalidad de abaratar los costos en la última milla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero.</li> <li>Materiales, cadena de suministro.</li> <li>Acceso a internet.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **Notas biográficas**

### **Edwar Alfredo Fernández Cortez**

Ingeniero de Transportes por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Posee un diplomado en Capital Humano por la Universidad San Ignacio de Loyola y un Programa de Actualización de Ejecutivos en el área de Dirección de Personas por la Universidad ESAN. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la gestión de personas en empresas transnacionales de diversos rubros. Actualmente se desempeña como Jefe de Administración de Personal.

### **Jessica Paola Rodríguez Ruiz**

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el sector financiero en las áreas de banca de negocios y asesoría patrimonial. Actualmente se desempeña como Asesor Bursátil.

### **Jhon Carlos Zavala Roque**

Ingeniero Industrial por la Universidad de Ciencias Aplicadas, posee una especialización en gestión de proyectos. Cuenta con más de 11 años de experiencia en dirección de proyectos de sistemas de información en Perú y más de cinco años como instructor internacional en *IT Mission Critical Facilities* en diversos países de Latinoamérica. Actualmente se desempeña como *IT Program Manager*.