



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA AMAZON PARA EL
PERIODO 2019-2021”**

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

Presentado por

**Sr. Karlo Aldo Castro Gutierrez
Sr. Jean Pierre Alvaro Flores De La Cruz
Sra. Liliana Beatriz García Ruiz Huidobro
Sr. Carlos Enrique Haya Meléndez
Sra. Marshela Rojas Flores**

Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

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

Lima, julio de 2021

Dedicatorias

Primero, a Dios. A mis padres, esposa, hijos, hermana y familiares que me apoyaron en todo momento. A los que físicamente ya no nos acompañan por diversos motivos. A la Universidad del Pacífico, por su plana docente. A mis amigos Marshela, Liliana, Carlos y Jean Pierre, por los que guardo respeto y estima. A nuestro estimado profesor Wilfredo Lafosse, por compartir sus conocimientos y experiencia.

Karlo

A Dios, por la vida, y a las extraordinarias personas que he conocido, de las que sigo aprendiendo y maravillándome. A mi amada familia, a mi asesor y al grupo, a la flaquita y amigos, y a Jeffrey Bezos.

Jean Pierre

A Gonzalo, por su apoyo incondicional. A mis hijos Alfredo, Diego y Andrea, por su paciencia y aliento. Y un agradecimiento especial a Dios, mi aliado y guía en este sueño.

Liliana

A mi hija Anapaula, mi motor e inspiración de todos los días. A mis padres, que siempre guiaron mis pasos por el camino de la fe en Dios y los buenos valores. A mis hermanos, por su apoyo incondicional en estos nuevos retos en mi carrera profesional. Y un agradecimiento especial a mis compañeros de grupo, de quienes aprendí mucho.

Carlos

A Dios, por guiar mis pasos en cada etapa de mi vida. A mi padre Clodoaldo, que está en el cielo, que me enseñó el valor de la perseverancia y el compromiso. A mi madre Gudelia que, con su apoyo incondicional, logró que esta meta sea alcanzable. A mis hijos Joaquín y Doménica que son un gran impulso en mi vida para poder concretar mis sueños.

Marshela

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor Wilfredo Lafosse, por todo su apoyo. Y a la Universidad del Pacífico y a todos los profesores que durante la maestría nos permitieron seguir creciendo personal y profesionalmente.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo está enfocado en proponer un plan estratégico para la empresa Amazon en Estados Unidos con el objeto de resolver, tanto el problema de alta dependencia de los proveedores de la cadena logística de salida, así como el de mayores exigencias impositivas y regulatorias, hecho que viene provocando sobrecostos y encarecimiento de precios.

Es así que a través de un análisis del entorno se realiza un diagnóstico de la situación actual con el propósito de detectar posibles amenazas y oportunidades que permitan afrontar con éxito su gestión.

Esta información ha permitido establecer objetivos estratégicos de rentabilidad, de crecimiento y de supervivencia para el periodo sujeto a análisis que le permita a la empresa obtener un VAN y una TIR que contribuyan con el crecimiento sostenible de Amazon a través de la estrategia competitiva de liderazgo en costo-mejor valor, que se justifica en ofrecer precios competitivos con una percepción de mayor valor basada en la calidad de sus productos, innovación tecnológica y eficiencia en el tiempo de entrega; y una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, sustentada en el incremento de productos de Amazon en las tiendas por departamento que logrará mayor presencia física en el mercado frente a otros negocios *e-commerce*, lo cual podría determinar la decisión de compra de un consumidor indeciso.

Las estrategias de *marketing* planteadas están orientadas al incremento tanto de las ventas, como del nivel de satisfacción de los clientes, para lo cual se ejecutarán campañas diferenciadas de promoción y de fidelización de clientes. Estas acciones estarán acompañadas por mejoras en las operaciones, orientadas a lograr la excelencia en la calidad, flexibilidad, costos y tiempos de entrega, así como por iniciativas para la implementación de un programa intensivo de capacitación al personal, desde la inducción y a lo largo de toda su experiencia colaborativa dentro de la empresa, que conllevará a un incremento en la productividad.

Es así que, como resultado de la implementación de las estrategias planteadas, se considera que los beneficios económicos y reputacionales serán favorables.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos... ..	xiv
Capítulo I. Introducción	1
1. Consideraciones generales.....	1
2. Descripción del perfil estratégico de la empresa	2
3. Definición del problema	2
4. Enfoque y solución.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del macroentorno.....	4
1.1Entorno político	4
1.2Entorno económico	4
1.3Entorno social... ..	4
1.4Entorno tecnológico	5
1.5Entorno ecológico	5
1.6Entorno global.	6
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1Identificación, características y evolución del sector	6
2.2Análisis de las cinco fuerzas de Porter	7
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	7
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	8
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	8
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	9
2.2.5 Rivalidad entre los competidores	9
3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	10
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
Capítulo III. Análisis interno de la organización	12
1. Análisis de la cadena de valor.....	12
1.1Actividades de apoyo	12
1.1.1 Infraestructura de la empresa.....	12

1.1.2 Administración de recursos humanos.....	13
1.1.3 Desarrollo tecnológico	13
1.1.4 Abastecimiento	13
1.2Actividades primarias.....	13
1.2.1 Logística de entrada	13
1.2.2 Operaciones	14
1.2.3 Logística de salida.....	14
1.2.4 <i>Marketing</i> y ventas.....	14
1.2.5 Servicio posventa	14
2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	14
3. Matriz VRIO.....	14
4. Estrategia genérica competitiva	15
Capítulo IV. Formulación de objetivos	16
1. Análisis y propuesta de misión y visión	16
1.1Propuesta de misión	16
1.2Propuesta de visión	16
2. Objetivos.....	16
2.1Objetivo general.....	16
2.2Objetivos específicos 2019-2021	16
2.2.1 Objetivo de rentabilidad	16
2.2.2 Objetivo de crecimiento	17
2.2.3 Objetivo de supervivencia	17
Capítulo V. Generación y selección de estrategias	18
1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	18
2. Matriz FODA cruzado.....	18
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos	19
4. Descripción de la estrategia seleccionada	20
4.1Estrategia competitiva	20
4.2Estrategia de crecimiento	20
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>.....	21
1. Objetivos.....	21
2. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	21

2.1 Segmentación.....	21
2.2 Posicionamiento.....	22
3. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	22
3.1 Producto/servicio	22
3.2 Precio.....	23
3.3 Plaza.....	23
3.4 Promoción.....	24
3.5 Personas	25
3.6 Procesos	25
3.7 Evidencia física.....	26
3.8 Productividad y calidad.....	26
4. Actividades del plan de <i>marketing</i>	27
4.1 Entregar premios a clientes recurrentes.....	27
4.2 Relanzar productos.....	27
4.3 Utilización de material reciclado	27
4.4 Generar recordación de marca	27
4.5 Ampliar el significado de la marca	27
4.6 Impulsar presencia de la marca en centros comerciales	28
5. Presupuesto.....	28
Capítulo VII. Plan de operaciones	29
1. Objetivos.....	29
2. Diseño de procesos.....	29
2.1 Proceso logístico de Amazon.....	29
2.2 Sistema de transporte anticipado de entrega.....	30
3. Actividades del plan de operaciones	31
3.1 Sistema de prevención de fraude con tarjetas de crédito.....	31
3.2 Servicios de Amazon Health y Amazon Beauty	31
3.3 Disminuir los tiempos de entrega a la última milla.....	31
4. Presupuesto.....	32
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	34
1. Objetivos.....	34
2. Estructura organizacional	34
3. Actividades del plan de RR.HH.....	36

3.1Actividades vinculadas al esquema de compensaciones	36
3.2Actividades vinculadas al reclutamiento y selección	36
3.3Actividades vinculadas a la inducción y capacitación	36
4. Presupuesto.....	37
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	39
1. Grupos de interés	39
1.1Grupos de interés internos	39
1.1.1 Accionistas.....	39
1.1.2 Trabajadores	39
1.2Grupos de interés externos	39
1.2.1 Clientes.....	39
1.2.2 Proveedores	39
1.2.3 Sociedad.....	40
1.2.4 Gobierno.....	40
2. Objetivos.....	40
3. Actividades del plan de RSE	41
3.1Implementar monitoreo, evaluación y reporte de aspectos éticos.....	41
3.2Seguimiento a políticas laborales, indicadores y satisfacción laboral.....	42
3.3Utilización de materiales de embalaje con criterios ecológicos	42
3.4Reducir emisiones de gases mediante tecnologías alternativas en transporte	42
4. Presupuesto.....	42
Capítulo X. Plan de finanzas.....	44
1. Objetivos.....	44
2. Modelo de análisis	44
3. Inversión, presupuesto de planes funcionales y fuentes de financiamiento.....	45
3.1Inversión y presupuesto de planes funcionales	45
3.2.Fuentes de financiamiento	45
4. Estado de resultados (ER)	46
4.1ER del Escenario 1	46
4.2ER del Escenario 2.....	47
5. Flujo de caja (FC)	47
5.1FC del Escenario 1	47
5.2.FC del Escenario 2	48

6. Determinación del COK y la WACC.....	49
6.1 Costo de la deuda.....	49
6.2 Costo de oportunidad del capital.....	50
6.3 Costo promedio ponderado de la deuda.....	50
7. Obtención del VAN y la TIR.....	51
8. Análisis de sensibilidad y planes de contingencia.....	51
8.1 Premisas del escenario optimista.....	51
8.2 Premisas del escenario pesimista.....	52
8.3 Impactos en el VAN y la TIR.....	52
Capítulo XI. Evaluación y control de la estrategia.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	56
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de análisis del entorno político	4
Tabla 2.	Matriz de análisis del entorno económico	4
Tabla 3.	Matriz de análisis del entorno social	4
Tabla 4.	Matriz de análisis del entorno tecnológico	5
Tabla 5.	Matriz de análisis del entorno ecológico	5
Tabla 6.	Matriz de análisis del entorno global.....	6
Tabla 7.	Atractividad de la industria respecto al poder de negociación de los proveedores .	7
Tabla 8.	Atractividad de la industria respecto al poder de negociación de los clientes ..	8
Tabla 9.	Atractividad de la industria respecto a la amenaza de nuevos competidores....	9
Tabla 10.	Atractividad de la industria respecto a amenaza de productos o servicios sustitutos	9
Tabla 11.	Atractividad de la industria respecto a la rivalidad entre competidores existentes .	10
Tabla 12.	Atractividad promedio de la industria - Consolidado.....	10
Tabla 13.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	10
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	11
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	14
Tabla 16.	Matriz VRIO	14
Tabla 17.	Matriz FODA.....	18
Tabla 18.	Matriz FODA cruzado.....	18
Tabla 19.	Alineamiento de estrategias con los objetivos	19
Tabla 20.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	21
Tabla 21.	Segmentación de clientes de Amazon	21
Tabla 22.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> 2019-2021 (expresado en USD millones)....	28
Tabla 23.	Objetivos del plan de operaciones.....	29
Tabla 24.	Presupuesto del plan de operaciones 2019-2021 (USD millones)	32
Tabla 25.	Objetivos del plan de RR.HH.	34
Tabla 26.	Organigrama de Amazon 2019-2021	35
Tabla 27.	Presupuesto del plan de RR.HH. 2019-2021 (expresado en USD millones)	38
Tabla 28.	Matriz de grupos de interés para Amazon	40
Tabla 29.	Objetivos del plan de RSE.....	41
Tabla 30.	Presupuesto del plan de RSE 2019-2021 (expresado en USD millones).....	43
Tabla 31.	Objetivos del plan de finanzas.	44
Tabla 32.	Inversión... ..	45
Tabla 33.	Presupuesto de planes funcionales	45

Tabla 34.	Estado de resultados 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 1 (expresado en USD millones)	46
Tabla 35.	Estado de resultados 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 2 (expresado en USD millones)	47
Tabla 36.	Flujo de caja económico 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 1 (expresado en USD millones)	48
Tabla 37.	Flujo de caja económico 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 2 (expresado en USD millones)	48
Tabla 38.	Flujo de caja económico marginal (expresado en USD millones)	49
Tabla 39.	Flujo de caja financiero marginal (expresado en USD millones).....	49
Tabla 40.	Determinación del costo de la deuda de Amazon al cierre de 2018.....	50
Tabla 41.	Determinación del beta de Amazon al cierre de 2018	50
Tabla 42.	Determinación del COK de Amazon al cierre de 2018	50
Tabla 43.	Determinación del costo promedio ponderado de la deuda de Amazon al cierre de 2018	50
Tabla 44.	Resumen del VANE, TIRE, VANF y TIRF	51
Tabla 45.	Premisas de crecimiento/disminución de ventas	52
Tabla 46.	Resultados de evaluación de escenarios	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Porter.....	12
Gráfico 2.	Las cinco estrategias de Fred David.....	15
Gráfico 3.	Matriz de Ansoff.....	20
Gráfico 4.	Mapa de procesos propuesto para Amazon.....	30
Gráfico 5.	Mapa estratégico.....	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Flor de servicios	62
Anexo 2.	Obtención de costos unitarios para el plan de <i>marketing</i>	63
Anexo 3.	Mapa de procesos propuestos para Amazon	64
Anexo 4.	Sustentos de actividades del plan de operaciones	65
Anexo 5.	Matriz de decisión para la apertura de <i>Fulfillment Centers</i>	66
Anexo 6.	Costo unitario de actividad del plan de operaciones	67
Anexo 7.	Esquema de compensaciones	68
Anexo 8.	Estado de resultados de Amazon 2011-2018	69
Anexo 9.	Cronograma de amortización de intereses y principal de la deuda	70
Anexo 10.	Cotización histórica de valor en bolsa Nasdaq de empresas tecnológicas comparables a Amazon de acuerdo con Damodaran	71
Anexo 11.	<i>Balanced scorecard</i>	72

Capítulo I. Introducción

1. Consideraciones generales

En julio de 1995, Jeff Bezos lanzó un sitio web: la primera librería *on-line* que llevaría por nombre Amazon.com, en un formato útil, fácil de buscar, una tienda abierta los 365 días del año, las 24 horas del día, la cual tuvo gran aceptación por parte del público, que al final del mismo año 1995, las ventas anuales fueron de USD 511.000 (Wells, Danskin y Ellsworth 2018).

En 1999, Amazon incursiona en otras categorías e incorpora juguetes, artículos para el hogar, videojuegos, *software*, muebles de jardín y utensilios de cocina. Su facturación se incrementa de USD 610 millones (1998) a USD 1.640 millones (1999) (Turienzo 2018). Posteriormente se abren tiendas virtuales, brindando servicios diferenciados para mantener la fidelidad de sus clientes.

Los años 2000 y 2001 no fueron buenos años para Amazon, ya que las “acciones electrónicas” perdieron el 45% de sus valores históricos máximos. Recién a fines del año 2002 casi 30 de las 100 principales empresas tecnológicas cerraron con balances positivos.

A inicios del 2003, Jeff Bezos pudo anunciar que la empresa daba ganancias y para el año 2005 crea el programa *Prime Membership*, logrando una revolución en los programas de fidelización de clientes que ya existían. Se crea posteriormente, en el año 2006, una línea de negocio denominada AWS (servicios de computación en la nube) ampliando así su red de clientes.

“Kindle” nació en el 2007, producto innovador lanzado por Amazon, que permitía descargar y leer libros, periódicos y revistas, logrando convertirse, para el año 2011, con su versión mejorada, en el artículo más popular en Amazon.com.

Con la adquisición, en el 2012, de Kiva Systems se logra integrar la tecnología a sus almacenes y disminuir el tiempo en el despacho de los pedidos. En el 2013, anunció la ampliación de entrega de pedidos a los domingos a través del Servicio Postal de Estados Unidos (por sus siglas en inglés, *USPS*), a fin de lograr que el cliente reciba a tiempo sus pedidos. Para agosto del 2016, presentó su primer avión y anunció que arrendaría un total de 40. Y en marzo del 2017, demostró la viabilidad de sistema de entrega de drones de 30 minutos en California. Amazon considera que la entrega del producto desde el centro de distribución o instalación hasta el usuario final (última milla) es un proceso importante.

Las ventas de terceros independientes crecieron entre 3% y 58% entre 1999 y 2018, en su mayoría corresponde a pequeñas y medianas empresas, a quienes se ofreció las mejores herramientas de venta para administrar inventarios, procesar pagos y rastrear envíos. Los programas *Fulfillment by Amazon* y el programa de membresía *Prime* ayudaron a alcanzar estos objetivos.

2. Descripción del perfil estratégico de la empresa

Amazon es una empresa centrada en el *e-commerce*, buscando que este sea atractivo, seguro y de fácil acceso. Asimismo, su expansión llega a más de 40 países, siendo Seattle, Washington (Estados Unidos) su lugar de origen y desde donde se concentra la operación del negocio. Amazon está dedicada a la venta y distribución de productos minoristas, cuenta también con productos de marca propia.

La estrategia de Amazon gira en torno a un conocimiento pleno del cliente a fin de brindar un servicio diferenciado, para ello invierten en distribución, logística, tecnología e innovación. Lo que se busca es que el cliente pueda comprar todo desde un sitio web de manera rápida y a un precio justo.

3. Definición del problema

Para llegar a sus clientes con mayor rapidez, Amazon continuó invirtiendo en centros de despacho de pedidos y otras instalaciones en todo el mundo. A principios del 2018, operaban 265 centros de cumplimiento en 17 países y se planeaba abrir 49 centros más. También operaba otras 471 instalaciones incluidas 276 estaciones de entrega y 73 centros de clasificación, siendo Estados Unidos el país más importante dentro de la región de Norteamérica para las operaciones de Amazon.

Dado el crecimiento desmedido y de forma ininterrumpida de Amazon a lo largo de los años, existía una dependencia acentuada hacia los proveedores de entrega de pedidos en la última milla, lo que no le permitía tener el control de su cadena logística y distribución de los envíos, situación que impedía no solo el logro de una mayor eficiencia en el proceso, sino también optimizar su estructura de costos, generando así un encarecimiento de los precios.

En adición a esta situación, Amazon se enfrenta a una regulación más exigente en cuanto a los aspectos impositivos. El Gobierno de Estados Unidos obliga a la empresa a pagar un impuesto sobre las ventas a sus clientes, que anteriormente no estaba obligado a pagar. Este panorama político-legal, no resulta favorable para el crecimiento sostenible de la empresa.

4. Enfoque y solución

A fin de poder afrontar con éxito las amenazas normales del entorno empresarial y dar solución a los problemas descritos como consecuencia del crecimiento desmedido de Amazon, es que se propone elaborar un plan estratégico para la empresa Amazon centrada en Estados Unidos de Norteamérica para el período comprendido entre los años 2019 y 2021.

Capítulo II. Análisis externo

En este capítulo se presenta el análisis externo o de la industria en la que participa Amazon. Como cuestión previa, es preciso definir como área de influencia geográfica a los Estados Unidos de Norteamérica. Luego se analizan macrovariables del entorno general y se hace un diagnóstico de la industria, mediante el análisis de las fuerzas de Porter, con el fin de encontrar las oportunidades y amenazas más relevantes y el grado de atractividad de la industria.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

Tabla 1. Matriz de análisis del entorno político

ENTORNO POLÍTICO			
Variable	Tendencia	Fuente	Impacto probable
Incremento de aranceles en Estados Unidos para el comercio internacional	Donald Trump viene promoviendo barreras al libre comercio entre Estados Unidos, México y China provocando un menor dinamismo comercial.	(Diamond 2017)	Amenaza
Mayor regulación del <i>e-commerce</i>	El crecimiento de la industria la expone a mayor fiscalización y regulación, lo que podría tener impacto negativo en sus resultados.	(Denning 2017)	Amenaza
Mayor acceso a tecnologías de información	Debido a que el acceso a internet es un derecho, los países deben garantizar el mismo a todos sus habitantes.		Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel político, se presentaban amenazas propias de la reconfiguración de la doctrina política y económica hacia tendencias más proteccionistas y conservadoras.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Matriz de análisis del entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO			
Variable	Tendencia	Fuente	Impacto probable
Mayor capacidad de compra de los consumidores	Se tiene mayores recursos disponibles para el consumo de bienes diferentes a los de primera necesidad.	Roper, Pitt y Zakrzewska (2012).	Oportunidad
Menor crecimiento económico mundial	Tras la crisis económica internacional, las oportunidades de negocio son menores que antes.		Amenaza
Incremento de las tiendas físicas en la industria del <i>retail</i>	Se abren más tiendas físicas en la industria del <i>retail</i> por la competencia del <i>e-commerce</i> .		Amenaza
Modelo de negocio permite ofrecer precios más competitivos	El modelo de negocio y poder de negociación de las plataformas de <i>e-commerce</i> permite ofrecer precios más bajos a los consumidores.		Oportunidad
Aumento de valor de mercado por participación en bolsa	La crisis económica internacional hizo que los inversionistas diversifiquen su cartera mirando a empresas tecnológicas.	Bowman, Ertürk, Froud, Johal, Law, Leaver, Moran y Williams (2014).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel económico enfrentaba resultados mixtos, toda vez que los hábitos de consumo estaban migrando al sector tecnológico, pero el crecimiento económico no alcanzaba los niveles previos a la crisis.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Matriz de análisis del entorno social

ENTORNO SOCIAL			
Variable	Tendencia	Fuente	Impacto probable
Aumento del consumo de <i>e-commerce</i> proveniente de países en vías de desarrollo	Los consumidores de países en vías de desarrollo buscan bienes modernos que solo están disponibles en las plataformas norteamericanas.	Corabeouf (2018).	Oportunidad
Masificación del acceso a internet	El uso de dispositivos móviles ha elevado el acceso a internet.		Oportunidad
Incremento del consumo por internet	Las nuevas generaciones valoran la inmediatez de las compras por internet.		Oportunidad
Mayor sedentarismo en nuevas generaciones	El consumo por internet genera sedentarismo, lo cual viene siendo alertado por algunos medios de información.	Bedard (2017).	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel social, se beneficiaba de las oportunidades derivadas del cambio generacional y las preocupaciones de la nueva fuerza laboral.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Matriz de análisis del entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO			
Variable	Tendencia	Fuente	Impacto probable
Acelerado avance tecnológico	La innovación en materia informática ya no necesita grandes inversiones de capital. Los emprendimientos digitales son rápidos y pueden disputar mercado.	Ruddick (2017).	Amenaza
Optimización de recursos informáticos	El avance tecnológico en términos de arquitectura de TI y procesamiento en la nube permite procesar más a menor costo.	Ruddick (2017).	Oportunidad
Aumento de estafas por internet	La profesionalización de los expertos en internet y tecnología también se manifiesta en la sofisticación de las estafas en línea.	Dailymail online (2017).	Amenaza
Optimización de recursos físicos (infraestructura de almacenes)	El avance en las técnicas de cadena de suministro optimiza la utilización de espacios físicos para el almacenamiento y distribución.	Sindi y Michael (2017).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel tecnológico se veía beneficiado por el avance de las capacidades de infraestructura informática física y virtual, así como de las facilidades que estas otorgaban a la creación de tecnologías disruptivas.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Matriz de análisis del entorno ecológico

ENTORNO ECOLÓGICO			
Variable	Tendencia	Fuente	Impacto probable
Mejor tratamiento de desechos, reciclaje y energías renovables	Mejorar prácticas de tratamiento de residuos y uso de fuentes de energía más limpias a través del I+D (investigación y desarrollo).	Bloomberg (2017).	Oportunidad
Mayores emisiones por transporte	Se valora mucho el uso de tecnologías menos contaminantes, en términos de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).		Amenaza
Mayor transparencia de información sobre contaminación	La aparición de ISO vinculados al medioambiente (14000) y la responsabilidad social (26000) obligan a las organizaciones a publicar reportes de sostenibilidad.		Amenaza
Reducción del ciclo de vida de los productos tecnológicos	Las empresas proveedoras de bienes tecnológicos lanzan nuevas versiones de sus productos con mayor recurrencia, elevando así el consumo de recursos no renovables.		Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel ecológico, se presentaban amenazas relacionadas al *accountability* de sus acciones en materia de emisiones y el impulso de modelos de consumo que promueven la generación de desechos.

1.6 Entorno global

Tabla 6. Matriz de análisis del entorno global

ENTORNO GLOBAL			
Variable	Tendencia	Fuente	Impacto probable
Masificación de <i>startups</i>	Son la norma para hacer negocios en el mundo actual. Su alto nivel de disrupción y bajo coste de implementación, o facilidad para conseguir recursos, las hacen atractivas para el desarrollo de nuevos negocios.	Foss y Saebi (2015).	Oportunidad
Eficiente uso del <i>big data</i> para predecir patrones de consumo	Los patrones de comportamiento pueden ser modelados por técnicas estadísticas avanzadas. Estos sirven para predecir las elecciones de compra de los consumidores y hacerles llegar ofertas adecuadas a su perfil de consumo.	Law (2017).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel global, se encontraban oportunidades relacionadas a la aparición de *startups* y el tratamiento de grandes volúmenes de información para la identificación de patrones de consumo.

Del análisis PESTEG, se obtuvieron las siguientes oportunidades y amenazas más importantes para la industria del *e-commerce*. Dentro de oportunidades se tiene: (O1) Modelo de negocio permite ofrecer precios más competitivos, (O2) Eficiente uso de la *big data* para predecir patrones de consumo, (O3) Masificación del acceso a internet, (O4) Mayor capacidad de compra de los consumidores, y (O5) Incremento del consumo por internet. Por su parte, dentro de amenazas se tiene: (A1) Mayor regulación del *e-commerce*, (A2) **Incremento** de las tiendas físicas en la industria del *retail*, (A3) Acelerado avance tecnológico, (A4) Aumento de estafas por internet, y (A5) Mayores emisiones por transporte.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Amazon es una empresa dedicada al expendio de bienes a través de la red. Una búsqueda en el manual del *North American Industry Classification System* (NAICS) reporta que estas actividades se pueden encontrar bajo el código 454110, que agrupa a las compañías cuya actividad principal sea la venta de todo tipo de mercancías que no se valga de tiendas físicas (United States Census Bureau 2017).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter permite determinar qué tan atractiva resulta la participación en la industria (Córdova 2017), mediante la identificación de nuevas oportunidades y estrategias. Se presenta un análisis de las cinco fuerzas a partir de la matriz de atractividad de Hax y Majluf¹.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo por lo que el sector muestra un grado de atractividad medianamente alto (3,63). Para ser un actor relevante en esta industria necesitas tener acceso a un número bastante grande de proveedores, los cuales por su atomización no tendrán un alto poder de negociación. Además, a los proveedores les interesa formar parte de las plataformas que poseen los participantes de esta industria, toda vez que el alcance que obtienen en esta es mucho mayor al que lograrían por sí mismos. Por ello, los proveedores están dispuestos a transar sus productos a precios mucho menores pues esperan que su participación en estas plataformas les reporte volúmenes de compra extraordinarios. Cabe mencionar que existe un grupo de proveedores que es vital para el desarrollo de esta industria, los que se dedican al reparto de los bienes transados. Sobre ellos, el poder de negociación es bajo.

Tabla 7. Atractividad de la industria respecto al poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	-	1	2	3	4	5	+
- Número de proveedores de bienes para la venta	Bajo						Alto
- Número de proveedores de reparto de bienes (mensajería, <i>courier</i>)	Baja						Alta
- Costos de cambio de proveedor	Altos						Bajos
- Amenazas de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta						Baja
- Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alta						Baja
- Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta						Baja
- Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta						Baja
- Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja						Alta
PROMEDIO		3,63					

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

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo por lo que el sector muestra un grado de

¹ Para la matriz de atractividad de Hax y Majluf, se definen cinco grados de atractividad para la industria, representando cada valor lo siguiente: 1 – no atractivo, 2 – medianamente atractivo, 3 – neutral, 4 – medianamente atractivo, y 5 – muy atractivo.

atractividad medianamente alto (3,44). El principal atractivo de esta industria es el correspondiente al número masivo de clientes, derivado del alcance del comercio electrónico. Esto implicaría que: i) los clientes no logren condiciones especiales en precios o calidad por su volumen de compras, ii) la pérdida de un cliente de alto tique de compra sea indiferente para el flujo de negocio, y iii) la organización entre clientes para replicar la actividad ofrecida por la industria sea difícil y costosa. Por otro lado, los factores que hacen poca atractiva la industria referirían principalmente a la escasa capacidad de retención de clientes y de repetición de compra si es que no se construye una relación de confianza con la marca que permita capear la sensibilidad al precio y la disponibilidad de sustitutos.

Tabla 8. Atractividad de la industria respecto al poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	-	1	2	3	4	5	+
- Número de clientes	Bajo						Alto
- Disponibilidad de sustitutos	Mucha						Poca
- Costo de cambio para el cliente	Bajo						Alto
- Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta						Baja
- Amenaza de la industria de integrarse adelante	Alta						Baja
- Contribución a la calidad del producto del cliente	Alta						Baja
- Poder adquisitivo de los clientes	Bajo						Alto
- Sensibilidad al precio	Alta						Baja
- Lealtad a la marca	Baja						Alta
PROMEDIO	3,44						

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

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja por lo que el sector muestra un grado de atractividad alto (3,88). Esto debido a que la provisión del nivel de servicio otorgado por la industria presenta altas barreras a la entrada que restringirían la competencia a grandes corporaciones o a actores ya consolidados en industrias cercanas. Las vallas más altas se encuentran en los requerimientos de capital que permitirían contar con la infraestructura física y virtual adecuada, así como los recursos que se destinarían a tecnología de vanguardia y posicionamiento de marca.

Tabla 9. Atractividad de la industria respecto a la amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	-	1	2	3	4	5	+
- Requerimientos de capital	Bajo						Alto
- Economías de escala	Bajas						Altas
- Regulaciones para ingresar a la industria	Bajas						Altas
- Diferenciación del producto	Baja						Alta

Amenaza de nuevos competidores	-	1	2	3	4	5	+
- Identificación de marcas	Baja						Alta
- Costos de cambio para el cliente	Bajos						Altos
- Acceso a tecnología de punta	Bajo						Alto
- Efecto de la experiencia	Bajo						Alto
PROMEDIO		3,88					

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

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja por lo que el sector muestra un grado de atraktividad medianamente alto (3,60). Esto pues los actores relevantes en la industria ya están definidos y su competencia se da a escala. Resulta muy difícil pensar que actores no corporativos puedan ofrecer productos o servicios sustitutos.

Tabla 10. Atraktividad de la industria respecto a amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos	-	1	2	3	4	5	+
- Sustitutos cercanos	Muchos						Pocos
- Costos de cambio para el cliente	Bajos						Altos
- Agresividad del productor de sustitutos	Alta						Baja
- Valor/precio del sustituto	Alto						Bajo
- Propensión a probar sustitutos	Alta						Baja
PROMEDIO		3,60					

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

2.2.5 Rivalidad entre los competidores

De acuerdo con Loeb (2018), los cinco principales competidores en materia de *e-commerce* en Norteamérica son: Amazon con 43,5% de participación en el mercado, Ebay, con el 6,6%, Apple con 3,9%, Walmart con 3,7% y HomeDepot con 1,5%. Para ellos, se determinó que la rivalidad entre competidores existentes no es alta por lo que el sector muestra un grado de atraktividad neutral (3,29). La estrategia seguida por los actores de la industria parece estar bien definida, y la competencia por nuevos clientes tiene rutas de acción establecidas.

Tabla 11. Atractividad de la industria respecto a la rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	-	1	2	3	4	5	+
- Competidores importantes	Muchos						Pocos
- Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
- Costos fijos	Altos						Bajos
- Diferenciación del producto	Baja						Alta
- Diversidad de competidores	Alta						Baja
- Compromisos entre competidores	Altos						Bajos
- Rentabilidad de los competidores	Baja						Alta
PROMEDIO		3,29					

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

De la evaluación de las cinco fuerzas de Porter a través de la metodología de Hax y Majluf (2004), se obtiene un valor promedio de la industria de 3,57.

Tabla 12. Atractividad promedio de la industria - Consolidado

Atractividad de la industria respecto a	Puntaje
Poder de negociación de los proveedores	3,63
Poder de negociación de los clientes	3,44
Amenaza de nuevos competidores	3,88
Amenaza de productos o servicios sustitutos	3,60
Rivalidad entre los competidores existentes	3,29
PROMEDIO	3,57

Fuente: Elaboración propia 2020.

De lo anterior se desprende que la industria en la que participa Amazon es atractiva.

3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Siguiendo a David (2013), se usa la MPC en la cual se analizan los factores críticos de éxito de los principales competidores de un sector. Luego de aplicar la metodología, se obtiene que Amazon presenta el mejor desempeño frente al mercado, posicionándose como líder de este, alcanzando una puntuación de 3,79.

Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO RELATIVO ²	AMAZON		WALMART		EBAY	
		RATING ³	PUNTAJE ⁴	RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE
- Desempeño en NYSE (mercado)	0,13	4,00	0,52	4,00	0,52	4,00	0,52
- Capacidad de distribución	0,12	4,00	0,48	4,00	0,48	2,00	0,24
- Inversión en I&D	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20
- Diversificación de productos	0,09	4,00	0,36	3,00	0,27	3,00	0,27
- Precios bajos	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
- Rapidez de los envíos	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
- Facilidad en las devoluciones	0,11	4,00	0,44	3,00	0,33	4,00	0,44
- Lanzamientos de nuevos productos	0,11	3,00	0,33	2,00	0,22	2,00	0,22
- Nivel de satisfacción del cliente	0,09	4,00	0,36	3,00	0,27	3,00	0,27
TOTAL	1,00	3,79		3,24		2,91	

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

A partir del análisis de la MPC, se desprende que Amazon es el líder de la industria del *e-commerce* mostrando ventajas marcadas en los factores de: rapidez de los envíos, inversión en I+D, diversificación de productos, nivel de satisfacción de sus clientes, y lanzamiento de nuevos productos.

² Para hallar los pesos relativos, cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. La suma de todos los pesos debe totalizar 1,0. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (asignando un peso máximo de 0,3), pues el éxito orgánico de una industria rara vez se determina por factores exógenos.

³ El *rating* para cada empresa refiere a lo bien que lo está haciendo frente a las otras empresas de la industria. Va desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 gran debilidad. Las valoraciones son imputadas a criterio del investigador. Este proceso se puede hacer más fácil a través de una evaluación comparativa de la industria, *benchmarking*. Cabe señalar que a las empresas de la matriz se le pueden asignar calificaciones iguales por el mismo factor. Por ejemplo, si las empresas A, B y C tienen cuotas de mercado del 25%, 27% y 28%, respectivamente, en consecuencia, todos recibirán la calificación de 4 en lugar de recibir calificaciones distintas.

⁴ El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso relativo por el *rating*. Cada empresa recibe una puntuación para cada factor. El puntaje total es simplemente la suma de todos los puntajes individuales. La empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

David (2013) presenta a la matriz EFE⁵ como la herramienta que permite cuantificar las oportunidades y amenazas relevantes obtenidas en el análisis externo. El análisis realizado para la industria, enfocada en Amazon, muestra que la calificación total de la misma es de 3,28. Esto indicaría que la empresa recurre a estrategias adecuadas para la gestión de sus amenazas y oportunidades, colocándola en mejor posición que sus competidores.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

O/A	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades				
O1	Modelo de negocio permite ofrecer precios más competitivos	0,250	4	1,000
O2	Eficiente uso del <i>big data</i> para predecir patrones de consumo	0,125	4	0,500
O3	Masificación del acceso a internet	0,075	3	0,225
O4	Mayor capacidad de compra de los consumidores	0,075	2	0,150
O5	Incremento del consumo por internet	0,075	4	0,300
Amenazas				
A1	Mayor regulación del <i>e-commerce</i>	0,150	3	0,450
A2	Incremento de las tiendas físicas en la industria del <i>retail</i>	0,100	3	0,300
A3	Acelerado avance tecnológico	0,050	3	0,150
A4	Aumento de estafas por internet	0,050	2	0,100
A5	Mayores emisiones por transporte	0,050	2	0,100
	TOTAL	1,000		3,275

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

El peso asignado a las oportunidades y amenazas se sustenta en la exclusividad o inmediatez que las mismas puedan representar para Amazon. Para las oportunidades se valora más a los factores que son exclusivos para el aprovechamiento inmediato por parte de Amazon, tales como su modelo de negocio y el uso eficiente de la *big data*. En el caso de las amenazas, se valora más a los factores que podrían incidir inmediatamente en los resultados de la compañía, tales como la mayor regulación o la apertura de tiendas físicas por parte de la industria del *retail*.

⁵ La metodología de esta matriz indica que las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa pueden responder a cada factor. La calificación va de la siguiente manera: 4: la respuesta es superior, 3: la respuesta está por encima de la media, 2: la respuesta es la media y 1: la respuesta es inefectiva.

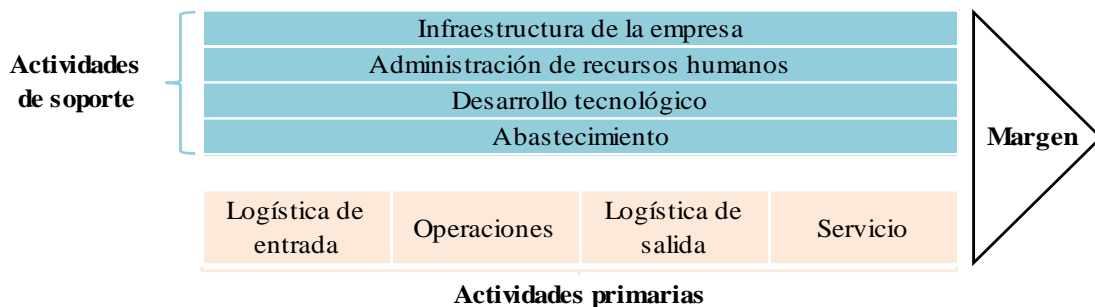
Capítulo III. Análisis interno de la organización

En este capítulo se usan algunas de las herramientas que brinda la teoría de la administración para analizar de manera interna a Amazon. En particular, se presenta el análisis de la cadena de valor de Porter, la matriz de Evaluación de Factores Internos y la matriz VRIO. Tras el análisis de estas, se logra identificar las fortalezas y debilidades, así como las ventajas competitivas de la compañía, lo que permite definir su estrategia genérica competitiva.

1. Análisis de la cadena de valor

La compañía tiene un enfoque mixto de negocio pues su fuente de ingresos proviene tanto de la venta de productos como de la prestación de servicios, que es su segmento más lucrativo. Debido a ello, el análisis de la cadena de valor se hace a partir de Porter (2014), pues permite presentar tanto a las actividades de apoyo como a las primarias en secuencias ordenadas que facilita la identificación de sinergias y rupturas entre las mismas que se traducen más adelante en fortalezas y debilidades.

Gráfico 1. Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (2014).

1.1 Actividades de apoyo

1.1.1 Infraestructura de la empresa

Se considera:

- Visión estratégica del CEO para el logro de un crecimiento acelerado.
- Influyente poder de la marca.
- Gestión de inversiones orientada a inversión en la bolsa de valores.
- Planificación financiera óptima que permite un crecimiento acelerado.

De lo anteriormente señalado, podemos destacar dentro de las fortalezas de la empresa, la visión estratégica del CEO y el influyente poder de la marca.

1.1.2 Administración de recursos humanos

Amazon se caracteriza por tener una óptima gestión en la atracción de talentos a través de un proceso de contratación eficaz que implica un paquete de beneficios atractivos y una próspera cultura de carrera. Asimismo, existe una preocupación constante por la retención de talentos.

En el año 2018, Amazon fue considerada por LinkedIn, según el reporte *Top Companies where the US wants to work now* (Roth 2018), como la mejor empresa, basado en 4 pilares, dentro de los cuales destaca la retención del talento.

Se considera que la gestión para la retención del talento es una fortaleza para Amazon.

1.1.3 Desarrollo tecnológico

Amazon busca constantemente innovar en tecnología en todos sus procesos de negocio, lo cual implica el desarrollo de aplicaciones para agilizar la gestión de almacenes y la entrega de productos en la última milla, así como el análisis de datos orientado a investigación de mercado y predicción del comportamiento de los clientes.

Como parte de su innovación, Amazon cuenta con 2035 patentes disruptivas al 2018 (Intellectual Property Owners Association 2019) para el desarrollo de sus negocios.

Una fortaleza importante para destacar es la innovación constante en tecnología y patentes.

1.1.4 Abastecimiento

Una de sus fortalezas dentro de las actividades de abastecimiento, es el alto poder de negociación con los proveedores, debido a que cuenta con atractivos mecanismos de incentivos y contratos a corto plazo que no generan dependencia.

1.2 Actividades primarias

1.2.1 Logística de entrada

Amazon tiene un gran poder de negociación con sus proveedores de bienes, que lo coloca en una posición ventajosa dentro del programa de *Fulfillment by Amazon* (servicio para almacenar y completar pedidos para usuarios del mercado), esto claramente representa una fortaleza para la empresa.

1.2.2 Operaciones

Las actividades de operaciones incluyen el proceso de inventarios físico de mercadería, recuperación de mercadería, empaquetado y envío al cliente final. La productividad de sus operaciones de almacén ha sido impulsada desde la adquisición del fabricante de robots Kiva Systems en el 2012.

1.2.3 Logística de salida

Si bien es cierto, Amazon cuenta con una alta conectividad virtual en su cadena logística que le permite operar de manera óptima, el contar con un servicio tercerizado en la entrega de pedidos, podría afectar las entregas en el tiempo establecido por la disminución en la eficacia de las empresas a cargo, constituyendo una debilidad para Amazon.

1.2.4 Marketing y ventas

Una de las principales fortalezas de Amazon es el posicionamiento de su marca, utilizando para ello su propia plataforma de *e-commerce*. Cuenta a su vez con promociones con precios especiales para los suscriptores *Prime*.

Los clientes perciben un precio justo o razonable con relación a la calidad de los productos ofrecidos por Amazon.

1.2.5 Servicio posventa

El servicio de posventa de Amazon se sustenta en una adecuada política de devoluciones y reembolsos de los productos. En el caso de los clientes *Prime* (membresía anual con entregas gratuitas), algunas de estas devoluciones representan pérdida económica para Amazon, sin embargo, sobre el particular, la empresa ya viene realizando acciones correctivas a fin de evitar ciertos abusos en dichas devoluciones.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la matriz EFI, se han incluido las fortalezas y debilidades más relevantes, lo cual permitirá determinar la posición de Amazon frente a la industria.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ EFI	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Visión estratégica del CEO	20%	4	0,80
F2. Influyente poder de la marca	10%	3	0,30
F3. Óptima gestión de retención de talentos	9%	3	0,27
F4. Innovación constante en tecnología y patentes	20%	4	0,80
F5. Alto poder de negociación con los proveedores	10%	3	0,30
F6. Alta valoración del cliente basado en una relación justa entre el precio y calidad.	20%	4	0,80
DEBILIDADES			
D1. Dependencia del servicio de transporte tercerizado en la última milla.	11%	2	0,22
TOTAL	100%		3,49

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

De la tabla anterior se desprende una puntuación ponderada de 3,49, esto evidenciaría que la empresa mantiene una posición interna fuerte en la industria, aprovechando sus fortalezas y gestionando adecuadamente su debilidad. Es importante señalar que entre las fortalezas de Amazon destaca la visión estratégica de su CEO, innovación constante en tecnología y patentes y alta valoración de los clientes basados en una relación justa entre el precio y la calidad de los productos ofrecidos.

3. Matriz VRIO⁶

En la matriz VRIO se identifican las ventajas competitivas de Amazon, lo cual permite obtener la estrategia genérica competitiva idónea para la compañía.

Tabla 16. Matriz VRIO

FORTALEZAS	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Explotado por la organización?	Implicancias competitivas
F1. Visión estratégica del CEO	Sí	No	----	----	Paridad competitiva
F2. Influyente poder de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
F3. Óptima gestión de retención de talentos	Sí	No	----	----	Paridad competitiva
F4. Innovación constante en tecnología y patentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
F5. Alto poder de negociación con los proveedores	Sí	No	----	----	Ventaja competitiva temporal
F6. Alta valoración del cliente basado en una relación justa entre el precio y calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Barney y Hesterly (2005).

⁶ El análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia, pues si una empresa saca como conclusión que sus recursos no cumplen los requisitos planteados en el análisis, se hará evidente que el producto entra en la categoría de los productos *me too*, es decir, que no tiene una ventaja competitiva clara y valiosa.

Como resultado de este análisis, se identificaron como ventajas competitivas sostenidas aquellas que corresponden al poder de la marca, innovación constante en tecnología y patentes y alta valoración del cliente basado en una relación justa entre el precio y la calidad., las cuales cumplen con los cuatro atributos o cualidades en el análisis de recursos o fortalezas.

4. Estrategia genérica competitiva

El concepto de estrategias genéricas, desarrollado por Porter (2009), presenta las siguientes:

- Liderazgo global en costos, en donde la compañía orienta sus esfuerzos a la reducción de costos dentro de su cadena de valor para generar precios competitivos y aumentar su participación en el mercado;
- Diferenciación, en donde la compañía busca crear productos o servicios que el consumidor percibe como exclusivos y por los que paga un precio mayor; y,
- Enfoque, en donde la compañía busca satisfacer a alguno de sus segmentos de clientes.

David (2013), por su parte, amplía este concepto a cinco estrategias genéricas competitivas.

A partir de las ventajas competitivas sostenibles determinadas en la matriz VRIO, se concluye que la empresa debería utilizar **la estrategia genérica de costos tipo 2 o de liderazgo en costos – mejor valor**. Esto se evidencia en los esfuerzos de Amazon por presentar un servicio cuyos atributos lo posicionan como mejor calidad con un precio razonable es decir mejor percepción calidad/costo versus el ofrecido por su competencia.

Amazon está enfocado en incentivar la innovación en tecnología a través de su cadena logística y optimizar el tiempo de entrega de los productos, con lo cual podría optimizar su estructura de costos que repercuta en un mejor precio para el consumidor e incremente su cuota de mercado.

Gráfico 2. Las cinco estrategias de Fred David

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DE MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente / Elaboración propia 2020 basada en David (2013).

Tipo 1.- Liderazgo en costos – Bajo Costo, Tipo 2. – Liderazgo en costos – Mejor valor, Tipo 3. – Diferenciación, Tipo 4. – Enfoque – Bajo Costo, Tipo 5. – Enfoque – Mejor Valor.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

En los capítulos anteriores, se desarrolló el análisis externo e interno de Amazon para el mercado de *e-commerce* en Estados Unidos de América, permitiendo identificar las fortalezas y aspectos de mejora que la empresa deberá incorporar dentro de su misión y visión.

1.1 Propuesta de misión

Ser una empresa de *e-commerce* orientada a brindar servicios de calidad con innovación, tecnología y procesos simples, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de Estados Unidos de América y contribuyendo al bienestar de nuestra comunidad y empleados.

1.2 Propuesta de visión

Ser la plataforma global de *e-commerce* que ofrezca el mejor servicio amparada en nuestra innovación, rapidez y cultura horizontal; acercando el mundo a nuestros clientes mediante disrupciones tecnológicas, centros logísticos de vanguardia y recursos humanos altamente motivados.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Ser el máximo líder en *e-commerce* apalancándose en innovación tecnológica a fin de ser percibidos por los clientes y empleados como una empresa de calidad, económicamente rentable y sostenible.

2.2 Objetivos específicos 2019-2021

De acuerdo con Sallenave (2002), independientemente de la visión particular de sus líderes, la alta dirección de la empresa debe perseguir tres objetivos temáticos: rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

2.2.1 Objetivo de rentabilidad

- Elevar el margen neto (utilidad neta / ingresos totales) a 4,93 % (crecimiento de 13,98 % con respecto al año 2018).
- Incrementar progresivamente el EBITDA a USD 80.617 millones al cierre del año 2021 (crecimiento de 190 % con respecto al año 2018).
- Incrementar progresivamente el ROA (Utilidad neta / Activos totales) a 14,82 % al cierre del año 2021 (crecimiento de 139 % con respecto al año 2018).

- Mantener el ROE por encima del 20 %, (Utilidad neta / Patrimonio total) logrando 24,19% al cierre del año 2021 (crecimiento de 5 % con respecto al año 2018).

2.2.2 Objetivo de crecimiento

Incrementar las ventas totales a USD 515.123 millones al cierre del año 2021 (crecimiento de 121,0 % con respecto al año 2018).

2.2.3 Objetivo de supervivencia

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de *e-commerce* a 92 % al cierre del año 2021.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Tabla 17. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>F1. Visión estratégica del CEO.</p> <p>F2. Influyente poder de la marca.</p> <p>F3. Óptima gestión de retención de talento.</p> <p>F4. Innovación constante de tecnología y patentes.</p> <p>F5. Alto poder de negociación con los proveedores.</p> <p>F6. Alta valoración de cliente basado en una relación justa en el precio y la calidad.</p>	<p>O1. Modelo de negocio permite ofrecer precios más competitivos.</p> <p>O2 .Uso de <i>big data</i> para predecir patrones de consumo.</p> <p>O3. Masificación del acceso de internet.</p> <p>O4. Mayor capacidad de compra de los consumidores.</p> <p>O5. Incremento de consumo por internet.</p> <p>O6. Auge de la tecnología disruptiva e innovación constante.</p>	<p>D1. Dependencia de los servicios de transporte en la última milla.</p> <p>D2. Altos costos de transporte de terceros.</p> <p>D3. Retrasos en la entrega de pedidos a terceros.</p>	<p>A1. Mayor regulación del <i>e-commerce</i>.</p> <p>A2. Incremento de tiendas físicas en la industria <i>retail</i>.</p> <p>A3. Acelerado avance tecnológico.</p> <p>A4. Aumento de estafas por internet.</p> <p>A5. Mayor emisión de gases por parte del transporte terrestre.</p>

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Matriz FODA cruzado

Tabla 18. Matriz FODA cruzado

<p>FO: Aprovechar las fortalezas junto con las oportunidades</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de las ventas de forma sostenible aprovechando la alta valoración del cliente (F1, F6, O1). 2. Aprovechar la tecnología existente para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que requieren el <i>big data</i> (F1, F2, O5, O4 y O3). 3. Poder de negociación con proveedores permite crear barreras de entrada de nuevos competidores y a su vez precios más competitivos (F5, O1). 	<p>FA: Contrarrestar las amenazas con las Fortalezas</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la marca Amazon y utilizar el incremento de tiendas físicas para comercializarla (F1, F2, A2). 2. Implementar un sistema de prevención de fraude a través del uso de la innovación en tecnología y talento óptimo (F3, F4, A4). 3. Reforzar la imagen corporativa socialmente responsable con el uso de tecnología y patentes a fin de reducir las emisiones de gases (F4, A5).
<p>DO: Aprovechar una oportunidad para ocultar una debilidad</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de transporte alternativo aprovechando el avance tecnológico para la última milla (D1, F6). 2. Integración vertical de las operaciones hasta la última milla que le permita una reducción de costos de transporte (D2, O1). 3. Renegociación de tarifas con transportistas terceros estableciendo indicadores de cumplimiento de entrega a tiempo (D2, O1). 	<p>DA: Disminuir al mínimo las debilidades y amenazas.</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar el uso de la tecnología para minimizar las emisiones de gases en el transporte (D1, A5). 2. Implementar medidas de control interno en los sistemas de información para evitar suplantación de identidad (D1, A4).

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 19. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Iniciativas estratégicas	Elevar el margen neto (utilidad neta / ingresos totales) a 4,93 %.	Incrementar las ventas totales a USD 515,123 millones al cierre del año 2021.	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de e-commerce a 92 % al cierre del año 2021.
1. Crecimiento de las ventas de forma sostenible aprovechando la alta valoración del cliente.	X	X	
2. Aprovechar la tecnología existente para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que requieren el <i>big data</i> .		X	
3. Poder de negociación con proveedores permite crear barreras de entrada de nuevos competidores que a su vez precios más competitivos	X		
4. Impulsar la marca Amazon y utilizar el incremento de tiendas físicas para comercializarla		X	
5. Implementar un sistema de prevención de fraude a través del uso de la innovación en tecnología y talento óptimo.			X
6. Reforzar la imagen corporativa socialmente responsable con el uso de tecnología y patentes a fin de reducir las emisiones de gases		X	
7. Desarrollo de transporte alternativo aprovechando el avance tecnológico para la última milla	X		
8. Integración vertical de las operaciones hasta la última milla que le permita una reducción de costos de transporte	X		
9. Renegociación de tarifas con transportistas terceros estableciendo indicadores de cumplimiento de entrega a tiempo	X		
10. Impulsar el uso de la tecnología para minimizar las emisiones de gases en el transporte		X	
11. Implementar medidas de control interno en los sistemas de información para evitar suplantación de identidad			X
TOTAL	5	5	2

Fuente: Elaboración propia 2020.

Según la tabla precedente, cada uno de los objetivos estratégicos cuenta con iniciativas estratégicas que soportan su alcance futuro.

4. Descripción de la estrategia seleccionada

4.1 Estrategia competitiva

Michael Porter dice que las empresas alcanzan su ventaja competitiva a partir de tres pilares fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, y a estos les llama estrategias genéricas (David 2013). El mismo autor desarrolla y amplía este concepto en 5 tipos de estrategias: i) liderazgo en costos – bajo costos, ii) liderazgo en costos – mejor valor, iii) diferenciación, iv) enfoque – bajo costo y v) enfoque – mejor valor.

En el capítulo III, se vio que Amazon debería adoptar la estrategia genérica tipo dos: liderazgo en costos – mejor valor, sustentada en ofrecer al cliente precios similares a sus competidores pero que los mismos den una percepción de mayor valor, basada en la calidad de sus productos. Para adoptarla, Amazon debe orientarse a promover la innovación en tecnología y a ser eficiente en el tiempo de entrega de sus productos, lo que le permitirá ampliar su margen de contribución, su participación de mercado y la vigencia de su posicionamiento entre los clientes como empresa que da un buen servicio.

4.2 Estrategia de crecimiento

Se utiliza la matriz de Ansoff como herramienta para el crecimiento de Amazon.

Gráfico 3. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Enciclopedia Económica (2017).

Con la finalidad de captar mayor número de clientes, se ha establecido la estrategia de penetración de mercado para Amazon. En el primer año, esta se orienta al comercio electrónico (*e-commerce*); mientras que, a partir del segundo, se busca aumentar la presencia de los productos Amazon en las tiendas por departamento.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Objetivos

Los objetivos de *marketing* de Amazon se desprenden de los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 20. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivos	2019	2020	2021	Indicador
Incrementar las ventas totales a USD 515.123 millones al cierre del año 2021.	324.591	408.360	515.123	Ventas totales período actual
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de <i>e-commerce</i> a 92 % al cierre del año 2021.	85,00 %	89,00 %	92,00 %	(%): Clientes satisfechos / Clientes totales

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Formulación estratégica de *marketing*

2.1 Segmentación

Amazon, una empresa con proyección global tiene la capacidad de poder abarcar un territorio donde la cobertura a internet sea posible desde una casa o desde un dispositivo móvil, sobre esta base segmentaremos nuestro plan de *marketing* orientado a los Estados Unidos de Norteamérica.

Los clientes de Amazon son personas naturales de clase media o alta, con un estilo de vida afín con los desarrollos tecnológicos y la innovación (desde *early adopters* hasta consumidores habituales). Usan frecuentemente dispositivos tecnológicos como ordenadores, laptops, tabletas y teléfonos inteligentes.

Tabla 21. Segmentación de clientes de Amazon

Variables	Características
Geográfica	Estados Unidos de Norteamérica
Psicográfica	Clase social: media, alta.
	Estilo de vida: Amantes de la tecnología y la innovación.
	Personalidad: Independientes, prácticos.
Comportamiento/Conductual	Frecuencia de compra: ocasionales, medios y frecuentes.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Posicionamiento

Amazon ha dado un giro a la forma de comprar un producto, pasando de los clásicos consumidores que acudían a sitios donde no se tenía la certeza de encontrar un producto a encontrarlo haciendo

en un clic y recibirlo en pocas horas.

En este sentido, las estrategias que se plantean como elementos diferenciadores que permitirán establecer el mantra de la “Marca Amazon”, son las siguientes:

- Variedad: Consolidar la imagen de Amazon brindándole al cliente un sitio web donde tenga la experiencia de poder encontrar una variedad adicional al producto que está buscando.
- Calidad: Ofrecer al cliente una nueva visión de la marca, orientado a productos de precios accesibles, de muy buena y excelente calidad.
- Rapidez: Que el cliente tenga la agradable experiencia de poder comprar con procesos simples, seguros y rápidos de pago, así como de poder acceder a opciones de envío de los productos adquiridos en el menor tiempo posible.

Finalmente podemos concluir que la estrategia de posicionamiento de Amazon está orientada a valorar el tiempo de los clientes, posicionando su mantra en la mente de sus consumidores: “El mejor valor que Amazon te da es el tiempo que ahorras”.

3. Estrategias de la mezcla de *marketing*

Amazon es una empresa que brinda servicios y a la vez vende productos. Para analizar la mezcla de *marketing*, se considerarán las 8 P⁷.

3.1 Producto/servicio

El “producto/servicio” Amazon es el sitio web y las aplicaciones mediante las cuales la compañía ofrece diferentes tipos de productos para los consumidores. La flor de servicios⁸ es una técnica que Amazon maneja muy bien, aquí se consideran los siguientes puntos:

- Información: Amazon cuenta con una página web en donde te informa las ofertas del día, servicio al cliente, listas, tarjetas de regalo y cómo comenzar a vender.
- Consultas: a través de su página web en donde cuentan con la aplicación “Podemos ayudarte” o *Amazon Assistant*.
- Toma de pedido: a través de la creación de una cuenta desde su página web. El proceso es bastante ágil.
- Cortesía y Atención: Amazon tiene un trato muy bueno con sus clientes.

⁷ La terminología original de “4 P” de la mezcla de *marketing* fue modificada incorporándose 4 elementos adicionales asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad, necesarios para crear estrategias viables y que cubran las expectativas de los clientes cada vez más exigentes.

⁸ La flor del servicio está compuesto por 8 grupos de servicios complementarios de facilitación, que son requeridos para la prestación del servicio y servicios de mejora, que añaden valor para los clientes, los cuales conforman los pétalos de la flor, representado gráficamente en el Anexo 1.

- Excepciones: se dan cuando algún cliente no está satisfecho (devoluciones / reembolsos).
- Facturación: en la página web a través de “Mis Pedidos”.
- Pago: a través de la tarjeta de crédito o débito.

Del análisis anterior, se proponen tres mejoras para los servicios de Amazon y una para los envíos de sus productos:

- Se propone la revisión semestral de los puntos detallados en la flor de servicios, a fin de incluir mejoras de acuerdo con las recomendaciones de los propios clientes.
- Analizar y relanzar el servicio de *Amazon Prime Video*, servicio de video disponible en *streaming* a fin de que pueda superar la preferencia que hoy tiene Netflix en el mercado.
- Creación de espacios en la plataforma actual considerando servicios como *Amazon Health* y *Amazon Beauty* a fin de brindar consultorías de salud y belleza a los clientes.
- En cuanto a los envíos, utilizar en todos los envíos de Amazon empaques *ecofriendly*, es decir, sostenible (equilibrio entre medio ambiente, aspecto social y económico).

3.2 Precio

Amazon ha conseguido un liderazgo en su estrategia de precios. Al ofrecer diferentes tipos de servicios, sus estrategias de precios también son variadas. Ajusta los precios con frecuencia según la categoría del producto, la hora del día y la temporada.

El precio por la suscripción anual para los servicios *Prime* es de USD 99, este servicio les otorga a los clientes la posibilidad de entregas rápidas y acceso al catálogo de video y música. Se está proponiendo un aumento del 18 % a partir del próximo año.

El tique promedio de compra anual para un cliente no *Prime* es de USD 700 al año, mientras que para un cliente *Prime* es de USD 1300. Un 46 % de los clientes *Prime* compra una vez a la semana, y solo un 13 % de los no *Prime* lo hace en el mismo período.

3.3 Plaza

Amazon es una marca global y tiene presencia en todo el mundo. Todos los consumidores compran productos y servicios desde el sitio web y las aplicaciones de Amazon.com para comprar. Una vez que un cliente hace el pedido, el canal de distribución de Amazon aparece donde los productos se obtienen y almacenan en los centros de distribución de Amazon. Estos son enormes almacenes construidos por Amazon en ubicaciones estratégicas para llegar incluso a los lugares más remotos. Estos se clasifican en centros de cumplimiento clasificables (bienes grandes y pequeños), no clasificables, devolución de clientes y almacenes de artículos especializados.

Desde estos centros de despacho los productos se transfieren a centros de distribución y luego a clientes. Amazon utiliza los servicios postales y de mensajería locales para el transporte de paquetes (UPS, USPS y FedEx en Norteamérica e India Post en India).

Amazon cuenta con canales de distribución diseñados para realizar entregas rápidas y precisas a los clientes con el fin de mejorar su experiencia de compra, para lo cual utiliza camiones, aviones prime air, y transportistas independientes. Para los inventarios utiliza la metodología Kaizen que identifica áreas a mejorar, simplifica procedimientos, optimiza tareas y minimiza errores, es importante mencionar que Amazon inauguró su primera tienda física de venta de alimentos en Seattle, WA *Amazon Go* donde reduce al mínimo la interacción humana para acelerar el proceso de compra, usando sensores y análisis de video para determinar dónde están los clientes y qué productos están viendo.

A fin de continuar con el posicionamiento y la penetración en el mercado, se propone incluir los productos de Amazon en las tiendas por departamento que ya se encuentran con la infraestructura instalada en los centros comerciales, con el fin de llegar al consumidor que aún quiere ver un producto antes de comprarlo, lo cual permitirá que las tiendas por departamento se conviertan en socios estratégicos.

3.4 Promoción

Amazon utiliza campañas de *marketing* agresivas para promocionar su marca. Su enfoque principal es la publicidad a través de los anuncios impresos en los periódicos, esta se ha incrementado exponencialmente. Amazon utiliza comerciales creativos de televisión y *marketing* en redes sociales a través de SEO⁹ y apunta a los clientes a través de sus patrones de navegación. Amazon también tiene programas de afiliación donde los propietarios de sitios web y blogs anuncian enlaces de productos de Amazon en sus plataformas. En cuanto a la promoción de ventas, Amazon ofrece promociones y descuentos de ventas efectivos durante los días de fiesta. También creó *Gift a Smile*, una iniciativa donde las personas pueden enviar sus regalos directamente a través de Amazon a las ONG¹⁰ que están asociadas con la empresa. Amazon también realiza *marketing* directo a las empresas para proporcionar sus servicios web.

Es importante mencionar que Amazon también utiliza como estrategia de promoción sus plataformas de *marketplace*, plataforma de venta de productos de manera independiente, anuncios

⁹ *Search Engine Optimization*: optimización en buscadores.

¹⁰ ONG: Organización no gubernamental.

en su producto Kindle, además de otras ventajas como los envíos gratis el mismo día o en 24 horas denominados *Amazon Prime Free Same Day* y *Prime Free One Day*, respectivamente.

A fin de mantener fidelizados a los clientes, se propone descuentos especiales y premios para los clientes recurrentes. Se propone también intensificar las campañas de publicidad en televisión y redes sociales que generen una mayor recordación de la marca.

3.5 Personas

Amazon le da una gran importancia a su fuerza laboral y considera muy importante la interrelación entre esta y sus clientes. Los empleados de Amazon obtienen beneficios en salud, en temas de finanzas, programas de asistencia, vacaciones, entre otros. Hay cerca de 650.000 empleados al cierre del año 2018, trabajando en todo el mundo las 24 horas para garantizar la mejor experiencia del cliente y, como Amazon es el sitio web más visitado en el sector minorista (1270 millones/año), ofrece a sus empleados una gran cantidad de actividades de capacitación y desarrollo. Se espera realizar contrataciones a futuro tomando en cuenta el crecimiento permanente en ventas. Los detalles sobre el manejo del personal, incluyendo el plan de capacitación, se presentan en el plan de recursos humanos.

Con respecto al cliente externo, Amazon tiene un trato amigable y permanentemente se preocupa por capturar el *feedback* de este, a fin de mejorar la calidad de sus servicios. Busca constantemente que sus clientes estén felices y llega a extremos que pocas empresas logran alcanzar. El objetivo es conseguir posicionar a la empresa como la que ofrece mejor calidad.

3.6 Procesos

Amazon es un líder mundial en comercio electrónico y servicios web y tiene un sólido negocio orientado a optimizar sus procesos. Amazon dividió estratégicamente sus almacenes y centros de cumplimiento para lograr una eficiencia operativa, también utiliza lo mejor en tecnología empresarial para respaldar sus actividades diarias y también en sus anuncios, asimismo brinda el servicio de información sobre la ubicación de cada paquete a cada uno de sus clientes. Está asociada a sitios web como Twitter, donde al reaccionar a cualquier tweet de Amazon, las personas pueden agregar cualquier producto a su carrito. Su relación con el cliente y la gestión de la información son fundamentales para su estrategia comercial. Se propone tener un sistema de base de datos que le permita adelantarse a las necesidades futuras de sus clientes, a fin de poder sorprenderlos con propuestas de compras o promociones que encajen en dichas necesidades. En el plan de operaciones se amplía el detalle sobre los procesos de Amazon.

3.7 Evidencia física

La mayor presencia física de Amazon es su sitio web. Como es un minorista en línea, el lugar de servicio es su sitio web y sus aplicaciones, que son muy fáciles de usar y están construidas con un gran diseño. Los almacenes y centros de distribución de Amazon presentes en todos los países de sus operaciones son los más grandes que se puedan encontrar. Tiene un logotipo que asemeja una flecha yendo desde la A hacia la Z, lo que sugiere de manera amigable que se puede comprar cualquier producto en Amazon. Sus paquetes también lucen este logotipo. Amazon publica anualmente sus informes financieros para sus inversores y usuarios, proporcionando información sobre dónde se encuentra la empresa y hacia dónde aspira.

Se propone invertir en nuevos espacios comerciales (*corners*, por sus siglas en inglés) dentro de las tiendas por departamento, que será decorado con productos de alta tecnología para otorgar al cliente una experiencia única de los servicios y productos que ofrece Amazon, generando un gran impacto en el proceso de compra, considerando la necesidad de algunos clientes de percibir elementos tangibles en todas las etapas de compra para reafirmar su decisión de compra.

3.8 Productividad y calidad

Amazon posee Centro de Cumplimiento en Estados Unidos, diseñados para conducir de manera eficiente el producto hasta el envío al consumidor final, esto agiliza el proceso logístico y permite disminuir los tiempos de entrega.

Se propone que Amazon complemente su propia red de distribución para la entrega de paquetes, a través de la adquisición de drones (transporte alternativo), esto reducirá aún más los costos para la empresa. En el plan de operaciones se amplía el detalle sobre la eficiencia en costos en la última milla.

En relación con la calidad de los productos que vende Amazon, estos cuentan con garantía y un seguimiento post venta que le permite tener un control de la satisfacción de sus clientes.

4. Actividades del plan de *marketing*

4.1 Entregar premios a clientes recurrentes

Mediante productos de su preferencia o descuentos adicionales a los publicados en la plataforma de Amazon, para afianzar las relaciones comerciales de mediano plazo, de esta forma es posible garantizar clientes fidelizados.

4.2 Relanzar productos

Se desarrollarán campañas de relanzamientos de productos como Amazon Prime Video, destacando sus atributos complementarios como excelente transmisión de música, almacenamiento de fotos y despacho de gratuito de muchos productos de Amazon. Estas campañas, permiten un impacto importante en la recordación de la marca. Dichas campañas se realizarán a través de diversos medios de publicidad como *marketing* por internet como publicidad de *banner*, donde algunas páginas relacionadas a videos y música muestren un mensaje de Amazon Prime Video que invitan al lector a hacer un clic al vínculo con el sitio web de Amazon para suscribirse a las membresías por un período específico; publicidad de buscador, a través de la búsqueda de palabras clave del servicio para que los anunciantes pueden direccionar comunicaciones de *marketing* relevante directamente a esos consumidores en buscadores como Google, Yahoo!, MSN, estableciendo una relación con sus clientes individuales, que por su naturaleza incrementa la participación de clientes exponencialmente.

4.3 Utilización de material reciclado

Se utilizará material reciclado para elaborar empaques *ecofriendly* en el que enviarán sus productos. Esto como parte de su programa de responsabilidad social empresarial.

4.4 Generar recordación de marca

Mantener recordación de marca, generando un contenido más humano a la marca, considerando que, en el proceso de compra y despacho de los productos de Amazon, se logra un gran ahorro de tiempo, el cual podría ser aprovechado por el cliente para reforzar lazos con la familia, amigos, o las personas más cercanas, bajo un eslogan “Tu tiempo es importante para nosotros”.

4.5 Ampliar el significado de la marca

Basado en el desarrollo de servicios conexos a través de asesorías especializadas en algunos rubros de alta demanda como la salud y el cuidado de la piel y cabello. Para ello, se propone crear espacios dentro de la plataforma de Amazon, como *Amazon Health*, *Amazon Beauty*, u otros que puedan aparecer. Esto permitirá a Amazon fungir como consultor de sus clientes, mostrando preocupación por ellos y generando recordación de su marca.

4.6 Impulsar presencia de la marca en centros comerciales

Participar en grandes centros comerciales a lo largo de Estados Unidos, para lo cual se invertirá en publicidad a través de paneles o activaciones de marca, para persuadir al consumidor mediante experiencias únicas en estos nuevos espacios comerciales dentro de las tiendas por departamento en los diez principales centros comerciales de cada uno de los cincuenta estados.

5. Presupuesto

El desarrollo de las actividades propuestas en el plan de actividades necesita de un presupuesto incremental a ser cubierto por Amazon para el período 2019-2021.

Tabla 22. Presupuesto del plan de marketing 2019-2021 (expresado en USD millones)

Actividad	Ejecución	Métrica	2019	2020	2021	Costo unitario aproximado (USD millones)	Costo de actividad 2019 (USD millones)	Costo de actividad 2020 (USD millones)	Costo de actividad 2021 (USD millones)
Entrega de premios a clientes para afianzar relaciones comerciales en el mediano plazo.	Campaña de fidelización de clientes	Nro. de campañas	2	2	2	1165	2329	2378	2428
Impulsar los atributos complementarios de Amazon Prime Video.	Campaña de relanzamiento de Amazon Prime Video	Nro. de campañas	1	1	1	100	100	102	104
Elaboración de empaques <i>ecofriendly</i> para el envío de los productos.	Campaña sobre la protección al medio ambiente a través del uso empaques reciclados	Nro. de campañas	1	1	1	466	466	476	486
Mantener recordación de marca dándole un contenido más humano a través de un eslogan de alto impacto y fácil recordación.	Campaña sobre las ventajas del ahorro de tiempo en el proceso de compra de los productos de Amazon.	Nro. de campañas	1	2	3	100	100	204	313
Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios conexos (<i>Amazon Health, Amazon Beauty, etc.</i>)	Campañas diferenciadas por cada uno de los servicios conexos	Nro. de campañas	2	2	2	662	1325	1352	1381
Paneles publicitarios y activaciones en centros comerciales relacionados a la marca Amazon	Campañas en grandes centros comerciales (diez por cincuenta Estados)	Nro. de campañas	500	500	500	1	500	511	521
Total							4819	5023	5232

Fuente: Elaboración propia 2020.

El presupuesto presentado en la tabla anterior se obtuvo usando comparables de mercado (ver el Anexo 2), que llevaron a aproximar un costo unitario para cada una de las actividades propuestas en el plan de *marketing*; para los años 2020 y 2021, los costos se indexan con la inflación proyectada para Estados Unidos (Statista 2021).

El presupuesto incremental para garantizar la ejecución de estas medidas asciende a USD 4819 millones; USD 5023 millones; y USD 5232 millones, para los años 2019, 2020 y 2021, respectivamente.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos

Franco (2019) señala que los objetivos del plan de operaciones se establecen de acuerdo con la misión de la empresa. Además, deben ser susceptibles de medición y cuantificación, orientando sus estrategias sobre tres aspectos: calidad, flexibilidad y costos y tiempos de entrega.

- Calidad: Esta estrategia se orienta hacia el control, tanto preventivo como correctivo, de las características de los bienes o servicios por producir.
- Flexibilidad: Se refiere a la capacidad de la empresa para ofrecer a sus clientes una variedad amplia de productos.
- Costos y tiempos de entrega: El uso de esta estrategia implica que todos los procesos de la organización se encuentran orientados hacia la eficiencia.

Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos Base	Estrategias del plan de operaciones Amazon	2019	2020	2021	Indicador
Calidad	Implementar un sistema de prevención de fraude con el uso de tarjetas de crédito a través de la innovación tecnológica.	5,0 %	4,5 %	3,5 %	Máximo de casos de fraude tecnológico sobre el total de transacciones con tarjetas de crédito en el sector <i>e-commerce</i> (%).
Flexibilidad	Implementar en la plataforma de Amazon los servicios de <i>Amazon Health</i> y <i>Amazon Beauty</i> .	8	9	10	Compras efectivas en USD millones en servicios complementarios (<i>Amazon Health</i> y <i>Amazon Beauty</i>) al 2021.
Costos y Tiempos de Entrega	Disminuir los tiempos de entrega mediante el uso de nuevas tecnologías para alcanzar la última milla.	3	2	1	Reducir el tiempo de entrega promedio de Amazon (3,39 días a inicios de 2018), en días.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Diseño de procesos

2.1 Proceso logístico de Amazon

Amazon cuenta con 148 *Fulfillment Center*¹¹ en Estados Unidos. Estos están diseñados y equipados para desarrollar todo tipo de funciones, desde el almacenaje hasta la preparación, el empaquetado y el envío de millones de productos a los clientes, el objetivo de tener todos estos centros es poder estar cada vez más cerca de los clientes.

Esta ubicación estratégica de los centros logísticos permite reducir tiempos de entrega, disminuir

¹¹ También conocidos como centros de cumplimiento.

gastos de transporte, aumentar los radios de acción, entre otros. De este modo, un solo centro de Amazon puede llegar a enviar más de medio millón de unidades al día.

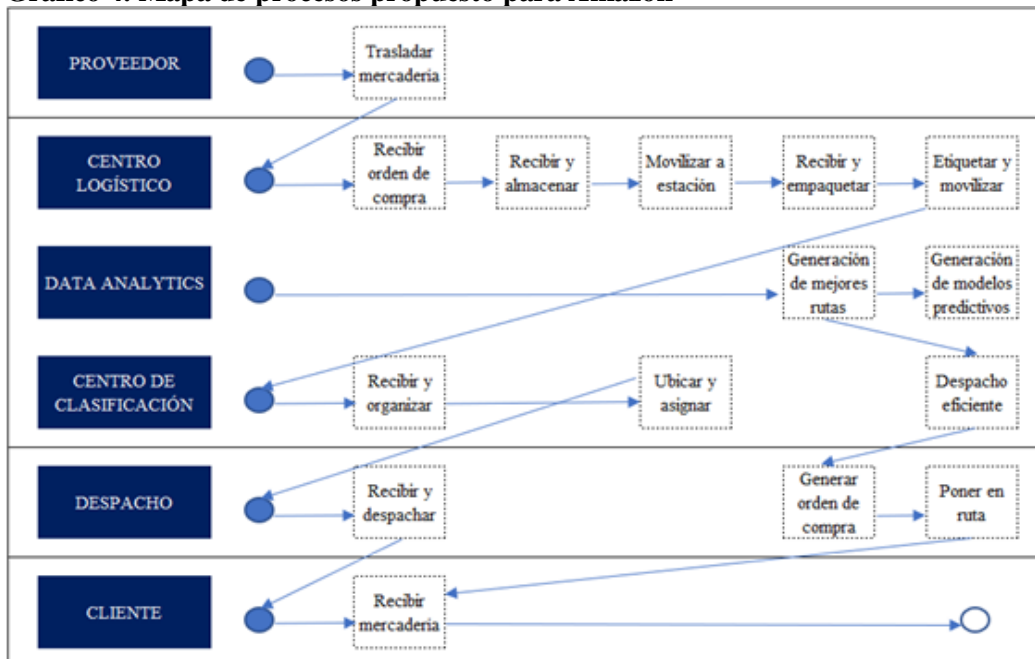
2.2 Sistema de transporte anticipado de entrega

Amazon empezará a utilizar el nuevo sistema en productos de consumo masivo. Para llevar a cabo este método de envíos anticipados Amazon se dedicará a almacenar y analizar *big data* que le permita crear un modelo predictivo del comportamiento del consumidor. Mediante el historial de compras de los clientes y los hábitos de consumo de cada uno de ellos. Posteriormente, se crearán patrones y pautas que permitirán anticipar la demanda de productos.

Los modelos predictivos que se creen permitirán a la compañía conocer que productos, probablemente, serán consumidos en una determinada zona geográfica. Poder predecir la demanda de un producto para una zona, permite a Amazon realizar envíos especulativos del producto que se demandará a almacenes cercanos a esa localidad. Este sistema permitirá reducir los tiempos de entrega de forma significativa, pasando de entregar productos en 3,39 días en promedio (Statista 2019) a unas pocas horas.

Tanto el proceso logístico como el sistema de transporte anticipado se describen en el Anexo 3 y en el gráfico, a continuación:

Gráfico 4. Mapa de procesos propuesto para Amazon



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Actividades del plan de operaciones

A fin de conseguir los objetivos del plan y lograr la habilitación de los nuevos procesos descritos en la sección anterior, las operaciones de Amazon deberán implementar cambios y mejoras relacionadas a sus sistemas de prevención del fraude, de habilitación de oferta de nuevos servicios, y de infraestructura para la disminución de tiempos de entrega a la última milla. Las actividades (sustentadas en el Anexo 4) para realizar corresponden a cada uno de los objetivos planteados.

3.1 Sistema de prevención de fraude con tarjetas de crédito

- Contratar una consultoría independiente en temas de seguridad de información para la realización de un diagnóstico de la situación actual.
- Potenciar el área de seguridad de la información – mejorar los recursos tecnológicos.
- Potenciar el área de seguridad de la información y contratar de recursos humanos.
- Desarrollar soluciones tecnológicas para usuarios de Amazon.
- Implementar soluciones en la nube AWS.

3.2 Servicios de *Amazon Health* y *Amazon Beauty* e Implementación de *corners*.

- Invertir en nuevos espacios comerciales (*corners*) dentro de las tiendas por departamento.
- Utilizar inteligencia artificial para hacer un análisis de datos de consumidores e implementar los servicios conexos de *Amazon Health* y *Amazon Beauty*.
- Potenciar el área analítica – mejorar los recursos tecnológicos.
- Potenciar el área analítica – contratar recursos humanos.
- Dar entrenamiento al área comercial con nueva evidencia generada.
- Dar entrenamiento al área de *marketing* con nueva evidencia generada.

3.3 Disminuir los tiempos de entrega a la última milla

- Invertir en nuevos *Fulfillment Centers* en Estados Unidos (ver el Anexo 5).
- Investigar protocolos y pruebas de entrega con drones.
- Adquirir drones (transporte alternativo) para la entrega de los productos.
- Aportar a campañas a candidatos al senado –demócratas y republicanos– a fin de impulsar una regulación apropiada para el uso de drones.

Adicionalmente, para conseguir los objetivos planteados, se necesita dar mantenimiento preventivo a todos los activos que se adquieran para soportar las actividades precedentes, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

4. Presupuesto

El desarrollo de las actividades propuestas necesita de un presupuesto incremental a ser cubierto por Amazon para el período 2019-2021.

Tabla 24. Presupuesto del plan de operaciones 2019-2021 (USD millones)

Eje del plan	Actividades	Costo de actividad 2019	Costo de actividad 2020	Costo de actividad 2021
Calidad	- Contratar una consultoría independiente en temas de seguridad de información para la realización de un diagnóstico de la situación actual.	47	51	54
	- Potenciar el área de seguridad de la información – mejorar los recursos tecnológicos			
	- Potenciar el área de seguridad de la información y contratar de recursos humanos			
	- Desarrollar soluciones tecnológicas para usuarios de Amazon			
	- Implementar soluciones en la nube AWS			
Flexibilidad	- Invertir en nuevos espacios comerciales (<i>corners</i>) dentro de las tiendas por departamento en Estados Unidos.	42	45	58
	- Potenciar el área analítica – mejorar los recursos tecnológicos			
	- Potenciar el área analítica – contratar recursos humanos			
	- Dar entrenamiento del área comercial con nueva evidencia generada			
	- Dar entrenamiento del área de <i>marketing</i> con nueva evidencia generada			
Costos y Tiempos de entrega	- Invertir en nuevos <i>Fulfillment Centers</i> (centros de distribución) en Estados Unidos	5852	6139	6280
	- Investigar protocolos y pruebas de entrega con drones			
	- Adquirir drones (transporte alternativo) para la entrega de los productos.			
	- Aportar a campañas a candidatos al senado – demócratas y republicanos– a fin de impulsar una regulación apropiada para el uso de drones.			
General	- Dar mantenimiento preventivo a todos los activos adquiridos	175	187	192
		6116	6422	6584

Fuente: Elaboración propia 2020.

El presupuesto se obtuvo usando comparables de mercado, dependiendo del objetivo a implementar en cada año del período 2019-2021 (ver el Anexo 6). El costo de los años 2020 y 2021 se indexa usando la inflación proyectada para los Estados Unidos (Statista 2021). Cabe resaltar que todas las actividades que hagan referencia a entrenamientos serán consideradas en el plan de recursos humanos. El presupuesto incremental para el plan de operaciones asciende a USD 6116 millones; USD 6422 millones; y USD 6584 millones, para los años 2019, 2020 y 2021, respectivamente.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Objetivos

El objetivo para el área de recursos humanos (en adelante, RR.HH.) está enfocado en la satisfacción de los colaboradores de Amazon con el clima laboral de la organización. Además, se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la organización y se materializará de manera escalonada en el período 2019-2021.

Tabla 25. Objetivos del plan de RR.HH.

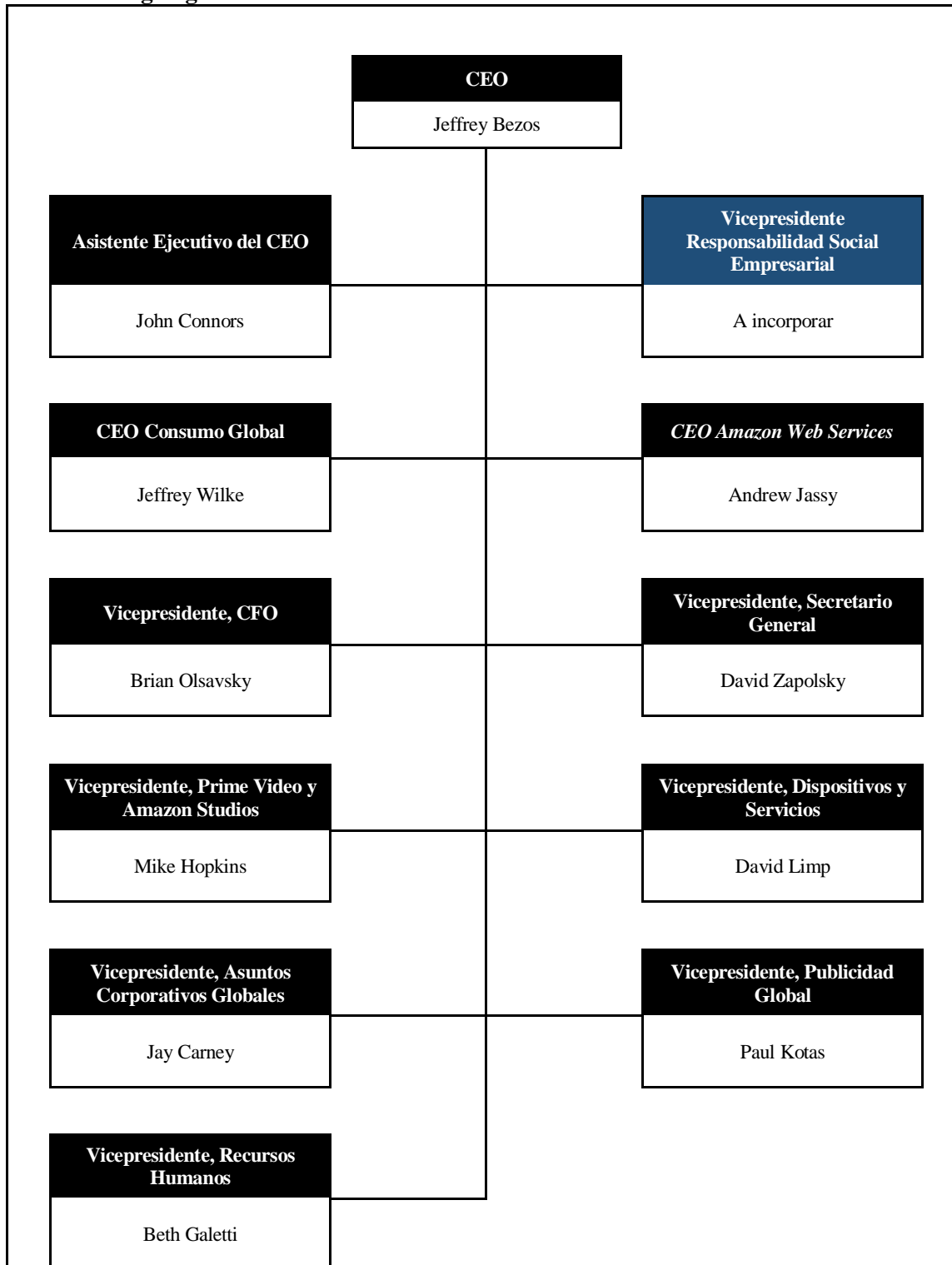
Objetivo	Período			Indicador
	2019	2020	2021	
Mejorar el clima laboral de Amazon	78 %	84 %	90 %	% de satisfacción en la encuesta anual de clima laboral

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

2. Estructura organizacional

Amazon es liderada por Jeffrey Bezos, en el rol de CEO; por Jeffrey Wilke, en la unidad de Consumo Global; y Andrew Jassy, en la unidad de *Amazon Web Services*. Como apoyo a la Gerencia General, se tiene a un asistente ejecutivo y siete vicepresidentes, encargados de atender las temáticas transversales a toda la organización. Este plan propone, la creación de un reporte a Bezos para supervisar temas de responsabilidad social empresarial.

Tabla 26. Organigrama de Amazon 2019-2021



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Actividades del plan de RR.HH.

3.1 Actividades vinculadas al esquema de compensaciones

- Incentivar el desempeño de los colaboradores mediante bonos trimestrales que recompensen su productividad en el corto plazo.
- Redefinir los indicadores de desempeño de la organización para poder aplicar esta bonificación.

Se busca compartir los buenos resultados de la organización con todos los colaboradores, independientemente del cargo que ostenten. Para ello, se propone armar paquetes de nuevos incentivos monetarios para tres niveles: resultados de vicepresidencia, resultados de equipos de trabajo, y resultados individuales. El monto total de estos paquetes fluctuará en un rango de 0,5% a 1% del margen operativo anual de la organización durante el período 2019-2021; y su desembolso se realizará de manera trimestral, con un desfase de un trimestre (ver el Anexo 7 Esquema de compensaciones para el detalle de distribución del paquete por nivel).

3.2 Actividades vinculadas al reclutamiento y selección

- “Virtualizar” todo el proceso de reclutamiento de las posiciones de entrada e intermedias a fin de alcanzar una mayor cantidad y diversidad de talentos.

El proceso de selección de personal de Amazon debe ser muy riguroso, independientemente del puesto que se solicite, pues resulta necesario descubrir las aptitudes y actitudes necesarias para cumplir con la exigencia de la empresa y asumir como *motu proprio* el dogma cultural de satisfacer al cliente. En un mercado laboral altamente competitivo como el estadounidense, es mejor tener acceso a una mayor cantidad y diversidad de postulantes, pues esto permitirá elevar la posibilidad de encontrar más talentos para la organización. Para ampliar la base de postulantes, se propone “virtualizar” todo el proceso de selección, incluyendo las entrevistas y *assessment centers* para las posiciones de entrada e intermedias.

3.3 Actividades vinculadas a la inducción y capacitación

- Potenciar el plan de inducción de los colaboradores de todo nivel mediante una inmersión holística de dos días en la empresa.
- Identificar las necesidades de cada una de las áreas funcionales, operaciones y responsabilidad social empresarial, y desarrollarla a través del apoyo de un consultor externo de acuerdo con el nivel de experiencia que se requiera en cada especialidad.

- Capacitar a todos los colaboradores, dos veces al año de forma presencial y de manera virtual periódicamente, en temas útiles para toda la organización, tales como: código de ética, salud en el trabajo, seguridad económica, seguridad de sistemas de información, productividad y diversidad, habilidades blandas, etc.
- Subvencionar en 30% el costo de la capacitación de los colaboradores más productivos a fin de alcanzar una certificación válida para potenciar su perfil profesional. Dicha capacitación se canalizará tomando en cuenta las competencias de cada uno de estos colaboradores.
- Brindar capacitación al personal de los *Fulfillment Centers* en mejores prácticas operativas obligatorias para postular a ascensos.

El proceso de inducción a la organización debe garantizar lograr un posicionamiento total de la filosofía Amazon en la mente de los nuevos colaboradores. Este debe transmitir cuatro principios: i) obsesión por el cliente, ii) pasión por la invención, iii) compromiso con la excelencia operativa, y iv) enfoque de largo plazo. Para lograr esta inmersión se propone destinar los dos primeros días del nuevo colaborador de Amazon en el programa de inducción: *Apprenticeship*.

Los programas de capacitación en Amazon deben tener dos enfoques: tradicional y de recompensa. La mirada tradicional debe permitir cubrir la brecha entre la dotación técnica del colaborador y los requerimientos del puesto que ocupa. La mirada de recompensa debe premiar el desempeño del colaborador y contribuir en su apetito de crecimiento profesional, con el objetivo de tener mejores recursos calificados y candidatos internos disponibles para cubrir posiciones de mayor responsabilidad.

4. Presupuesto

El desarrollo de las actividades propuestas para RR.HH., presentadas en este capítulo y en los planes funcionales de operaciones y de responsabilidad social, requiere de un presupuesto incremental ascendente a USD 345,0 millones, USD 306,9 millones, y USD 314,0 millones, para los años 2019, 2020 y 2021, respectivamente.

Tabla 27. Presupuesto del plan de RR.HH. 2019-2021 (expresado en USD millones)

Fuente	Eje	Actividad	Costo (USD millones)			
			2019	2020	2021	
Plan de operaciones		- Dar entrenamiento al área comercial a partir de la analítica de los nuevos servicios <i>Amazon Health y Amazon Beauty</i>	0,6	0,6	0,6	
		- Dar entrenamiento al área de <i>marketing</i> a partir de la analítica de los nuevos servicios <i>Amazon Health y Amazon Beauty</i>	0,6	0,6	0,6	
Plan de RSE		- Realizar dos congresos anuales de capacitación en temas de políticas laborales y análisis de indicadores de gestión relacionados a la satisfacción laboral	1,5	1,5	1,6	
		- Contratación de una consultora que audite los resultados de la encuesta de clima laboral	0,8	0,8	0,8	
Plan de RR.HH.	Organigrama	- Incorporar una vicepresidencia que supervise de manera independiente temas de responsabilidad social empresarial	0,3	0,3	0,3	
	Compensaciones	- Incentivar el desempeño de los colaboradores mediante bonos trimestrales que recompensen su productividad en el corto plazo	170,5	174,4	178,4	
		- Redefinir los indicadores de desempeño de la organización para poder aplicar esta bonificación	0,1	0,1	0,1	
	Reclutamiento y selección	- Virtualizar todo el proceso de reclutamiento de las posiciones de entrada e intermedias a fin de alcanzar una mayor cantidad y diversidad de talentos	30	7,7	7,8	
	Inducción y capacitación	- Potenciar el plan de inducción de los colaboradores de todo nivel mediante una inmersión holística de dos días en la empresa	33,8	34,5	35,3	
		- Capacitar a todos los colaboradores, dos veces al año de forma presencial y de manera virtual, en temas útiles para toda la organización, tales como: código de ética, salud en el trabajo, seguridad económica, seguridad de sistemas de información, productividad y diversidad, habilidades blandas, etc.	22,5	23	23,5	
		- Subvencionar al 30% de los colaboradores más productivos, a fin de alcanzar una certificación válida para potenciar su perfil profesional	45,0	23	23,5	
		- Subvencionar la capacitación del personal de los <i>Fulfillment Centers</i> en mejores prácticas operativas obligatorias para postular a ascensos	39,4	40,3	41,2	
	Total			345	306,9	314

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Grupos de interés

Para identificar a los grupos de interés interrelacionados con Amazon, citamos a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) quienes señalan que los grupos de interés alrededor de una organización se pueden clasificar en internos: accionistas y trabajadores, y externos: clientes, proveedores, sociedad y Gobierno.

1.1 Grupos de interés internos

1.1.1 Accionistas

Se encuentran representados, en su mayoría, por instituciones y un pequeño porcentaje por los miembros de la gerencia de Amazon. Ellos son los que esperan que la empresa sea rentable y sostenible puesto que su capital está en juego.

1.1.2 Trabajadores

Son todos aquellos que desarrollan su fuerza de trabajo para la organización, mediante un contrato laboral y una retribución dineraria. Estos deben recibir un trato justo y equitativo con relación a sus derechos laborales.

1.2 Grupos de interés externos

1.2.1 Clientes

Los clientes son todos aquellos que consumen el bien comercializado a través de la plataforma de Amazon. La ética comercial, la atención oportuna y personalizada son parte de la experiencia del cliente.

1.2.2 Proveedores

Los proveedores podrían desarrollar actividades, tanto primarias como de apoyo, esto incluye: proveedores funcionales, que son aquellos que proveen de servicios o productos que hacen posible la realización de las actividades de apoyo de la empresa, tales como bancos, seguros, agencias de empleo o servicios de consultoría y proveedores operacionales, que son aquellos que proveen de los recursos que son necesarios para comercializar los productos de forma directa, tales como conocimiento, productos, transporte, logística, etc. La aplicación de políticas laborales justas de parte de sus proveedores operacionales es relevante en la cadena de valor de Amazon.

1.2.3 Sociedad

Con relación a la sociedad, esta está compuesta por grupos de personas que buscan el bien común, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, satisfaciendo más necesidades humanas y creciendo en aspiraciones. La mutua dependencia entre Amazon y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido (Porter & Kramer 2006).

1.2.4 Gobierno

El Gobierno cuya función es el cumplimiento de las leyes en todas sus vertientes y alcance. Además, esperan participación, para el establecimiento de normas o vías que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y el cuidado del medioambiente. La implementación de tecnología innovadora para el transporte que proteja el medioambiente requiere de la aprobación del Gobierno Central, por lo tanto, es una relación de dependencia y colaboración.

Para Del Castillo (Caravedo, Casanova, Correa, Del Castillo, Estévez, Korin, González, Gutiérrez, Leguizamón, Nowalski, Peinado-Vara, Perera, Schwalb y Vives 2011), la RSE debe comenzar reconociendo las demandas de los grupos de interés y la búsqueda de resultados para la organización mediante la triple línea básica. Esto implica que toda expectativa de un grupo de interés debe traducirse en acciones de gestión empresarial que permitan alcanzar, por lo menos, resultados económicos, sociales o medioambientales. A fin de alinear las expectativas de los grupos de interés con los resultados factibles que podrían alcanzarse dentro de un plan de RSE, se desarrolla la matriz de grupos de interés.

Tabla 28. Matriz de grupos de interés para Amazon

Áreas para promover la RSE	Grupo de interés	Área responsable	Indicadores cualitativos
Los principios éticos y valores	Accionistas	RR.HH. y RSE	Cumplimiento del código de ética
			Cultura organizacional
			Transparencia con la sociedad
Condiciones laborales equitativas	Trabajadores	RR.HH.	Comunicación pública y transparencia (disminuye la incertidumbre, dudas)
		RR.HH.	Política de horarios (eleva la motivación)
		Gerencia General, RR.HH.	Políticas salariales (eleva la seguridad y motivación)
		RR.HH.	Programas de balance entre la calidad de vida y el trabajo (reducen el ausentismo)
		RR.HH.	Programas de capacitación (elevan la motivación)
		RR.HH., jefes de cada área.	Reestructuraciones (disminuye la incertidumbre)
		RR.HH., <i>Marketing</i>	Comunicación pública y transparencia
La protección del medio ambiente	Sociedad	<i>Marketing</i> , RSE	Programa para el uso de materiales ecológicos para el empaquetado de los productos
			Programa para el uso responsable de la energía eléctrica y del agua
El <i>marketing</i> responsable	Proveedores	Operaciones, RR.HH., RSE	Políticas para la elección de los proveedores que cumplan con estándares de comportamiento RSE.
			Políticas de capacitación para los proveedores

Fuente: Elaboración propia 2020 adaptada de Schwalb y Malca (2008).

2. Objetivos

El plan de RSE que se propone para Amazon mantiene el compromiso actual de la organización para con sus operaciones. De acuerdo con el *landing* de sostenibilidad de Amazon (s.f.), estas se llevan a cabo de manera ética y legal promoviendo un futuro sostenible, con una visión estratégica que permita mantener una relación óptima con los grupos de interés. En esa línea, se plantean tres objetivos de RSE.

Tabla 29. Objetivos del plan de RSE

Objetivo	Estrategias	Año			Indicador	Área responsable
		2019	2020	2021		
Construir una relación sólida, transparente y sostenible con los accionistas, trabajadores y proveedores asegurando un comportamiento ético.	Implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y reporte de aspectos éticos	5 %	3 %	1 %	% de incidencias de situaciones no éticas provenientes de proveedores, accionistas y trabajadores	Responsabilidad Social
Fortalecer un clima laboral positivo que incremente la motivación en los trabajadores y que influya en la productividad de la empresa.	Seguimiento a las políticas laborales, indicadores y medición de satisfacción laboral	78 %	84 %	90 %	% de satisfacción en la encuesta anual de clima laboral	Recursos Humanos
						Supervisión de responsabilidad social
Priorizar el cuidado del medioambiente a través de una gestión socialmente responsable.	Utilización de materiales de empaque con criterios ecológicos	90 %	92 %	95 %	% de materiales ecológicos en los empaques de los productos	Supervisión de responsabilidad social
						Operaciones
	Marketing					
	Reducción de las emisiones de gases a través del uso de tecnologías alternativas en transporte	10 %	12 %	15 %	% Reducción en las emisiones de CO2	Supervisión de responsabilidad social
						Operaciones

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Actividades del plan de RSE

Las actividades responden a las cuatro estrategias planteadas para alcanzar los objetivos del plan de RSE.

3.1 Implementar monitoreo, evaluación y reporte de aspectos éticos

Desarrollar un software de aplicación Amazon RS, que permitirá realizar el monitoreo de las actividades de los grupos de interés de la empresa, según el siguiente alcance:

- Accionistas: muestra la información de las inversiones de los accionistas y las labores de RSE desarrollados en Amazon.
- Proveedores y Empleados: habilitar el software Amazon_RS, para que los empleados de Amazon y sus proveedores (según sea el caso) puedan dejar reportes relacionados a horas extra no remuneradas, discriminación de cualquier índole, acoso sexual, empleo de menores de edad e incumplimiento de derechos laborales (según las regulaciones de cada país en concordancia con las políticas laborales de Amazon).

3.2 Seguimiento a políticas laborales, indicadores y satisfacción laboral

- Coordinar junto con el área de recursos humanos la realización de dos congresos anuales, en los cuales participen representantes de cada una de las áreas en los temas de políticas laborales y análisis de los indicadores de gestión relacionados a la satisfacción laboral.
- Supervisar que el área de recursos humanos elabore dos encuestas anuales de clima laboral a través de la contratación de una empresa consultora a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de las encuestas.

3.3 Utilización de materiales de embalaje con criterios ecológicos

- Coordinar con el área de operaciones, la asignación de una puntuación adicional en el proceso de selección de proveedores de Amazon a aquellos que utilicen materiales ecológicos en sus empaques. Asimismo, motivar a los actuales proveedores al uso de estos empaques otorgando descuentos adicionales y un sello de proveedor con alto estándar medioambiental, a ser mostrado en la plataforma Amazon.com.
- Supervisar que el área de operaciones, implemente el uso de materiales ecológicos en el proceso de empaquetado de los productos despachados a los clientes.
- Dar seguimiento al área de *marketing* para que se encargue de dar a conocer y explicar el uso del empaque ecológico a través de publicidad en la página web de Amazon. Esta publicidad estará dirigida a los consumidores de los productos a través de la plataforma de comercio electrónico.

3.4 Reducir emisiones de gases mediante tecnologías alternativas en transporte

Efectuar un seguimiento al área de operaciones, sobre el control de protocolos y pruebas para la entrega de pedidos a través del empleo de drones, a fin de reducir las emisiones de gases por efecto invernadero.

4. Presupuesto

El desarrollo de las actividades propuestas para RSE requiere de un presupuesto incremental ascendente a USD 2,5 millones, USD 1 millón, y USD 1 millón, para los años 2019, 2020 y 2021, respectivamente. Cabe resaltar, que las actividades en las que RSE tiene la función de supervisión, están siendo presupuestadas en el plan funcional de operaciones y de *marketing*, según corresponda.

Tabla 30. Presupuesto del plan de RSE 2019-2021 (expresado en USD millones)

Estrategia	Actividad	Costo (USD millones)		
		2019	2020	2021
Implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y reporte de aspectos éticos	- Desarrollar un software de aplicación Amazon RS, que permitirá realizar el monitoreo de las actividades de los grupos de interés de la empresa.	2,5	1,0	1,0
Total		2,5	1,0	1,0

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Plan de finanzas

Si bien la estrategia planteada a lo largo de los planes funcionales apunta al mejoramiento de la unidad de negocio de *e-commerce* en Estados Unidos; en la práctica, los resultados financieros de esta se incorporan a los resultados totales de Amazon (incluye a todas sus unidades de negocio). Por ende, las proyecciones financieras se harán sobre estos últimos.

En el presente plan se plantean y evalúan los aspectos financieros y de rentabilidad que serán obtenidos por Amazon. Para ello se definen los objetivos de finanzas y se desarrollan los estados financieros proyectados para el período 2019-2021 (en adelante, el período) con su correspondiente evaluación y análisis de sensibilidad.

1. Objetivos

Tabla 31. Objetivos del plan de finanzas

Objetivos	Estrategia	2019	2020	2021	Indicador
Rentabilidad	Mantener el margen neto por encima del 4%	4,93 %	4,93 %	4,93 %	% utilidad neta/ingresos totales
	Incrementar progresivamente el EBITDA	46.044	60.776	80.617	EBITDA (USD millones)
	Incrementar progresivamente el ROA	9,66 %	11,95 %	14,82 %	Utilidad neta / Activos totales
	Mantener el ROE por encima del 20%	26,86 %	25,26 %	24,19 %	Utilidad neta / Patrimonio total

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Modelo de análisis

Para la evaluación financiera, se tomó en consideración lo siguiente:

- Las proyecciones se realizan para el período.
- Se define al Escenario 1 o sin estrategia, a aquel que ocurriría durante el período para las finanzas de Amazon bajo el enfoque BAU (*business as usual*).
- Se define al Escenario 2 o con estrategia, a aquel que ocurriría durante el período para las finanzas de Amazon considerando como base el Escenario 1 e incorporándole las actividades propuestas en los planes funcionales precedentes, detallados en el punto 3.
- Se realiza un análisis del estado de resultados y los flujos de caja, donde se compararán los resultados obtenidos para el Escenario 1 y Escenario 2, con las debidas estrategias para este último a ser propuestas a la alta gerencia.
- Para estructurar y analizar el estado de resultados y flujos proyectados con estrategia se ha

utilizado las proyecciones de ventas y costos de elaboración propia, considerando los objetivos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia detallados en el capítulo IV; así como la implementación y puesta en marcha de los planes estratégicos para el período.

- Para proyectar los resultados del período para el Escenario 1, se utilizó el valor de la mediana o percentil 50, calculado a partir de las series de variaciones interanuales y de proporciones sobre el nivel de ventas correspondientes al período 2011-2018.
- Se ha considerado tomar como supuesto, una tasa de impuesto a la renta constante para el período de 21 %.

3. Inversión, presupuesto de planes funcionales y fuentes de financiamiento

3.1 Inversión y presupuesto de planes funcionales

La inversión está compuesta por la implementación de los nuevos Centros de Cumplimiento (*Fulfillment Centers*) así como del software especializado para la industria del *e-commerce* planteada para el período, cuyo monto asciende a USD 8849 millones. Así mismo los gastos en los que se incurrirá para la implementación de los planes funcionales, ascienden a USD 17.175 millones, los cuales serán cubiertos con los propios ingresos generados dentro del período. A continuación, se presenta el plan de inversión y el presupuesto de planes funcionales.

Tabla 32. Inversión

Inversión	2018 (USD millones)
Activos fijos e intangibles	8849

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 33. Presupuesto de planes funcionales (USD millones)

Planes Funcionales	2019	2020	2021	TOTAL
Gastos incurridos				
<i>Marketing</i>	4819	5023	5232	15.074
Operaciones	390	361	384	1135
Recursos Humanos	342	306	313	961
Responsabilidad Social	3	1	1	5
Total	5554	5691	5930	17.175

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2. Fuentes de financiamiento

La propuesta de financiamiento para las inversiones en el desarrollo del plan estratégico será

generada con un préstamo de mediano plazo con una entidad financiera por un importe de USD 2212 millones, el importe restante correspondiente a USD 6637 millones será financiado con recursos propios. Asimismo, los gastos incurridos en cada uno de los planes funcionales serán cubiertos con los ingresos del periodo hasta el monto de USD 17.175 millones, dadas las condiciones de solidez financiera y flujo de caja de Amazon. Ver condiciones de financiamiento en el Anexo 9.

4. Estado de resultados (ER)

La metodología utilizada para proyectar las ventas de Amazon para el período es la del percentil 50 de los resultados financieros de los años 2011 al 2018. Este método funciona bien, pues captura los valores más probables para un mercado dinámico como es aquel en el que participa Amazon, suprimiendo los valores atípicos¹². La estructura de egresos utilizada en la proyección se derivó de la inercia de la estructura de estos en el año 2018.

4.1 ER del Escenario 1

A fin de determinar la utilidad que Amazon obtendría en el Escenario 1: sin estrategia, se construye el ER respectivo (ver la tabla 34). El ratio estimado de crecimiento promedio anual de las ventas es 27 %, valor resultante de la mediana de crecimiento de ventas de Amazon durante el periodo del 2011 al 2018.

Tabla 34. Estado de resultados 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 1 (expresado en USD millones)

Partida	2018	2019	2020	2021
Ventas	232.887	295.937	376.057	477.868
Costo de ventas	-139.156	-176.830	-224.704	-285.538
Margen bruto	93.731	119.107	151.353	192.329
<i>Fulfillment</i>	-34.027	-43.239	-54.945	-69.821
Tecnología y contenido	-28.837	-36.644	-46.565	-59.171
<i>Marketing</i>	-13.814	-17.554	-22.306	-28.345
Administrativos y generales	-4336	-5510	-7002	-8897
Otros gastos operativos, neto	-296	-376	-478	-607
Utilidad operativa (EBIT)	12.421	15.784	20.057	25.487
Ingresos financieros	440	559	710	903
Gastos financieros	-1417	-1801	-2288	-2908
Otros ingresos (gastos), neto	-183	-233	-296	-376
Utilidad antes de impuestos	11.261	14.310	18.184	23.107
Impuesto a la renta	-1197	-3005	-3819	-4852

¹² Es un *proxy* de “desestacionalización” de la serie.

Partida	2018	2019	2020	2021
Participación en capital libre de impuestos, neta	9	11	15	18
Utilidad neta	10.073	11.316	14.380	18.273

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 ER del Escenario 2

A fin de determinar la utilidad que Amazon obtendría en el Escenario 2: con estrategia, se construye el ER respectivo (ver la tabla 35). El ratio estimado de crecimiento promedio anual de las ventas es de 30 % para el periodo.

Tabla 35. Estado de resultados 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 2 (expresado en USD millones)

Partida	2018	2019	2020	2021
Ventas	232.887	324.591	408.360	515.123
Costo de ventas	-139.156	-196.831	-247.007	-310.925
Margen bruto	93.731	127.761	161.353	204.198
<i>Fulfillment</i>	-34.027	-43.362	-55.022	-69.900
Tecnología y contenido	-28.837	-36.736	-46.662	-59.284
<i>Marketing</i>	-13.814	-19.494	-24.328	-30.451
Administrativos y generales	-4336	-5854	-7307	-9210
Otros gastos operativos, neto	-296	-551	-665	-799
Utilidad operativa (EBIT)	12.421	21.764	27.368	34.552
Ingresos financieros	440	559	710	903
Gastos financieros	-1417	-1865	-2331	-2930
Otros ingresos (gastos), neto	-183	-233	-296	-376
Utilidad antes de impuestos	11.261	20.226	25.452	32.150
Impuesto a la renta	-1197	-4247	-5345	-6752
Participación en capital libre de impuestos, neta	9	11	15	18
Utilidad Neta	10.073	15.990	20.122	25.417

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Flujo de caja (FC)

5.1 FC del Escenario 1

El flujo de caja representa el efectivo disponible de una compañía. Por lo anterior, la forma correcta de estimar la productividad de un negocio para efectos de calcular su valor económico es a través de la proyección de los flujos de efectivo futuros esperados, para lo cual se ha considerado el EBITDA como un indicador aproximado de la capacidad de generación de flujo de efectivo.

A diferencia del estado de resultados, en el flujo de caja no se analizan las ganancias o pérdidas, sino más bien el saldo de dinero en la empresa, información que se utiliza para la toma de decisiones desde el punto de vista financiero.

Se presenta el flujo de caja que Amazon obtendría en el Escenario 1: sin estrategia.

Tabla 36. Flujo de caja económico 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 1 (expresado en USD millones)

Partida	2018	2019	2020	2021
Ventas netas	232.887	295.937	376.057	477.868
(-) Costo de ventas	-139.156	-176.830	-224.704	-285.538
Utilidad bruta	93.731	119.107	151.353	192.329
(-) Gastos operacionales	-81.310	-103.323	-131.296	-166.842
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	12.421	15.784	20.057	25.487
(+) Gastos de depreciación y amortización	15.341	24.158	33.330	45.986
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)	27.762	39.941	53.387	71.473
(-) Impuesto a la renta	-1197	-3005	-3819	-4852
Flujo de caja económico	26.565	36.936	49.569	66.620

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.2.FC del Escenario 2

Este flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tendría Amazon en el escenario BAU e incluye el incremento que proviene de la estrategia propuesta.

Se presenta el flujo de caja que Amazon obtendría en el Escenario 2: con estrategia.

Tabla 37. Flujo de caja económico 2018 y proyectado 2019-2021: Escenario 2 (expresado en USD millones)

Partida	2018	2019	2020	2021
Ventas netas	232.887	324.591	408.360	515.123
(-) Costo de ventas	-139.156	-196.831	-247.007	-310.925
Utilidad bruta	93.731	127.761	161.353	204.198
(-) Gastos operacionales	-81.310	-105.997	-133.985	-169.645
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	12.421	21.764	27.368	34.552
(+) Gastos de depreciación y amortización	15.341	24.281	33.407	46.065
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)	27.762	46.044	60.776	80.617
(-) Impuesto a la renta	-1197	-4247	-5345	-6752
Flujo de caja económico	26.565	41.797	55.431	73.865

Fuente: Elaboración propia 2020.

Luego de haber obtenido los flujos de caja para los escenarios 1 y 2 se han determinado los valores del flujo de caja marginal (Escenario 2 menos Escenario 1) con la finalidad de obtener el Valor Actual Neto¹³ (en adelante, VAN) y la Tasa Interna de Retorno (en adelante, TIR).

Tabla 38. Flujo de caja económico marginal (expresado en USD millones)

Flujo de caja económico	Inversión	2019	2020	2021
Con estrategia (A)		41.797	55.431	73.865
Sin estrategia (B)		36.936	49.569	66.620
Flujo de caja económico marginal (A-B)	- 8849	4861	5862	7245

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 39. Flujo de caja financiero marginal (expresado en USD millones)

Partida	Inversión	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja económico marginal	- 8849	4861	5862	7245	
Financiamiento	2212				
Liquidación de activos y pasivos, neta					- 1484
Amortización del préstamo		- 716	- 737	- 759	
Gastos financieros		- 64	- 43	- 22	
Impuesto a la renta					312
Escudo fiscal		13	9	5	-
Flujo de caja financiero marginal	- 6637	4094	5091	6469	- 1173

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Determinación del COK y la WACC

Para obtener las tasas que permitan descontar los flujos proyectados de Amazon en el período, se determinó la tasa de costo de oportunidad del capital (COK) y la tasa de costo ponderado de la deuda (WACC). El resultado de estos cálculos señala que, al cierre de 2018, Amazon tenía una COK ascendente a 10,06 % y una WACC ascendente a 9,52 %. El detalle de los cálculos se presenta en las tablas siguientes.

6.1 Costo de la deuda

El costo de la deuda es la tasa de interés efectiva que una empresa paga para desarrollar un proyecto de inversión a través de financiamiento. A continuación, se presenta el costo de la deuda

¹³ El VAN es un indicador financiero de largo plazo que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto.

después de impuestos.

Tabla 40. Determinación del costo de la deuda de Amazon al cierre de 2018

Cálculo del costo de la deuda	
Tasa efectiva anual de préstamos corporativos	2,90 %
Tasa impositiva esperada	21,00 %
Costo de la deuda después de impuestos	2,29 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

6.2 Costo de oportunidad del capital

Para determinar el costo de oportunidad del capital de Amazon se ha utilizado “el beta” de la industria de empresas tecnológicas según Damodaran (ver el Anexo 10).

Tabla 41. Determinación del beta de Amazon al cierre de 2018

Cálculo del beta apalancado	
Beta de la industria (desapalancado)	1,12
Deuda total / Capitalización de mercado	12 %
Tasa impositiva esperada	21 %
Beta apalancado	1,23

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 42. Determinación del COK de Amazon al cierre de 2018

Cálculo del COK	
Beta apalancado	1,23
Prima de riesgo de mercado	6,01 %
Prima de riesgo país	0,00 %
Tasa Libre de Riesgo	2.69%
COK	10,06 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

6.3 Costo promedio ponderado de la deuda

Tabla 43. Determinación del costo promedio ponderado de la deuda de Amazon al cierre de 2018

Costo del capital ponderado (WACC)	Peso	Costo	Tasa
Deuda	6,96 %	2,29 %	0,16 %
Capital propio	93,04 %	10,06 %	9,36 %
WACC			9,52 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Obtención del VAN y la TIR

Para calcular el VAN y la TIR, se trabajará con flujos de caja marginales, que corresponden a la diferencia entre el escenario 2, que incluye la estrategia a implementar, y el escenario 1, sin estrategia (ESC 2 – ESC 1). El detalle de los cálculos fue presentado en las tablas 38 y 39.

La propuesta contempla la decisión de financiar el proyecto parcialmente además del uso de capital propio, para lo cual se ha efectuado el flujo de caja económico (FCE) utilizando la tasa WACC y el flujo de caja financiero (FCF) utilizando la tasa COK, con el propósito de determinar el retorno de la inversión y la rentabilidad del proyecto.

El proyecto será considerado viable, si tras la medición de los flujos de ingresos y egresos futuros, descontando la inversión inicial, se obtiene un VAN y una TIR positivos. En la tabla 44, se observa que la implementación de la estrategia logra un VANE y VANF positivos; así como TIRE y TIRF, superiores al costo de oportunidad del accionista. Dado que la TIRF es mayor que la TIRE, el esquema de financiamiento propuesto es más conveniente para la empresa.

Tabla 44. Resumen del VANE, TIRE, VANF y TIRF

	2019	2020	2021	VAN	TIR
Flujo de caja económico marginal	4861	5862	7245	5992	42 %
Flujo de caja financiero marginal	4094	5091	6469	5338	50 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

8. Análisis de sensibilidad y planes de contingencia

El análisis de sensibilidad se realiza sobre los flujos de caja proyectados, considerando dos escenarios¹⁴: optimista y pesimista. Para su desarrollo, se consideró las facilidades o trabas que podría plantear la regulación estadounidense a la apertura de los *Fulfillment Centers* planteados en el plan funcional de operaciones.

8.1 Premisas del escenario optimista

La desregulación permite abrir anticipadamente el total de los *Fulfillment Centers* planeados durante los primeros dos años (2019 y 2020), sin causar impactos en niveles de demanda esperados, entre otras variables (*ceteris paribus*). Esto permite, tener mayores ingresos por venta, asociados

¹⁴ El escenario esperado (normal) es el que se desarrolla en los acápites anteriores.

a los almacenes, a lo largo del período.

8.2 Premisas del escenario pesimista

Las acusaciones de prácticas monopolísticas del Gobierno de Donald Trump promueven una sobrerregulación en los estados republicanos para la apertura de *Fulfillment Centers*. Solo se lograrán abrir el 75 % de almacenes planeados por año, con su respectivo impacto en las ventas de Amazon.

8.3 Impactos en el VAN y la TIR

Tabla 45. Premisas de crecimiento/disminución de ventas

Escenarios	Premisa de Crecimiento/Disminución de Ventas			
	USD millones	2019	2020	2021
Optimista	Crecimiento de ventas (porcentual)	0,62 %	0,55 %	0,58 %
	Nivel de ventas	326,597	410,621	518,103
Esperado	Nivel de ventas	324,591	408,360	515,123
Pesimista	Disminución de ventas (porcentual)	-2,21 %	-1,98 %	-1,81 %
	Nivel de ventas	317,428	400,284	505,809

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 46. Resultados de evaluación de escenarios

Flujo de caja marginal económico	2019	2020	2021	VANE	TIRE
Optimista	6906	8163	10.226	12.283	71 %
Probable	4861	5862	7245	5992	42 %
Pesimista	2667	3343	4258	1924	23 %
Flujos de caja marginal financiero	2019	2020	2021	VANF	TIRF
Optimista	6139	7391	9450	11.542	89 %
Probable	4094	5091	6469	5338	50 %
Pesimista	2091	2764	3677	1444	25 %

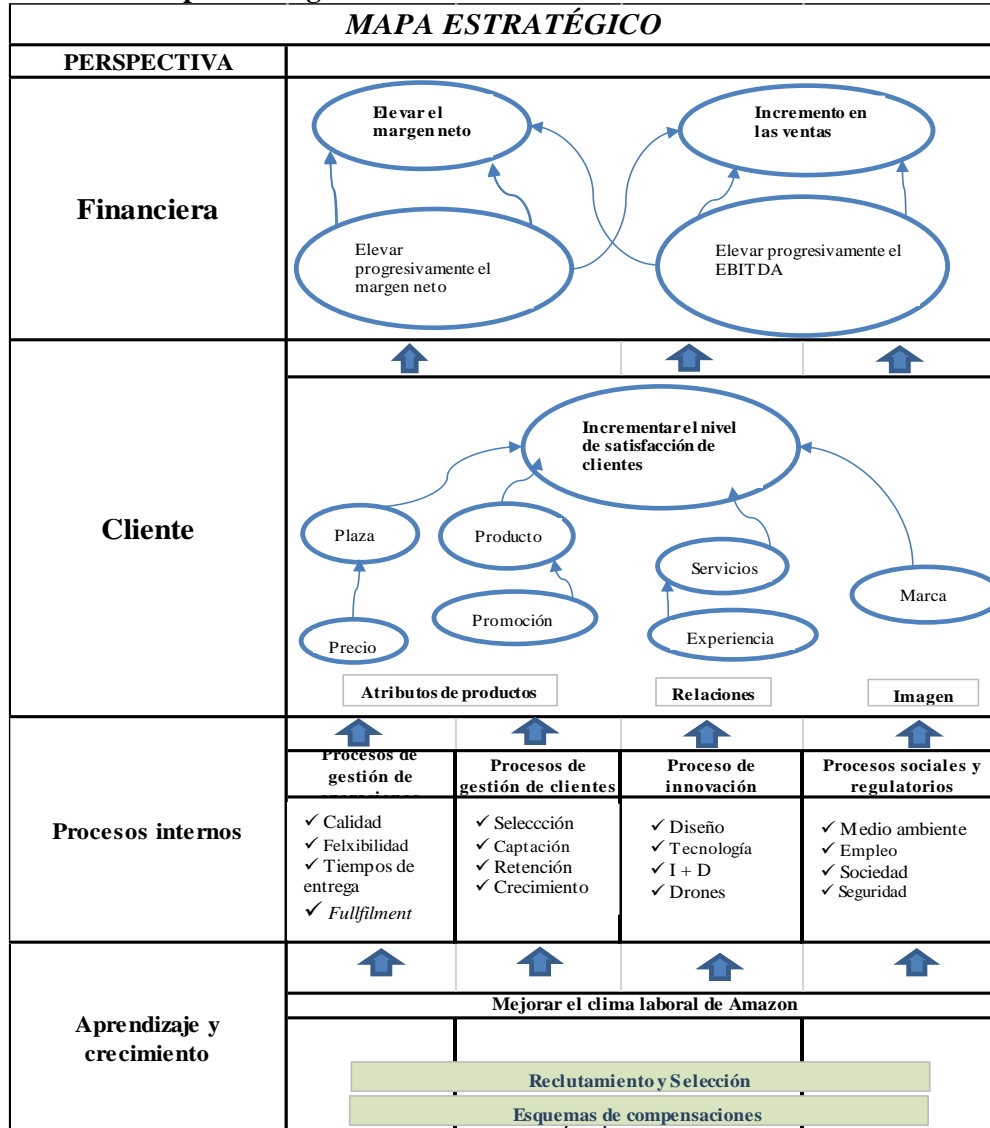
Fuente: Elaboración propia 2020.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es conveniente optar por el esquema de financiamiento ya que el retorno de la inversión es mayor. En el caso del VAN financiero con estrategia incremental del flujo de caja obtenemos un valor de USD 5338 millones y una TIR financiera de 50% por lo que se confirma que el proyecto es rentable y valida la sostenibilidad de su implementación, siendo la propuesta que genera mayor valor para Amazon por la puesta en marcha de las estrategias y planes funcionales en forma conjunta.

Capítulo XI. Evaluación y control de la estrategia

El mapa estratégico muestra de manera gráfica los objetivos estratégicos de Amazon y los objetivos específicos de cada uno de los planes funcionales propuestos.

Gráfico 5. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia 2020.

El gráfico anterior permite la construcción del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*¹⁵), detallado en el Anexo 11, en el que se presentan indicadores de seguimiento para las metas asociadas a cada una de las iniciativas estratégicas planteadas en los planes funcionales previamente desarrollados.

¹⁵ (El *balanced scorecard* o cuadro de mando integral es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El acelerado crecimiento de Amazon, apalancado principalmente por su desempeño en el sector de comercio electrónico, ha obligado a la empresa a añadir la innovación tecnológica a su mantra “cliente céntrico” de cultura corporativa. Esto significa nuevos retos en la administración y acompañamiento de los recursos humanos, físicos y financieros. Así, el presente plan estratégico 2019-2021 deviene en recomendaciones a seguir para aprovechar las condiciones favorables del mercado.
- El análisis de los entornos externo e interno, permite evidenciar que Amazon tiene oportunidades y fortalezas que le permiten, consistentemente, hacer frente a sus debilidades y amenazas, a partir de la innovación y el desarrollo tecnológico.
- El liderazgo en tecnología e innovación ha consolidado a Amazon como la empresa de *e-commerce* más grande del mundo, permitiéndole incrementar su rentabilidad sin descuidar a sus clientes y empleados. El plan estratégico propuesto coadyuva a mantener estos atributos.
- Con la finalidad de captar mayor número y ampliar sus *leads* y base de clientes, se propone utilizar la estrategia de penetración de mercado. Durante el primer año, esta se orienta al comercio electrónico y a partir del segundo año se busca ampliar la presencia de la marca y los productos de Amazon en espacios físicos ya existentes, como las mayores tiendas por departamentos en Estados Unidos.
- Aproximadamente el 5,0 % de transacciones realizadas con tarjetas de crédito en la plataforma de Amazon están expuestas a riesgo de fraude o son sospechosas de dolo. Esto genera costos adicionales para la empresa en términos de confianza y reputación con clientes y proveedores, así como financieros. Para mitigar este riesgo, se propone la implementación de sistemas de prevención de fraude apalancados en el trabajo de expertos y uso de analítica de datos, con lo que se espera lograr reducir el riesgo en 1,5 % al finalizar el período.
- Si bien Amazon pone a disposición de sus usuarios una plataforma muy bien diversificada en términos de productos y categorías (*technology, wearables, food, etc.*), se encontraron oportunidades de crecimiento en los rubros de salud y belleza, tanto para clientes *Prime* como para los clientes ocasionales. Estos rubros tienen un alto potencial de masividad que se propone materializar mediante la creación de las categorías Amazon Health y Amazon Beauty.
- Al cierre de 2018, una orden de Amazon tardaba, en promedio, 3,39 días en llegar a destino del cliente final. Dado que en el mundo actual los clientes valoran más la inmediatez, y los clientes *Prime* reciben sus pedidos en un lapso máximo de 2 días, el plan estratégico propone

la reducción del tiempo de entrega promedio hasta 1 día, mediante una mayor dotación geográfica de centros de distribución y la migración a un sistema de despacho híbrido usando drones.

- La selección de personal es rigurosa, pero al mismo tiempo se están orientando los esfuerzos hacia una política de remuneraciones justas con ascensos y desarrollo profesional para todos los empleados. Todos tienen una oportunidad de crecer junto con Amazon.
- Amazon promueve un futuro sostenible monitoreando la existencia de relaciones óptimas con sus grupos de interés; no obstante, resulta necesario potenciar este rol con la creación de una vicepresidencia que se encargue directamente de los asuntos de sostenibilidad y responsabilidad social, permitiendo a las demás áreas de la empresa enfocarse en sus funciones principales.
- Dentro del plan estratégico propuesto se obtienen valores positivos en los cálculos del VAN y de la TIR y se determina que un esquema parcial de financiamiento es más beneficioso para la empresa.

2. Recomendaciones

- Un cliente *Prime* aporta anualmente, en promedio, USD 719 más que un cliente *No Prime* entre el pago de membresía (USD 119) y el volumen de compras (USD 600). Hay espacio para evaluar un nuevo programa de suscripción “flexible”, más económico, que permita capturar una proporción importante de los usuarios no suscritos, haciéndolos partícipes de los beneficios de Amazon y fidelizándolos a la marca en desmedro de la competencia. Esto puede elevar el volumen de ventas y participación de mercado.
- Realizar convenios con diversos centros comerciales para tener presencia física mediante *corners*.
- Seguir mejorando el análisis de patrones de compra y la tecnología que permita estimar la probable demanda de productos y servicios, logrando eficiencias en el manejo de inventarios y la entrega de productos.
- Implementar iniciativas que eleven el bienestar de sus empleados y sus *stakeholders* a través de bonificaciones e incentivos no monetarios.
- Elevar el *accountability* de la empresa mediante la difusión mensual a los empleados de los resultados alcanzados, incentivando compromisos permanentes para mantener y cumplir las políticas de responsabilidad social empresarial en cada una de sus áreas.
- Se recomienda la implementación del plan estratégico planteado ya que contribuirá de manera efectiva en la generación de mayor valor para Amazon, considerando los presupuestos asignados.

Bibliografía

Amazon (2020). *Bienvenido a Amazon Fulfillment*. Fecha de consulta: 05/05/2020. <<https://www.aboutamazon.es/centros-log%C3%ADsticos-de-amazon/#cuantos-centros-logisticos-y-de-clasificacion-existen-en-todo-el-mundo>>

Amazon (2011-2018). *Annual Report Amazon 2011-2018*. Fecha de consulta: 20/04/2019. <<https://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc>>

Amazon. (s.f.). *Sustainability*. Fecha de consulta: 20/04/2020 <<https://www.aboutamazon.com/sustainability>>

Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Bedard, Paul (2017). “Besity becomes worldwide epidemic, US is the fattest”. *Washington Examiner*. Fecha de consulta: 22/052020. <<http://www.washingtonexaminer.com/obesity-becomes-worldwide-epidemic-us-is-the-fattest/article/2629712>>

Bloomberg (2017). “Energía limpia, ¿el nuevo negocio de Amazon?”. *Portafolio*. Fecha de consulta: 24/05/2020. <<https://www.portafolio.co/innovacion/energia-limpia-el-nuevo-negocio-de-amazon-510872>>

Bowman, Andrew; Ertürk, Ismail; Froud, Julie; Johal, Sukhdev, Law, John; Leaver, Adam; Moran, Mick y Williams, Karel (2014). *The end of the experiment? From competition to the foundational economy*. Manchester, UK: Manchester University Press. Fecha de consulta: 30/04/2020 <<https://manchesteruniversitypress.co.uk/9780719096334/>>

Caravedo, B., Casanova, L., Correa, M., Del Castillo, E., Estévez, R., Korin, M., González, L., Gutiérrez, R., Leguizamón, F., Nowalski, J., Peinado-Vara, E., Perera, L., Schwalb, M., y Vives, A. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de gestión*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Fecha de consulta: 05/05/2020. <<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-Am%C3%A9rica-Latina-Manual-de-Gesti%C3%B3n.pdf>>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD (2019). *Las ventas globales de comercio electrónico aumentaron a \$ 29 billones*. Fecha de consulta: 25/11/2020. <<https://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=505>>.

Corabeouf, Yoann (2018). "Company overview". *Linkedin*. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://www.linkedin.com/pulse/pestel-analysis-amazon-case-study-yoann-corabeouf/>>

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

Dailymail online (2017) "Revealed: Amazon is under federal investigation for selling goods to someone on the terrorism list and possible US Sanctions violations". *Dailymail.com Reporter*. Fecha de consulta: 30/07/2020. <<http://www.dailymail.co.uk/news/article-4743386/Amazon-investigated-selling.html#ixzz4oKcpcYnT>>

Damodaran, A. (2020). *Betas by Sector (US)*. Fecha de consulta: 20/09/2020. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ta. ed. México: Pearson Education.

Denning, Steve (2017). "Apple, Google and Amazon: How to understand capitalism's future". *Forbes*. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/07/31/apple-google-amazon-how-to-understand-capitalisms-future/#5e96759a3fa0>>

Diamond, Jeremy (2017). "Striking protectionist tone, Trump touts US-made products". *CNN*. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<http://edition.cnn.com/2017/07/17/politics/donald-trump-made-in-america-showcase-protectionist-rhetoric/>>

Enciclopedia Económica (2017). *Matriz de Ansoff*. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>>

Experian. (2018). *UK&I Fraud Report. Analysis of UK Fraud*. Fecha de consulta: 05/05/2020. <www.experian.co.uk/assets/identity-and-fraud/uki-fraud-report.pdf>

Fontenot, Kayla, Semega, Jessica y Kollar, Melissa (2018). “Income and Poverty in the United States: 2017 Current Population Reports”. *United States Census Bureau*. Fecha de consulta: 24/05/2020. <<https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2018/demo/p60-263.pdf>>

Foss, N. y Saebi, T. (2015). *Business Model Innovation the Organizational*. New York: Oxford University Press.

Franco, P. (2019). *Planes de negocios: una metodología alternativa. Cuaderno de trabajo*. Cuarta edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolás S. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Reimpresión 2012. Primera edición, segunda reimpresión. Buenos Aires: Granica.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Intellectual Property Owners Association (2019). *Top 300 Organizations Granted U.S. Patents in 2018*. Fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://ipo.org/wp-content/uploads/2019/07/2018-Top-300-Final.pdf>>

Law, Judy (2017). “Amazon Development Centre Edinburgh devising and growing global innovations”. *CityA.M.* Fecha de consulta: 30/05/2020 <<https://www.cityam.com/amazon-development-centre-edinburgh-devising-and-growing/>>

Loeb, Walter (2018). “Who are the top 10 US Online retailers?”. *Forbes*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/11/2019. <<https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2018/08/06/who-are-the-top-10-u-s-online-retailers/#3fc77a6d3401>>.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Ciudad de México: Pearson Educación.

Porter, Michael (2014). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Porter, Michael (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). “Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.

Roper, Kathy; Pitt, Michael y Zakrzewska, Paulina (2012). “BIM Implementation: PESTEL Drivers & Barriers (Cross-national Analysis)”. *IFMA'S World Workplace 2012*. Fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://ifma.confex.com/ifma/ww2012/webprogram/Session2916.html>>

Roth, Daniel (2018). “LinkedIn Top Companies 2018: Where the U.S. wants to work now” *LinkedIn*. Fecha de consulta: 02/06/2020. <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-companies-2018-where-us-wants-work-now-daniel-roth>>

Ruddick, Graham (2017). “Amazon to double number of R&D staff in London”. *The Guardian*. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/25/amazon-double-number-research-development-staff-london>>

Sallenave, Jean-Paul. (2002). *La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Editorial Norma.

Schwalb, M. y Malca, O. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Segunda edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Sindi, Safaa y Roe, Michael (2017). *Strategic Supply Chain Management: The Development of a Diagnostic Model*. Cham, Baviera: Palgrave Macmillan.

Statista (2021). “Projected annual inflation rate in the United States from 2010 to 2026”. *Statista*. Fecha de consulta: 14/04/2021. <<https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>>

Statista (2019). *Amazon's average click-to-door speed in the United States from December 2015 to March 2018*. Fecha de consulta: 05/05/2020. <<https://www.statista.com/statistics/957782/parcel-carriers-on-time-delivery-rate-peak-season/>>

Statista (2016). *Ventas de comercio electrónico minorista en el mundo 2014-2019*. Fecha de consulta: 05/05/2020. <<https://www.statista.com/statistics/957782/parcel-carriers-on-time-delivery-rate-peak-season/>>

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta edición. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamérica.

Turienzo, L (2018). Informe Amazon 2018. Fecha de consulta: 24/05/2020. <<https://www.retail-newstrends.me/wp-content/uploads/2017/11/resumen-informe-amazon.pdf>>

United States Census Bureau (2018). *Population Estimates*. Fecha de consulta: 05/05/2020. <<https://www.census.gov/newsroom/press-kits/2018/pop-estimates-national-state.html>>

United States Census Bureau (2017). *North American Industry Classification System. United States, 2017*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/11/2019. <https://www.census.gov/eos/www/naics/2017NAICS/2017_NAICS_Manual.pdf>.

Wells, John R., Danskin, Galen y Ellsworth, Gabriel (2018). “Amazon.com, 2018”. *Harvard Business School*. Fecha de consulta: 24/05/2020. <<https://es.scribd.com/document/460710146/718S08-PDF-SPA>>.

Anexos

Anexo 1. Flor de servicios



Fuente: Lovelock y Wirtz (2009).

Anexo 2. Obtención de costos unitarios para el plan de *marketing*

Actividad	Supuestos	Costo unitario aproximado (USD millones)
Campaña de fidelización de clientes	Los premios y regalos serán rebates ascendentes al 0,5 % de las ventas totales de 2018 (USD 232.900 millones).	1165
Campaña de re - lanzamiento de Amazon Prime Video	Las campañas publicitarias de servicios de Amazon fluctúan entre los USD 100-500 millones. Al ser este un servicio existente, el monto se acercará a la cuota inferior de gasto histórico.	100
Campaña sobre la protección al medio ambiente a través del uso empaques reciclados	Las campañas sobre la protección del medio ambiente, a través de los empaques reciclados ascenderá al 0,2 % de las ventas totales de 2018 (USD 232.900 millones).	466
Campaña sobre las ventajas del ahorro de tiempo en el proceso de compra de los productos de Amazon.	Las campañas publicitarias de servicios de Amazon fluctúan entre los USD 100-500 millones. Al ser este un servicio existente, el monto se acercará a la cota inferior de gasto histórico.	100
Campañas diferenciadas por cada uno de los servicios conexos	Al cierre de 2018, el 64 % de los estadounidenses consume en línea. El objetivo de Amazon para sus nuevos servicios es llegar al 80 % de los estadounidenses. La tasa de crecimiento poblacional es de 0,6% anual y la inversión por persona es de USD 2,5	662
Campañas en grandes centros comerciales (diez por cincuenta estados)	Se estima que alrededor de 300.000 – 500.000 peatones visitan ciertos lugares estratégicos a diario, incluyendo las personas que pasan en autos o autobuses, por lo tanto los paneles publicitarios podrían generar innumerables impresiones. El costo mensual podría llegar a un importe de USD 2,5 millones por mes en lugares como Time Square. Sin embargo, en Sunset Strip, California puede costar de USD 15.000 a USD 30.000 al mes.	1

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 3. Procesos propuestos para Amazon

Proceso logístico de Amazon
a. Las mercancías son transportadas en camiones hasta los centros logísticos.
b. Una vez que llega cada camión, los productos son llevados al interior del centro mediante cintas transportadoras automatizadas.
c. Los artículos son almacenados en los <i>pods</i> (estanterías) y movilizados por los <i>drives</i> (robots) hasta la estación de trabajo de un empleado.
d. El empleado selecciona la mercancía correspondiente a cada compra y la coloca en otra cinta transportadora.
e. La cinta transportadora lleva cada producto hacia la zona de empaquetado.
f. Allí, los productos son empaquetados en cajas, las cuales son también etiquetadas.
g. Cada caja es asignada a un camión en específico según ciertos parámetros como: (i) método de envío, (ii) rapidez de entrega, y (iii) ubicación del destinatario
h. Cada camión transporta más de 2000 pedidos al mismo tiempo y estos son llevados desde los centros logísticos hasta los centros de clasificación.
i. En los centros de clasificación se vuelven a organizar las mercancías según la ubicación del destinatario y la rapidez de la entrega solicitada.
j. Finalmente, cada caja es asignada a un medio de transporte como camión, moto o bicicleta según la naturaleza de la entrega.
k. Cada medio de transporte lleva las mercancías desde los centros de clasificación hasta el sitio elegido por los clientes finales.
Proceso del sistema de transporte anticipado de entrega
a. Se reúne la información histórica de monitoreo de un proveedor común para los paquetes en tránsito.
b. Se genera modelo de despachos predictivos sobre la base de los datos de monitoreo.
c. Empaquetar uno o más ítems para su envío potencial.
d. Sobre la base de especulación, se remite despachos a áreas de destino sin especificar completamente la dirección.
e. Mientras los paquetes se encuentran en la ruta, se especifica la dirección completa.
f. El cliente realiza una orden a responderse por alguno de los despachos especulados.
g. Se selecciona una de las órdenes más cercanas para satisfacer uno de los envíos especulados.
h. Se entrega la dirección de envío al paquete más cercano.
i. Se asigna dirección de envío al paquete más cercano.
j. Se envía paquete cercano seleccionado.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 4. Sustentos de actividades del plan de operaciones

Sustento de actividades del plan de operaciones
Respecto a la prevención del fraude, alrededor de dos tercios de todas las transacciones en plataformas de <i>e-commerce</i> de Estados Unidos se encuentran expuestas a fraude tecnológico, principalmente vinculado a operaciones con tarjeta (Experian 2018). Por ello, es importante para Amazon dedicar parte de sus operaciones a atender esta problemática. Resulta necesario potenciar el área de seguridad de la información, contratar consultorías en seguridad independientes, y desarrollar soluciones tecnológicas que protejan al usuario de Amazon (tanto cliente como proveedor) frente a ataques informáticos o prácticas deshonestas. Todas estas soluciones deberán ser desarrolladas en los servidores de AWS.
Para habilitar la oferta de los nuevos servicios presentados en el plan de <i>marketing</i> se busca potenciar el área de analítica del consumidor, a fin de generar evidencia que pueda ser generada mediante técnicas más refinadas de análisis de datos. De esta manera, las áreas de desarrollo comercial y mercadeo contarán con instrumentos robustos que permitan el posicionamiento y colocación de los servicios conexos como <i>Amazon Health</i> y <i>Amazon Beauty</i> . Por otro lado, se diseñarán ambientes que lleven la temática de Amazon dentro de las tiendas <i>retail</i> mediante alianzas previamente establecidas. Este piloto se iniciará en cuatro ciudades de Estados Unidos: Chicago, Seattle, San Francisco y Nueva York.
Lograr la disminución del tiempo promedio de entrega de productos, 3,39 días a diciembre de 2017 (Statista 2019) es una piedra angular en el desarrollo de la estrategia de Amazon. Esto pues la renovación de este proceso le permitirá a la empresa minimizar, tanto costos de almacenamiento, transporte, así como la dependencia que tiene de proveedores externos. Conseguir este objetivo involucra: rediseñar las áreas de entrada de los centros logísticos, habilitando un espacio para las devoluciones y despachos correspondientes; inaugurar 71 <i>Fulfillment Centers</i> en 31 estados de los Estados Unidos durante el periodo 2019 – 2021 (ver el Anexo 5); contar con mecanismos de distribución alternativos (drones); y desarrollar mecanismos de distribución más eficientes que sean aprobados por la regulación vigente.

Fuente: Experian (2018) y Statista (2019).

Anexo 5. Matriz de decisión para la apertura de *Fulfillment Centers*

Estados	Población	Ingreso Promedio (USD)	Territorio (km ²)	Almacenes hasta 2018	Dispersión de población por km ²	Km ² cubiertos por almacén	Ingreso promedio por almacén	Nuevos Almacenes 2019	Nuevos Almacenes 2020	Nuevos Almacenes 2021	Nuevos Almacenes 2019-2021	Almacenes Totales al 2021	Km ² cubiertos por almacén	Población atendida por almacén
Alaska	735.139	58.710	1.477.953	-	0.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Texas	28.628.666	49.720	676.587	11	42.3	4520	2.602.606	-	-	-	-	11	4520	2.602.606
California	39.461.588	59.150	403.466	15	97.8	3943	2.630.773	-	-	-	-	15	3943	2.630.773
Montana	1.060.665	43.860	376.962	-	2.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nuevo México	2.092.741	45.400	314.161	-	6.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arizona	7.158.024	49.290	294.207	3	24.3	16.430	2.386.008	1	1	1	3	6	8215	1.193.004
Nevada	3.027.341	46.170	284.332	3	10.6	15.390	1.009.114	1	1	1	3	6	7695	504.557
Colorado	5.691.287	55.820	268.431	2	21.2	27.910	2.845.644	1	1	-	2	4	13.955	1.422.822
Wyoming	577.601	48.630	251.470	-	2.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oregón	4.181.886	52.000	248.608	4	16.8	13.000	1.045.472	-	1	1	2	6	8667	696.981
Idaho	1.750.536	43.480	214.045	-	8.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utah	3.153.550	47.920	212.818	1	14.8	47.920	3.153.550	1	2	1	4	5	9584	630.710
Kansas	2.911.359	45.280	211.754	3	13.7	15.093	970.453	-	1	1	2	5	9056	582.272
Minnesota	5.606.249	54.200	206.232	2	27.2	27.100	2.803.125	-	2	1	3	5	10840	1.121.250
Nebraska	1.925.614	46.710	198.974	-	9.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
South Dakota	878.698	41.800	196.350	-	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
North Dakota	758.080	49.620	178.711	-	4.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missouri	6.121.623	46.460	178.040	2	34.4	23.230	3.060.812	1	-	2	3	5	9292	1.224.325
Oklahoma	3.940.235	44.220	177.660	1	22.2	44.220	3.940.235	1	1	1	3	4	11.055	985.059
Washington	7.523.869	59.410	172.119	4	43.7	14.853	1.880.967	1	-	1	2	6	9902	1.253.978
Georgia	10.511.131	48.280	148.959	6	70.6	8047	1.751.855	1	-	-	1	7	6897	1.501.590
Michigan	9.984.072	49.510	146.435	4	68.2	12.378	2.496.018	1	1	-	2	6	8252	1.664.012
Iowa	3.148.618	46.150	144.669	-	21.8	-	-	1	2	1	4	4	11.538	787.155
Illinois	12.723.071	53.790	143.793	7	88.5	7684	1.817.582	-	-	1	1	8	6724	1.590.384
Wisconsin	5.807.406	47.350	140.268	1	41.4	47.350	5.807.406	1	-	1	2	3	15.783	1.935.802
Florida	21.244.317	46.010	138.887	7	153.0	6573	3.034.902	-	-	1	1	8	5751	2.655.540
Arkansas	3.009.733	41.540	134.771	-	22.3	-	-	1	1	1	3	3	13.847	1.003.244
Alabama	4.887.681	43.790	131.171	3	37.3	14.597	1.629.227	1	1	1	3	6	7298	814.614
North Carolina	10.381.615	47.200	125.920	5	82.4	9440	2.076.323	1	1	1	3	8	5900	1.297.702
New York	19.530.351	61.870	122.057	3	160.0	20.623	6.510.117	1	1	2	4	7	8839	2.790.050
Mississippi	2.981.020	39.420	121.531	-	24.5	-	-	1	2	1	4	4	9855	745.255
Pennsylvania	12.800.922	50.030	115.883	9	110.5	5559	1.422.325	-	-	-	-	9	5559	1.422.325
Luisiana	4.659.690	42.660	111.898	-	41.6	-	-	1	2	1	4	4	10.665	1.164.923
Tennessee	6.771.631	44.660	106.798	6	63.4	7443	1.128.605	1	-	-	1	7	6380	967.376
Ohio	11.676.341	48.220	105.829	7	110.3	6889	1.668.049	-	-	-	-	7	6889	1.668.049
Virginia	8.501.286	55.310	102.279	4	83.1	13.828	2.125.322	1	-	1	2	6	9218	1.416.881
Kentucky	4.461.153	43.210	102.269	5	43.6	8642	892.231	-	-	-	-	5	8642	892.231
Indiana	6.695.497	45.290	92.789	5	72.2	9058	1.339.099	-	-	-	-	5	9058	1.339.099
Maine	1.339.057	46.810	79.883	-	16.8	-	-	1	1	1	3	3	15.603	446.352
South Carolina	5.084.156	43.210	77.857	2	65.3	21.605	2.542.078	-	1	-	1	3	14.403	1.694.719
West Virginia	1.804.291	42.370	62.259	-	29.0	-	-	1	1	1	3	3	14.123	601.430
Maryland	6.035.802	58.770	25.142	3	240.1	19.590	2.011.934	-	-	-	-	3	19.590	2.011.934
Vermont	624.358	50.150	23.871	-	26.2	-	-	1	-	-	1	1	50.150	624.358
New Hampshire	1.353.465	52.350	23.187	1	58.4	52.350	1.353.465	1	-	-	1	2	26.175	676.733
Massachusetts	6.882.635	63.910	20.202	3	340.7	21.303	2.294.212	-	-	-	-	3	21.303	2.294.212
New Jersey	8.886.025	58.210	19.047	11	466.5	5292	807.820	-	-	-	-	11	5292	807.820
Hawái	1.420.593	52.900	16.635	-	85.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Connecticut	3.571.520	60.780	12.542	3	284.8	20260	1.190.507	-	-	-	-	3	20.260	1.190.507
Delaware	965.479	53.320	5047	2	191.3	26660	482.740	-	-	-	-	2	26.660	482.740
Rhode Island	1.058.287	54.810	2678	-	395.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	325.985.954	49.595	9.147.436	148				23	24	24	71	219		1.026.707

Fuente: United States Census Bureau (2018) y Amazon (2020). Elaboración propia 2020.

Anexo 6. Costo unitario de actividad del plan de operaciones

Eje del plan	Actividades	Supuestos	Costo unitario aproximado (USD millones)
Calidad	- Potenciamiento del área de seguridad - mejora de recursos tecnológicos	La mejora de los recursos tecnológicos del área de seguridad de información será ascendente al 15% del total de los intangibles relacionados a tecnología y contenido adquiridos en el período 2018.	47,45
	- Consultoría en seguridad independiente		
	- Desarrollo de soluciones tecnológicas para usuarios de Amazon		
	- Implementación de soluciones en la nube AWS		
	- Potenciamiento del área de seguridad - contratación de recursos humanos	La contratación del personal para el área de seguridad de información es aproximadamente 2 MM de USD.	2,00
Flexibilidad	- Inversión en nuevos espacios comerciales (<i>corners</i> , siglas en inglés) dentro de las tiendas por departamento en EE. UU..	Se ha estimado el diseño y construcción de 40 <i>corners</i> , cuya inversión asciende a 1 MM de USD aproximadamente. La inversión será destinada a la construcción de 10, 10 y 20 <i>corners</i> en el 2019, 2020 y 2021, respectivamente.	1,00
	- Potenciamiento del área analítica - mejora de recursos tecnológicos	La mejora de los recursos tecnológicos del área analítica será ascendente al 10% del total de los intangibles relacionados a tecnología y contenido adquiridos en el período 2018.	31,63
	- Potenciamiento del área analítica - contratación de recursos humanos	La contratación del personal para el área analítica es aproximadamente 2 MM de USD.	2,00
Costos y tiempos de entrega	- Inversión en nuevos centros de distribución en EE. UU.	Se ha estimado el diseño y construcción de 71 <i>fulfillment</i> , cuya inversión asciende a 250 MM de USD aproximadamente. La inversión será destinada a la construcción de 23, 24 y 24 <i>fulfillment</i> en el 2019, 2020 y 2021, respectivamente.	250,00
	- Adquisición de drones (transporte alternativo) para la entrega de los productos. Investigación, protocolos y pruebas de entrega con drones.	Se ha estimado la compra de 435 drones de 20 kg, cuya inversión por unidad asciende a 8000 dólares aproximadamente. La inversión será destinada a la adquisición de 294, 72 y 69 drones en el 2019, 2020 y 2021, respectivamente.	0,01
	- Aportes a campañas a candidatos al senado -demócratas y republicanos	Se ha estimado 2 MM de USD por cada senador (50 senadores) con la finalidad de impulsar la regulación del transporte alternativo a través de drones.	2,00
General	- Mantenimiento de activos adquiridos	Se ha estimado un desembolso en mantenimiento preventivo que ascenderá al 2% del total de la inversión efectuada en activos fijos e intangibles por 8,849 MM de USD.	184,18

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Esquema de compensaciones

Período	2018	2019	2020	2021
Margen operativo (en USD millones)	12.420	21.764	27.368	34.552
Presupuesto (en USD millones)	77,00	170,50	174,40	178,40
Presupuesto/Margen operativo %	0,62 %	0,78 %	0,64 %	0,52 %
Trabajadores (en millones)	0,050	0,063	0,078	0,098
Crecimiento personal %	25 %	25 %	25 %	25 %
Bonos trimestrales (en USD millones)	19,25	42,63	43,60	44,60
1er. Trimestre	19,25	42,63	43,60	44,60
Gerencia	9,63	21,31	21,80	22,30
Resultado de equipos	4,81	10,66	10,90	11,15
Resultados individuales	4,81	10,66	10,90	11,15
2do. Trimestre	19,25	42,63	43,60	44,60
Gerencia	9,63	21,31	21,80	22,30
Resultado de equipos	4,81	10,66	10,90	11,15
Resultados individuales	4,81	10,66	10,90	11,15
3er. Trimestre	19,25	42,63	43,60	44,60
Gerencia	9,63	21,31	21,80	22,30
Resultado de equipos	4,81	10,66	10,90	11,15
Resultados individuales	4,81	10,66	10,90	11,15
4to. Trimestre	19,25	42,63	43,60	44,60
Gerencia	9,63	21,31	21,80	22,30
Resultado de equipos	4,81	10,66	10,90	11,15
Resultados individuales	4,81	10,66	10,90	11,15

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Estado de resultados de Amazon 2011-2018

Partida	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ventas	232.887	177.866	135.987	107.006	88.988	74.452	61.093	48.077
Costo de ventas	- 139.156	- 111.934	- 88.265	- 71.651	- 62.752	- 54.181	- 45.971	- 37.288
Margen bruto	93.731	65.932	47.722	35.355	26.236	20.271	15.122	10.789
<i>Fulfillment</i>	- 34.027	- 25.249	- 17.619	- 13.410	- 10.766	- 8.585	- 6.419	- 4.576
Tecnología y contenido	- 28.837	- 22.620	- 16.085	- 12.540	- 9.275	- 6.565	- 4.564	- 2.909
<i>Marketing</i>	- 13.814	- 10.069	- 7.233	- 5.254	- 4.332	- 3.133	- 2.408	- 1.630
Administrativos y Generales	- 4.336	- 3.674	- 2.432	- 1.747	- 1.552	- 1.129	- 896	- 658
Otros gastos operativos, neto	- 296	- 214	- 167	- 171	- 133	- 114	- 159	- 154
Utilidad operativa (EBIT)	12.421	4.106	4.186	2.233	178	745	676	862
Ingresos financieros	440	202	100	50	39	38	40	61
Gastos financieros	-1417	-848	-484	-459	-210	-141	-92	-65
Otros ingresos (gastos), neto	-183	346	90	-256	-118	-136	-80	76
Utilidad antes de impuestos	11.261	3.806	3.892	1.568	- 111	506	544	934
Impuesto a la renta	-1197	-769	-1425	-950	-167	-161	-428	- 12
Participación en capital libre de impuestos, neta	9	-4	-96	-22	37	-71	-155	- 291
Utilidad neta	10.073	3.033	2.371	596	- 241	274	- 39	631
EBIT	12.421	4.106	4.186	2.233	178	745	676	862
EBITDA	27.762	15.584	12.302	8.514	4.924	3.998	2.835	1.945
Depreciación y amortización	15.341	11.478	8.116	6.281	4.746	3.253	2.159	1.083

Fuente: <https://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc> (Reportes anuales de Amazon 2011-2018).

Anexo 9. Cronograma de amortización de intereses y principal de la deuda

Concepto	2018	2019	2020	2021
Financiamiento	2212	-	-	-
Amortización		- 716	- 737	- 759
Intereses		- 64	- 43	- 22

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Cotización histórica de valor en bolsa Nasdaq de empresas tecnológicas comparables a Amazon de acuerdo con Damodaran

Industria	Número de empresas	Beta	D/E Ratio	Tasa Efectiva de impuestos	Beta desapalancado	Caja/empresa Valor	Beta desapalancado corregido por caja	Risk	Desviación estándar de los precios de las acciones (patrimonio)	Desviación estándar en los ingresos operacionales (últimos 10 años)	Beta desapalancado 2018
<i>Retail (on-line)</i>	79	1,42	12,00 %	3,85 %	1,27	3,37 %	1,34	0,5960	54,22 %	28,81 %	1,12

Fuente: Damodaran (2020).

Anexo 11. *Balanced Scorecard*

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS			PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLES	
			2019	2020	2021			
Financiero	Elevar progresivamente el margen neto	% de utilidad neta/ingresos totales	4,94 %	4,93 %	4,93 %	Implementación de los nuevos centros de distribución (<i>Fullfilment</i>) y <i>software</i> especializado para <i>e-commerce</i> .	CFO	
	Incrementar progresivamente el EBIDTA	EBIDTA (USD millones)	46,044	58,267	78,956			
	Incrementar progresivamente el ROA	Utilidad neta/Activo Total	9,66 %	11,95 %	14,82 %			
	Mantener el ROE por encima del 20%	Utilidad neta/Patrimonio total	26,86 %	25,26 %	24,19 %			
Clientes	Incrementar las ventas totales a USD 515.123 millones al cierre del año 2021.	Ventas Totales Período Actual (USD millones)	324.591	408.260	515.123	Desarrollar campañas de relanzamientos de productos como Amazon Prime Video. Utilizar material reciclado como empaque <i>ecofriendly</i> para el envío de productos. Mantener recordación de marca, bajo un eslogan "Tu tiempo es importante para nosotros". Ampliación del significado de la marca. Impulsar la presencia de la marca en grandes centros comerciales a lo largo de todo Estados Unidos.	Gerencia de Marketing	
	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de <i>e-commerce</i> a 92% al cierre del año 2021.	Ratio (%): Clientes satisfechos / Clientes totales	85,00 %	89,00 %	92,00 %	Entrega de premios a clientes recurrentes,		
Procesos Internos	Operaciones	Calidad: Implementar un sistema de prevención de fraude con el uso de tarjetas de crédito a través de la innovación tecnológica.	Máximo de casos de fraude tecnológico sobre el total de transacciones con tarjetas de crédito en el sector <i>e-commerce</i> (%),	5,00 %	4,50 %	3,50 %	Potenciamiento del área de seguridad de información - mejora de recursos tecnológicos y contratación de recursos humanos.	Gerencia de Operaciones
		Calidad: Priorizar el cuidado del medioambiente a través de una gestión socialmente responsable.	% Reducción en las emisiones de CO2	10,00 %	12,00 %	15,00 %	Reducción de las emisiones de gases a través del uso de tecnologías alternativas en transporte.	
	Flexibilidad: Implementar en la plataforma de Amazon los servicios de Amazon Health y Amazon Beauty.	Número de compras en servicios complementarios (millones),	8	9	10	Inversión en nuevos espacios comerciales dentro de las tiendas por departamento en EE. UU.		
	Costos y tiempos de entrega: Disminuir los tiempos de entrega mediante el uso de nuevas tecnologías para alcanzar la última milla.	Reducir el tiempo de entrega promedio de Amazon (3,39 días a inicios de 2018), medido en días,	3	2	1	Inversión en nuevos centros de distribución en EE.UU. y adquisición de drones.		
RSC	Construir una relación sólida, transparente y sostenible con los accionistas, trabajadores y proveedores asegurando un comportamiento ético.	% de incidencias de situaciones no éticas provenientes de proveedores, accionistas y trabajadores,	5,00 %	3,00 %	1,00 %	Implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y reporte de aspectos éticos	Gerente de Responsabilidad Social	
Personas	Mejorar el clima laboral de Amazon	% de satisfacción en la encuesta anual de clima laboral	78 %	84 %	90 %	Incentivar el desempeño de los colaboradores mediante bonos trimestrales. Digitalizar el proceso de reclutamiento de las posiciones de entrada e intermedias a fin de alcanzar una mayor cantidad y diversidad de talentos. Inmersión holística de dos días en la empresa. Capacitar a todos los colaboradores, dos veces al año en código de ética, salud en el trabajo, seguridad económica, seguridad de sistemas de información, productividad y diversidad, habilidades blandas. Subvencionar al 30% de los colaboradores más productivos, a fin de alcanzar una certificación válida para potenciar su perfil profesional. Subvencionar la capacitación del personal de los <i>Fulfillment Centers</i> en mejores prácticas operativas obligatorias para postular a ascensos. Dar entrenamiento al área comercial a partir de la analítica de los nuevos servicios Amazon Health y Amazon Beauty Realizar dos congresos anuales de capacitación en temas de políticas laborales y análisis de indicadores de gestión relacionados a la satisfacción laboral. Contratación de una consultora que audite los resultados de la encuesta de clima laboral. Seguimiento a las políticas laborales, indicadores y medición de satisfacción laboral	Gerencia de Recursos Humanos	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Notas biográficas

Karlo Aldo Castro Gutierrez

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con un Programa Avanzado de Dirección de Empresas PADE en ESAN Graduate School of Business y una pasantía de Gestión por Competencias en la Universidad de Los Andes en Bogotá, Colombia.

Tiene experiencia en las áreas de créditos, cobranzas, negociación y pre judicial liderando equipos a nivel regional y los últimos 5 años liderando equipos y formando colaboradores para que ejerzan liderazgo.

Jean Pierre Alvaro Flores De La Cruz

Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una Diplomatura en Estadística Aplicada por la misma casa de estudios.

Cuenta con ocho años de experiencia laboral, vinculados a consultoría para entidades públicas y privadas en estrategia, evaluación de impacto, presupuestos y tributación; a recursos humanos y finanzas en banca; a la dirección de Pymes; y a la docencia universitaria.

Liliana Beatriz García Ruiz Huidobro

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Lima. Cuenta con estudios de post grado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos por Competencias.

Tiene experiencia de 9 años en el sector salud dentro del área de administración y de 10 años en el sector de administración de fondo de pensiones dentro del área comercial.

Carlos Enrique Haya Meléndez

Licenciado en Ciencias de la Administración Aeroespacial por la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.

Cuenta con 6 años de experiencia en la industria aeronáutica civil en las áreas de operaciones, mantenimiento de aeronaves, administración de personal y consultorías en gestión de proyectos aeronáuticos.

Marshela Rojas Flores

Licenciada en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Contador Público Colegiado y Auditor Independiente certificado por el Colegio de Contadores Públicos de Lima. Cuenta con un diplomado de Normas Internacionales de Información Financiera por el ACCA

(Association of Chartered Certified Accountants) y por la Universidad del Pacífico y una certificación de ISO 31000 Lead Risk Manager otorgado por PECB (Professional Evaluation and Certification Board).

Tiene experiencia en las áreas de auditoría interna, externa, riesgos, mercado de capitales, procesos, control interno, contabilidad y asesoría, liderando proyectos a nivel nacional e internacional en todas las industrias con énfasis en el sector minero, construcción, salud e inmobiliario. Los últimos quince años de su experiencia laboral los ha dedicado a aspectos de gobernanza y fortalecimiento de control interno en diversos grupos económicos.