



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
AMAZON EN EL PERIODO 2021-2023
EN ESTADOS UNIDOS”**

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

Presentado por

Richard Nelson Araujo Fernandez-Davila

Javier Alejandro Carruitero Armestar

David Chuquillanqui Molina

Edgar Antonio Peña Valenzuela

Asesor: Profesor Roberto A. Paiva Zarzar

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

Lima, marzo 2022

Dedicado a mi familia y amigos, en especial a mi esposa Carla y a mi hijo Matías, quienes siempre me respaldan incondicionalmente y me apoyan en todo momento.

Richard Nelson Araujo Fernández-Dávila

Dedicado a mi familia; a mi esposa y a mi hija Leah, por su amor y apoyo incondicional; a mi madre y a todos aquellos que coadyuvaron a mi crecimiento personal y profesional.

Javier Alejandro Carruitero Armestar

A mi esposa Gabriela e hijas Julia y Micaela, por todo el apoyo que me brindaron durante el logro de este objetivo; a mi madre Martha, a mi padre Constantino, y a todas las personas que contribuyeron en mi crecimiento personal y profesional, mi más sincero agradecimiento.

David Chuquillanqui Molina

Dedicado a mis padres por inculcarme valores; a mi esposa e hijos, por su apoyo permanente; a mis profesores, por sus enseñanzas que me permitieron conseguir múltiples logros profesionales.

Edgar Antonio Peña Valenzuela

Un profundo agradecimiento a todos nuestros
docentes y, en especial, al profesor Roberto A.
Paiva Zarzar por brindarnos todo su conocimiento,
dedicación, paciencia y asesoramiento.

Resumen ejecutivo

Amazon es la empresa líder en el comercio electrónico en Estados Unidos. Según Statista (2021a), la empresa tiene una participación del 68.9% de un total de ventas por el canal *e-commerce* que alcanza US\$ 475,000 millones en el mercado estadounidense. Este éxito radica en la diversificación de sus líneas de negocio, su obsesión por la atención al cliente, el eficiente nivel de cumplimiento en sus operaciones para la entrega de pedidos en sus tiendas físicas y *on line*, así como su pasión innovadora a largo plazo.

Amazon se ha posicionado dentro de la industria brindando un servicio de calidad con más de 175 centros logísticos. Sin embargo, la coyuntura actual, el panorama incierto debido a la elección de J. Biden como presidente en Estados Unidos, y el crecimiento del mercado, obligaron a la empresa a adaptarse a los cambios globales, así como a generar nuevas tecnologías que resulten más eficientes para renovar y mejorar sus procesos de cumplimiento con clientes, industria y medio ambiente.

Este trabajo de investigación analizará a la empresa siguiendo sistemáticamente diversas metodologías con la finalidad de determinar el diagnóstico de su situación actual, así como identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afronta para, finalmente, proponer estrategias que le permitan lograr los objetivos planteados. Estas estrategias le permitirán mantener su ventaja competitiva y ayudarán a seguir siendo la empresa líder de *e-commerce* en el mercado estadounidense.

El estudio de mercado detallado en *e-commerce* (Statista, 2022) indica que se tiene una proyección de ingresos por comercio electrónico a nivel mundial de 8% sostenido entre los años 2020 al 2025, ascendente a US\$ 500,000 millones respecto al año anterior. Amazon ya tiene gran parte de sus líneas de negocio orientadas a seguir este camino evolutivo con el afán de mantener su ventaja competitiva en el mercado; por ello, las estrategias planteadas

estarán orientadas a potenciar su nivel de expansión en tiendas *retail* físicas, satisfaciendo los nuevos hábitos de consumo de la población estadounidense, y a seguir mejorando la satisfacción del cliente, resaltando el valor agregado que resulta de pertenecer a Amazon Prime. Asimismo, dentro del desarrollo de la presente investigación se planteará el uso de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial (AI), realidad virtual (RV), Internet de las cosas (IoT), etcétera, para alcanzar un equilibrio sostenible y responsable dentro del mercado, que permitan que la empresa pueda innovar de forma dinámica toda la cadena del servicio de reparto de mercancías, logrando significativas reducciones de costos en el nivel de cumplimiento, sin dejar de lado la obsesión por el servicio hacia clientes actuales y potenciales.

Finalmente se plantearán planes funcionales enfocados en cubrir las estrategias presentadas a lo largo de todo el documento, llegando a la conclusión que será rentable y sostenible en el largo plazo invertir y mantenerse activo en todas las líneas comerciales y de producción de Amazon, para así obtener y llegar a niveles de ventas del orden de los US\$ 650,000 a 700,000 millones en el mercado estadounidense.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis del entorno general	3
2.1 Análisis del macroentorno.....	3
2.1.1 Factores político-legal	3
2.1.2 Factores económicos	4
2.1.3 Factores socioculturales.....	4
2.1.4 Factores tecnológicos	5
2.1.5 Factores ecológicos	6
2.1.6 Factor global.....	7
2.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	8
2.3 Síntesis y conclusiones del macroentorno.....	9
Capítulo III. Análisis del entorno competitivo	10
3.1 Cinco Fuerzas de Porter	10
3.1.1 Rivalidad entre competidores	10
3.1.2 Poder de negociación de los proveedores.....	11
3.1.3 Poder de negociación de los clientes	11
3.1.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	11
3.1.5 Barreras de entrada	12
3.1.6 Grado de atracción general de la industria	12
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	14
4.1 Cadena de valor de McKinsey	14
4.1.1 Infraestructura.....	14
4.1.2 I+D+I.....	14

4.1.3	Diseño del producto.....	15
4.1.4	Abastecimiento	15
4.1.5	Marketing	15
4.1.6	Distribución	16
4.1.7	Servicio.....	16
4.1.8	Conclusión de la evaluación de la cadena de valor	16
4.2	Modelo de negocios	16
4.2.1	Conclusiones del Modelo de Negocio BMC	18
4.3	Matriz VRIO	20
4.3.1	Análisis de la Matriz VRIO	20
4.4	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	20
Capítulo V. Investigación de mercados.....		22
5.1	Investigación de mercados	22
5.1.1	Metodología.....	22
5.1.2	Establecer la necesidad para la investigación.....	22
5.1.3	Determinar el problema de investigación.....	23
5.1.4	Objetivos de Investigación	23
5.1.5	Determinar el diseño de la investigación.....	23
5.1.6	Identificación del tipo de información necesaria y fuentes	24
5.1.7	Determinar los métodos de acceso a datos	24
5.1.8	Determinar el tamaño y plan de la muestra	25
5.1.9	Preparación de datos.....	25
5.1.10	Análisis de datos	25
Capítulo VI. Formulación de objetivos.....		31
6.1	Formulación de objetivos.....	31
6.2	Visión.....	31
6.3	Misión	31
6.4	Valores	31
6.5	Objetivos.....	32
6.5.1	Objetivo principal.....	32
6.5.2	Objetivo específico 1: Estimar el crecimiento rentable.....	32
6.5.3	Objetivo específico 2: Examinar la reducción de costos.....	33

6.5.4	Objetivo específico 3: Analizar la cadena de distribución	33
6.5.5	Objetivo específico 4: Justificar la sostenibilidad en el tiempo	33
6.5.6	Objetivo específico 5: Distinguir sinergias	34
6.6	Recomendaciones según la experiencia	34
Capítulo VII. Generación y selección de estrategias.....		37
7.1	Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)	37
7.2	Matriz de FODA cruzado	37
7.3	Matriz PEYEA	40
7.4	Matriz Interna-Externa (IE).....	42
7.5	Matriz de Decisión Estratégica (DE)	43
7.6	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE).....	44
7.7	Conclusiones y selección de estrategias iniciativas	47
Capítulo VIII. Planes funcionales.....		48
8.1	Plan funcional de Marketing	48
8.1.1	Objetivos de marketing.....	48
8.1.2	Actividades estratégicas para desarrollar	49
8.1.3	Desarrollo de las propuestas de Marketing	50
8.1.4	Marketing estratégico	52
8.1.5	Marketing mix	54
8.1.6	Asignación presupuestaria para el plan de Marketing.....	57
8.2	Plan funcional de Operaciones	58
8.2.1	Objetivos de Operaciones.....	58
8.2.2	Actividades estratégicas para desarrollar	59
8.2.3	Asignación presupuestaria para el plan de Operaciones	62
8.3	Plan funcional de Recursos Humanos.....	62
8.3.1	Objetivos de Recursos Humanos.....	62
8.3.2	Estrategias por desarrollar	63
8.3.3	Asignación presupuestaria para el plan de Recursos Humanos	65
8.4	Plan funcional de Responsabilidad Social	65
8.4.1	Objetivos de Responsabilidad Social	66
8.4.2	Integración con los grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	67
8.4.3	Estrategias por desarrollar	67

8.4.4 Asignación presupuestaria para el plan de Responsabilidad Social	70
8.5 Plan funcional de Finanzas.....	70
8.5.1 Objetivos de Finanzas.....	70
8.5.2 Consideraciones de la evaluación financiera.....	71
8.5.3 Información adicional.....	71
8.5.4 Proyecciones financieras con estrategia	72
8.5.5 Proyecciones financieras sin estrategia	73
8.5.6 Tasas de descuento	74
8.5.7 Importancia de la publicidad en Amazon	75
Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones	76
9.1 Conclusiones	76
9.2 Recomendaciones.....	77
Referencias	78
Anexos	85
Notas biográficas	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	9
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	21
Tabla 3.	Información necesaria para la investigación de mercado	24
Tabla 4.	FODA para Amazon.	39
Tabla 5.	Matriz FODA cruzado para Amazon	39
Tabla 6.	Cálculo del vector	40
Tabla 7.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	46
Tabla 8.	Estrategias específicas.....	46
Tabla 9.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	46
Tabla 10.	Objetivos específicos del plan funcional de Marketing para Amazon.....	49
Tabla 11.	Estrategias por objetivos específicos de Marketing para Amazon.....	49
Tabla 12.	Estrategias de crecimiento producto-mercado	53
Tabla 13.	Presupuesto asignado para el plan de Marketing (millones de dólares)	57
Tabla 14.	Crecimiento de objetivos operacionales de forma porcentual en el tiempo....	58
Tabla 15.	Acciones para desarrollar según objetivos específicos para Amazon.....	59
Tabla 16.	Presupuesto asignado para el plan de Operaciones (millones de dólares)	62
Tabla 17.	Objetivos de Recursos Humanos para Amazon de forma porcentual en el tiempo.....	63
Tabla 18.	Objetivos de Recursos Humanos y acciones para Amazon	63
Tabla 19.	Presupuesto asignado para el plan de Recursos Humanos (millones de dólares).....	65
Tabla 20.	Objetivos específicos de Responsabilidad Social para Amazon.....	67
Tabla 21.	Objetivos específicos y acciones funcionales de Responsabilidad Social para Amazon	68
Tabla 22.	Presupuesto asignado para el plan de Responsabilidad Social (millones de dólares).....	70
Tabla 23.	Objetivos específicos de Finanzas para Amazon	71
Tabla 24.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia, en millones de dólares.....	72
Tabla 25.	Flujo de caja con estrategia, en millones de dólares	72
Tabla 26.	Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia, en millones de dólares.	73
Tabla 27.	Flujo de caja sin estrategia, en millones de dólares	74
Tabla 28.	Indicadores utilizados.....	74

Tabla 29.	Determinación del CoK.....	74
Tabla 30.	Determinación del WACC	74
Tabla 31.	Resultados de la evaluación financiera	75

Índice de figuras

Figura 1.	Rivalidad entre competidores.....	12
Figura 2.	Poder de negociación con proveedores	13
Figura 3.	Poder de negociación con los clientes.....	13
Figura 4.	Desarrollo de productos sustitutos	13
Figura 5.	Barreras de entrada.....	13
Figura 6.	Atracción general de la industria.....	13
Figura 7.	Modelos de negocios de Amazon.	19
Figura 8.	Metodología propuesta por Burns, Veeck & Bush.	22
Figura 9.	Número de usuarios de Internet en Estados Unidos.....	28
Figura 10.	PBI de los Estados Unidos	28
Figura 11.	Ventas del <i>e-commerce</i> en los Estados Unidos.....	28
Figura 12.	Número de compradores digitales en los Estados Unidos.	28
Figura 13.	Valor de ventas de Amazon.	28
Figura 14.	Valor de ventas de Amazon segmentado.	28
Figura 15.	Tráfico <i>on line</i> de las industrias producto del COVID-19.	28
Figura 16.	Expectativas sobre compras en <i>marketplaces</i>	28
Figura 17.	Razones de compra en Amazon por los usuarios en enero 2020.	29
Figura 18.	Servicios más usados para la compra de productos en Amazon.	29
Figura 19.	Categorías de producción más comprados en Amazon.....	29
Figura 20.	Indicador de satisfacción con Amazon.	29
Figura 21.	Indicador de satisfacción, <i>benchmarks</i> por industria.	29
Figura 22.	Cuota de mercado de las compañías <i>e-commerce</i>	29
Figura 23.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Amazon.	42
Figura 24.	Matriz Interna-Externa (IE) de Amazon.	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor de McKinsey	86
Anexo 2.	Matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Aprovechado por la organización).....	86
Anexo 3.	Calificación de los factores determinantes de la posición estratégica externa e interna	86

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación se realizó luego de estudiar el caso de Amazon.com con la finalidad de recomendar una cantidad de estrategias que lo lleven a alcanzar un crecimiento sostenido y rentable, manteniendo el liderazgo en esta competitiva industria en el mercado estadounidense. En febrero del 2018 la empresa anunció que durante el año 2017 realizó ventas totales por US\$ 178 mil millones, obteniendo una ganancia operativa de US\$ 4.1 mil millones, que representa un 2.3% de las ventas totales (situación financiera actual). Jeffrey Bezos, CEO principal, prioriza el crecimiento y la inversión en nuevas áreas de negocios por sobre las ganancias, encontrando aquí oportunidades de mejora en los procesos.

En cuanto a los resultados financieros, estos se alcanzaron debido a:

- Subieron las acciones para convertirse en la segunda empresa más valiosa del mundo.
- El CEO Jeffrey Bezos se ha convertido en el hombre más rico del mundo.
- Amazon.com estaba en conversación con 20 ciudades del norte de Estados Unidos para que algunos anfiteatros sean sedes corporativas de Amazon.com.

Hay un impacto negativo con su entorno que se requiere identificar, y que se refiere a las siguientes situaciones:

- Minoristas tradicionales de Estados Unidos ven la necesidad de reinventarse ante el crecimiento de Amazon.
- La competencia de Amazon es Walmart y Best Buy, dichas empresas incursionaron con mayor inversión en la venta minorista en línea.
- Reacción del presidente de los Estados Unidos por el uso de los servicios postales con tarifas bajas.

Frente a esta realidad Amazon.com ha implementado algunas estrategias como la compra de Whole Food Market por US\$ 13,700 millones. En el 2018, Amazon.com causó conmoción cuando anuncio su asociación con JPMorgan con el objetivo de reducir costos de atención sanitaria. Además, establecieron sitios *web* independientes en Estados Unidos y otros países para ofrecer los productos de esos países. En la actualidad, la empresa se encuentra muy diversificada y continúa expandiéndose en diferentes líneas de productos, ofreciendo música, *software*, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, libros, etcétera. De acuerdo con su historia tuvo años de pérdida financiera, pero desde el 2003 tiene una rentabilidad sostenida.

Capítulo II. Análisis del entorno general

2.1 Análisis del macroentorno

Con el apoyo de la herramienta PESTEG¹ se analizará los factores que afectan al entorno general a fin de poder identificar oportunidades y amenazas en las distintas variables conforme siguiente detalle:

2.1.1 Factores político-legales

- **Estabilidad y posición política frente al comercio electrónico.** El acuerdo comercial entre Estados Unidos y China de enero del 2020 disminuyó el riesgo y la incertidumbre comercial. Como consecuencia, Amazon tiene la oportunidad de expandir sus operaciones en Estados Unidos mediante las tiendas físicas Brick & Mortar.
- **Críticas por parte del electo presidente Joe Biden a las empresas tecnológicas.** Estas críticas a Amazon crearon inestabilidad en el *e-commerce* del país del norte (Pérez, 2020), lo que ha generado una potencial amenaza para la empresa debido a las constantes caídas del precio de las acciones.
- **Aumento de las falsificaciones.** Según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) (Stryzowski, 2019), se estima que en el año 2016 se incrementó el comercio internacional de productos falsificados y pirateados a US\$ 509,000 millones, US\$ 48,000 millones más que en el 2013, y más del 50% de estos productos son provenientes de China.
- **Impuestos para vendedores en línea de Estados Unidos.** En junio de 2018, la Corte Suprema (Supreme Court of the United States, 2018) decidió que los proveedores de

¹ PESTEG es el acrónimo de los factores Políticos-legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Global (David, 2013).

bienes y servicios sin presencia en el estado de Dakota del Sur podían recaudar impuestos a las ventas *on line* en transacciones que hicieran con clientes ubicados en su jurisdicción. Este precedente jurisprudencial afectaría a las ventas *on line* dentro de Estados Unidos.

2.1.2 Factores económicos

- **Producto Bruto Interno (PBI) en los Estados Unidos.** En el año 2020 el PBI de EEUU tuvo una disminución del 3.5% respecto al 2019 (Anneken, 2020) convirtiéndolo en la mayor caída de la primera economía del mundo en cuanto a PBI se refiere.
- **Ventas del *e-commerce* en Estados Unidos.** El COVID-19 ofrece una gran oportunidad para el *e-commerce* ya que las compras *on line* se han incrementado de manera importante por la pandemia. Confinados en sus hogares, un 37% más de personas aumentarán sus compras *on line*, tendencia que prevalecerá en varios países (Euromonitor, 2020a).
- **Inflación.** La propagación del COVID-19 se refleja también en la inflación, que descendió 0,8 en marzo, alcanzando 1,4% interanual en el 2020. El descenso se debió, principalmente, a la caída en la partida de energía (-5,7%), que subtrae 0,7 décimas de la inflación general. Actualmente Estados Unidos tiene una inflación acumulada de 3.4%.

2.1.3 Factores socioculturales

- **Población.** Estados Unidos es una de las economías más importantes del mundo. Según el Departamento de Comercio y la Oficina de Censos (U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau, 2020), cuenta con una población de 328'461,000 habitantes. Según el Ranking Doing Business del Banco Mundial (The World Bank, 2020), dicho país ocupa el sexto lugar de los países que ofrecen más facilidades para hacer negocios en su territorio.
- **Tendencia de consumo *on line*.** El *e-commerce* es uno de los sectores que más ha crecido en los últimos años y es una de las herramientas más eficaces de la nueva era, propiciando el aumento de la oferta y demanda de ventas mediante el marketing digital que multiplica las características técnicas de sus productos abarcando más mercados potenciales.

- **Destrucción de empleo.** Si bien es cierto el auge de ventas *on line* beneficia a los sectores de transporte y logística se cree que no serán tantos como los que contribuyen al comercio tradicional. El hecho de que la expansión del e-commerce reduzca el empleo lo podría convertir en una amenaza para su compromiso; una estrategia de crecimiento de la mano con tiendas físicas (Brick & Mortar) que merece ser considerada.

2.1.4 Factores tecnológicos

- **Nuevas tecnologías en la industria del *retail*.** Según World Economic Forum (2017) y Euromonitor International (2020) se espera que las nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), servicios en la nube, aprendizaje automático, robótica, trazabilidad digital, impresión 3D, realidad aumentada (AR)/realidad virtual (VR) y Blockchain revolucionen las industrias del *retail* y de bienes de consumo empaquetado², ofreciendo nuevas oportunidades para impulsar el *e-commerce* a través de nuevos canales de distribución y nuevas formas de pago.
- **Evolución de los métodos de pago.** Según Statista (2020a), más del 65% de los métodos de pagos realizados por los consumidores de *e-commerce* en América del Norte se realizan utilizando medios digitales mediante el uso de billeteras electrónicas, tarjetas de crédito o de débito. La tendencia indica que los pagos mediante PayPal (o equivalente) o monedas electrónicas como el Bitcoin podrían representar, también, la oportunidad de desarrollar nuevos productos y servicios financieros de marca propia.
- **Internet de las cosas (IoT).** Con el avance de la tecnología, los *e-commerce* pueden sacar mucha ventaja de IoT, ya que mejoran la experiencia del cliente a través de ofertas de servicios personalizados que se adaptan a sus necesidades individuales, ya que los datos del dispositivo pueden proporcionar un análisis completo del cliente.

² De las siglas en inglés CPG (*consumer packaged goods*), esta industria está relacionada a los fabricantes, vendedores y comercializadores de bienes empaquetados, que usualmente son vendidos por terceros o por medio de un *retail* físico u *on line*.

- **Cibercrimen.** Según McAfee (2018), el cibercrimen originó pérdidas en el 2017 en Norteamérica ascendientes a US\$ 170,000 millones, y en el mundo entero aproximadamente por US\$ 600,000 millones. Los delitos que más amenazan al *e-commerce* son la apropiación de los datos del comprador o vendedor para luego tomar el control de su cuenta, entre otros que perjudican directamente la confianza del cliente.
- **Nuevas experiencias de compras en tiendas físicas.** Según los informes de Euromonitor International (2019a, 2019b), los consumidores de hoy desean tener experiencias personalizadas a lo largo del proceso de compra y nuevas comodidades a través de la venta omnicanal. Es probable que desarrollos como 5G, inteligencia artificial (IA) y la realidad aumentada y virtual (AR/VR) sean los mejores aliados de los retailers.

2.1.5 Factores ecológicos

- **Medidas para mejorar el cuidado del medio ambiente.** Según World Economic Forum (2017), el incremento de la demanda de consumidores por la entrega instantánea está impulsando a los actores de la industria a sacrificar eficiencia para mejorar la conveniencia para los clientes; sin embargo, esta estrategia tiene un impacto nocivo en el medio ambiente. En ese sentido, las empresas deben reducir sus propias emisiones de CO₂ y ayudar al consumidor a que también lo haga. Para eso deben cumplirse cuatro principios básicos: cuantificar las emisiones de CO₂ tanto directas como indirectas, informar al cliente sobre la huella de carbono que va a dejar su pedido, reducir el CO₂ mediante estrategias de responsabilidad ambiental empresarial, y compensar la emisión neta de CO₂ (Rocamora, 2019).
- **Reducción de emisiones de CO₂.** Según World Economic Forum (2017), las expectativas de los clientes están cambiando rápidamente del concepto *on demand* a un servicio que debe ser más instantáneo, lo que está impulsando el crecimiento de las emisiones de CO₂. En ese sentido, las grandes empresas, por realizar las entregas lo más

rápido posible, hacen primar la rapidez sobre la eficiencia en el transporte; esto significa el uso del avión en lugar de vehículos terrestres en muchas ocasiones, o no aprovechar la totalidad del espacio de carga de un camión o furgoneta de reparto. Ese es uno de los motivos por los que Amazon lleva tiempo probando el reparto con drones: aprovechan al máximo su capacidad de carga al tiempo que no emiten gases de efecto invernadero de forma directa, y además son más baratos. Esta tipología de comercio según Green Design Institute (Michalek; Chester; Jaramillo; Samaras; Shiau, & Lave, 2011), reduce hasta un 30% el consumo de energía y emisiones de dióxido de carbono, a comparación de un retail normal.

2.1.6 Factor global

- **Riesgos geopolíticos, estabilidad de las instituciones y de las reglas globales.** Según Agility (2020), más de la mitad de los directivos del sector logístico señalan que tanto el *e-commerce* como el reparto en última milla serán los segmentos con mayores oportunidades de crecimiento en el 2020. Eso sí, más allá de las trabas comerciales y la sombra de una recesión, convendrá observar la evolución de las consecuencias de la epidemia del COVID-19, porque aún es pronto para conocer su impacto económico, pero su persistencia, propagación y virulencia no permiten ser optimistas.
- **Crecimiento del PBI en el mundo.** De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020), la economía mundial sufrirá una brusca contracción de -3% en 2020, el nivel más bajo desde la crisis financiera mundial de 2008-2009. En el escenario base, en el que se supone que la pandemia del COVID-19 se disipa en el segundo semestre de 2020 y que las medidas de contención pueden ser replegadas gradualmente, se proyecta que la economía mundial crezca 5,8% en 2021, conforme la actividad económica se normalice gracias al apoyo brindado por las políticas.

- **El comercio electrónico a nivel global.** Según Euromonitor International (2019a), el comercio electrónico se convertirá en el canal más grande a nivel mundial en el 2021, proyectando un crecimiento absoluto de las ventas globales al 2023 de US\$ 1'300,000 millones. Según Statista (2020a, p.7), Estados Unidos tendrá un crecimiento estimado en 6.1% en el mercado de *e-commerce* a nivel mundial
- **Comportamiento de compra de los usuarios en el mundo.** Como consecuencia del COVID-19 se ha creado un nuevo panorama social en el que el confinamiento está siendo una medida obligatoria en muchos países, y las personas compran más mediante canales *on line*. Los consumidores han comprado en categorías donde no se esperaba un aumento tan rápido en las compras *on line* y es que la mayoría de búsquedas por categoría muestra una volatilidad de más del 100%, incluso llegando al 200%.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir del resultado de la herramienta PESTEG se evaluarán los factores externos con la Matriz EFE para aprovechar las oportunidades de la empresa y mitigar las amenazas que podrían afectarla. Siguiendo a David (2013), se listarán las oportunidades y amenazas identificadas que afectan a la empresa dentro de la industria y se otorgará una calificación a las estrategias actuales de la empresa de 1 si es deficiente, 2 si tiene una respuesta promedio, 3 si tiene una respuesta por encima del promedio y 4 si tiene una respuesta superior. Se colocará un peso ponderado total que va del 0.0 que indica que no es importante hasta el 1.0 que indica que es muy importante dicho factor para la industria.

Según los resultados de la matriz EFE, la puntuación ponderada total es de 3.15, que es mayor al promedio (2.5). Una de sus mayores oportunidades es el desarrollo del *e-commerce* en Estados Unidos aplicando nuevas tecnologías, como nuevos métodos de pago, la digitalización y virtualización de procesos, y la evolución del IoT, las cuales están muy compenetradas (ver tabla 1).

2.3 Síntesis y conclusiones del macroentorno

Debido a la coyuntura mundial, el *e-commerce* en Estados Unidos tiene muchas oportunidades para generar un crecimiento sostenible debido a que posee una de las mayores economías del mundo, con una penetración y un ecosistema digital que promueven la innovación y avances tecnológicos de las empresas. Si bien el PBI ha sufrido una caída en el primer trimestre del 2020, el escenario es bueno para invertir ya que, a pesar de que el consumo se ha contraído debido a las medidas sanitarias gubernamentales impulsadas para mitigar el impacto del COVID-19, los consumidores no han dejado de comprar.

Tabla 1

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<i>Oportunidades</i>			
1 Incremento de las ventas <i>e-commerce</i> en Estados Unidos y en el mundo debido a la pandemia del COVID-19.	0.10	3	0.30
2 Evolución en los métodos de pago con tendencia a pagos por medios virtuales o monedas electrónicas.	0.10	3	0.30
3 Evolución acelerada de nuevas tecnologías en el <i>e-commerce</i> y el <i>retail</i> .	0.15	4	0.60
4 Tendencia hacia la virtualización y nuevas experiencias de compras físicas.	0.15	3	0.45
5 Programas del cuidado del medio ambiente.	0.05	4	0.20
<i>Amenazas</i>			
1 Restricciones y nuevos comportamientos para realizar las compras como consecuencias del COVID-19 y aumento de nuevas empresas como competencia.	0.15	2	0.30
2 Reducción en la tasa de PBI en Estados Unidos y en el mundo debido a la pandemia del COVID-19.	0.05	3	0.15
3 Aumento de la tasa de desempleo, consecuencias traídas por el COVID-19.	0.10	4	0.40
4 Incremento del cibercrimen.	0.15	3	0.45
Total	1		3.15

Fuente: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégico*, por David, 2013, pp. 80-81.

Capítulo III. Análisis del microentorno

Amazon pertenece a la industria del comercio electrónico minorista y alojamiento *web*. En los Estados Unidos el código NAICS (sistema de clasificación de la industria norteamericana) de esta industria es el 454110, y pertenece al sector de comercio al por menor (NAICS 45).

De conformidad con Statista (2021b, p. 6) en el 2019 esta industria reportó ventas por US\$ 1'948,400 millones en todo el mundo, y en Estados Unidos fueron US\$ 365,200 millones. Según estimaciones, al 2024 se prevé un crecimiento de un 54.2% con relación a las ventas del 2019, consolidando un total de US\$ 3'004,200 millones. El 99% de las compañías más grandes de esta industria en Estados Unidos vende principalmente a consumidores locales. Según la Oficina de Estadística Laborales de Estados Unidos (U.S. Bureau of Labor Statistics, s.f.) la industria actualmente cuenta con 15'822,440 trabajadores activos y se prevé un crecimiento de las ventas minoristas *on line* y *off line* de entre 5.7% a 4.5% en dicho país.

3.1 Cinco Fuerzas de Porter

Se analizará la industria de Amazon mediante las Cinco Fuerzas de Porter a fin de determinar su grado de atractividad y la rentabilidad potencial futura. A cada variable se le asignará un puntaje del 1 a 5 a fin de determinar el grado de atracción de la industria cuantificándolo de la siguiente manera: 1 muy poco atractivo, 2 poco atractivo, 3 neutral, 4 atractiva, y 5 muy atractiva. El resultado final del análisis permitirá definir cuál es la estructura, cómo es el funcionamiento, cuál es la rentabilidad y cómo crean valor las empresas dentro de la industria (Magretta, 2013).

3.1.1 Rivalidad entre competidores

El último trimestre del año 2019 la industria de comercio electrónico tuvo entre sus tres principales empresas a Amazon, con una cuota de mercado del 56.1%, seguida por eBay

con 19.1 % y Walmart con 10.8% (Statista, 2021b, p. 19). El valor bruto de sus ventas en el año 2019 ascendió a US\$ 339,000 millones para Amazon; US\$ 90,000 millones para Ebay, y US\$ 49,000 millones para Walmart. La rivalidad entre competidores es de 3.50 considerado moderado, esto se debe a la existencia de competidores consolidados en el comercio electrónico, así como el crecimiento sostenido del sector (ver figura 1).

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son de dos tipos: por un lado, los abastecedores de productos para realizar las ventas (directas o por terceros) a través de licenciamientos o suministros y, por otro, los que brindan el servicio de distribución del producto. El poder de negociación de los proveedores es de 3,125 considerado moderado, debido a la importancia de la ejecución de su trabajo relacionado al impacto con el servicio de calidad (ver figura 2).

3.1.3 Poder de negociación de los clientes

Teniendo en consideración que en el año 2019 las ventas de comercio electrónico en Estados Unidos alcanzaron alrededor de US\$ 365,207 millones y que dentro de los factores más importantes que influyen en los compradores para realizar sus compras son precios competitivos, envíos gratis, y amplia selección de productos, se entiende que el poder de negociación de los clientes está directamente relacionado con la forma en que ellos buscan obtener el mayor beneficio posible en su compra. El poder de negociación de los clientes es de un nivel medio de 3.08 considerando la forma de creciente demanda del sector y satisfacción del cliente (ver figura 3).

3.1.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

La importancia de los productos sustitutos ha permitido que la industria implemente estrategias de omnicanalidad de ventas en tiendas físicas a fin de generar una mayor cobertura en las ventas, ciudades y otros tipos de consumidores. El desarrollo potencial de

productos sustitutos alcanza un nivel medio de 3.25, dado que existe la disponibilidad de sustitutos cercanos, pero que aún no han sido desarrollados de forma plena (ver figura 4).

3.1.5 Barreras de entrada

La industria del comercio electrónico en los Estados Unidos presenta varias barreras de entrada para los nuevos competidores relacionadas a requerimiento de capital, economías de escala y buena cadena de distribución, y la industria tiene algunas marcas ya consolidadas. La barrera de entrada tiene un valor medio de 3.11, lo que representa beneficios para las empresas que ya se encuentran en el sector del comercio electrónico, pero existen algunas opciones para nuevos competidores con una reducida cuota de mercado (ver figura 5).

3.1.6 Grado de atracción general de la industria

El promedio ponderado final de 3.21 establece que la industria tiene un grado de atracción medio o moderado por cuanto los competidores fuertes se reparten casi dos tercios del mercado; sin embargo, el desarrollo de nuevas tecnologías y preferencias de los consumidores permite el ingreso de nuevos negocios con poca participación del mercado (ver figura 6).

Figura 1. Rivalidad entre competidores

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
	1	2	3	4	5	Total
Determinantes de la rivalidad						
Crecimiento de la industria		X				2
Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado			X			3
Diferencias del producto					X	5
Identidad de marca					X	5
Costos intercambiables				X		4
Complejidad de la información				X		4
Diversidad de competidores		X				2
Plataformas empresariales			X			3
	PROMEDIO					3.50

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985;

Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados, por Hax & Majluf, 2004.

Figura 2. Poder de negociación con proveedores

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
	1	2	3	4	5	Total
Poder del proveedor						
Diferenciación de servicios			X			2
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector				X		4
Presencia de insumos sustitutos					X	5
Concentración de proveedores				X		4
Importancia del volumen para el proveedor		X				2
Costo relativo a las compras totales en el sector			X			3
Impacto de insumos en el costo o diferenciación		X				2
Amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector industrial			X			3
	PROMEDIO					3.125

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985; *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

Figura 3. Poder de negociación con los clientes

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
	1	2	3	4	5	Total
Poder del comprador						
Palanca negociadora						
Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras			X			3
Volumen de compra					X	5
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor				X		4
Información del comprador		X				2
Capacidad de integrarse hacia atrás			X			3
Productos de sustitución		X				2
Sensibilidad al precio						
Precio/compras totales					X	5
Diferencias en productos				X		4
Identidad de marca		X				2
Impacto sobre calidad/desempeño						3
Utilidades del comprador		X				2
Incentivos de los tomadores de decisiones		X				2
	PROMEDIO					3.08

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985; *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

Figura 4. Desarrollo de productos sustitutos

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
	1	2	3	4	5	Total
Amenaza de sustitución						
Desempeño del precio relativo de los sustitutos		X				2
Costos intercambiables del usuario			X			3
Propensión del comprador a sustituir			X			3
Precio/valor del sustituto					X	5
	PROMEDIO					3.25

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985; *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

Figura 5. Barreras de entrada

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
	1	2	3	4	5	Total
Barreras de entrada						
Economías de escala		X				2
Diferencias propias del producto				X		4
Identidad de marca		X				2
Costos intercambiables				X		4
Requerimientos de capital		X				2
Acceso a la distribución			X			3
Ventajas absolutas de costo			X			3
Políticas gubernamentales				X		4
Retornos esperados				X		4
	PROMEDIO					3.11

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985; *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

Figura 6. Atracción general de la industria

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
	1	2	3	4	5	Total
Evaluación general						
Barreras de entrada			X			3
Poder del proveedor			X			3
Amenaza de sustitución			X			3
Poder del comprador			X			3
Determinantes de rivalidad				X		4
	PROMEDIO					3.21

Nota: Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1985; *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*, por Hax & Majluf, 2004.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

4.1 Cadena de valor de McKinsey

La Cadena de Valor es la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos o servicios. Existen muchas definiciones de Cadena de Valor: Para Porter (Magretta, 2013) es una herramienta que sirve para fragmentar a la compañía en sus actividades relevantes con la finalidad de poder concentrarse e identificar las fuentes de ventajas competitivas. A continuación, se utilizará el modelo de la cadena de valor de McKinsey (ver anexo 1), que combina las funciones internas de la empresa y la visión global del sector para definir el sistema de negocio e identificar la ventaja competitiva de la empresa (Garralda, 2013).

4.1.1 Infraestructura

El total de activos de la empresa en el 2019 bordea los US\$ 225,000 millones. Esto es posible, en gran parte, gracias a los centros y redes de logística de la empresa distribuidos en diferentes países con distintas funciones. En Estados Unidos, según registra Statista (2020a), existen en la actualidad 407 de ellos, y otros 59 están planeados, seguido de la India con 141, Reino Unido con 96 y países como Italia, Alemania, España, entre otros. La base de esta descentralización genera un foco de responsabilidad social y gobierno corporativo en la empresa.

4.1.2 I+D+I

Amazon, según los datos de Statista (2018), es la empresa que más ha invertido en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el 2018 con US\$ 22,600 millones, orientada a mejorar e innovar sus procesos y actividades primarias, así como desarrollar nuevas tecnologías e investigaciones (*software*, AWS, algoritmos, etc) para generar nuevos productos y servicios con el fin de proveer una mejor experiencia de servicio a sus clientes.

4.1.3 Diseño del producto

Amazon se preocupa mucho de cómo actúa el consumidor cuando recibe un paquete, por ello su diseño está cuidadosamente estudiado. Abrir un paquete suyo es muy sencillo.

Además de los diseños de los paquetes que son más eficientes, The Wall Street Journal (Gasparro, 2019) informó que Amazon, a diferencia de otras marcas, tiene previsto crear nuevos tipos de cajas eco amigables y que reducirán el costo del envío debido a la eficiencia al momento de embalar productos proporcionalmente al tamaño de los pedidos.

4.1.4 Abastecimiento

Amazon brinda un servicio de ventas en línea y entrega de productos propios y terceros, para ello, cuenta con un buen filtro de proveedores llamado *marketplace*. De acuerdo con los contratos de servicios, ellos son los responsables de la calidad de sus productos, y Amazon se involucra para garantizar que su imagen no se vea afectada. Para ello asegura la satisfacción del cliente, específicamente para guardar productos. Amazon no establece límites de cantidad de productos almacenados para asegurar que siempre tendrá productos disponibles para la entrega inmediata.

4.1.5 Marketing

Según el reporte anual de los estados financieros de Amazon publicados por la empresa al cierre del 2019 muestran gastos que ascienden a más de US\$ 11.000 millones, por conceptos de Marketing, con cifras que han crecido un 34% en el último ejercicio (Amazon, 2020a). Sus gastos se han incrementado rápidamente en los últimos años debido al aumento en la competitividad de varias compañías rivales en la industria del comercio electrónico. Sin embargo, un reciente estudio de la consultora Juniper Research (Barker, 2019), prevé que los ingresos publicitarios de Amazon al 2023 crecerán un 470% con relación al año 2018 hasta alcanzar los US\$ 40,000 millones.

4.1.6 Distribución

Actualmente, Amazon mantiene operativos más de 175 centros logísticos de alto nivel en todo el planeta, lo que se traduce en capacidades de logística y distribución extremadamente amplias, que le permiten ofrecer entregas casi inmediatas al momento en que son realizados algunos tipos de pedidos. Asimismo, utiliza sus tiendas físicas (Whole Foods, etc) como centros de distribución y recojo de productos.

4.1.7 Servicio

Amazon ha convertido la resolución de las incidencias de sus clientes (un elemento de entrada negativo) en uno de los puntos más positivos de su imagen de marca. Es que todo se hace pensando en el cliente, que se coloca en el centro de todas las decisiones que se adoptan en la empresa. Además, existen otros tres pilares que también giran en torno al consumidor: variedad de productos, rapidez, y precio bajo (Serenio, 2015).

En el cuarto trimestre de 2019 Amazon registró cifras récord de nuevos clientes en su programa Amazon Prime, impulsadas por sus esfuerzos para ofrecer entregas en un día y por la ampliación de la oferta de su aplicación de vídeo, Amazon Prime Video.

4.1.8 Conclusión de la evaluación de la cadena de valor

Analizando lo antes descrito, se puede concluir que la ventaja competitiva de Amazon radica en el desarrollo de actividades de I+D+I; en la automatización de sus centros de distribución y cumplimiento, en el desarrollo de nuevas tecnologías disruptivas, y en la atención a sus clientes a través de las compras y servicios que oferta. Debido a las consecuencias que viene dejando la pandemia, todo se viene reestructurando, y estos procesos claves servirán de base para generar nuevas oportunidades y fortalecer los que ya existen.

4.2 Modelo de negocio

El Business Model Canvas (BMC) o lienzo de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010) es una herramienta que permite, mediante un sencillo esquema, analizar y

observar de manera visual y organizada el modelo de negocio que tiene la empresa, así como sus componentes claves, como se muestra en la figura 7.

- **Canal.** Los canales son los modos en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado y proporcionan su propuesta de valor, en el caso de Amazon se llega a los clientes mediante diferentes canales propios. En el proceso de compra el usuario puede hacer uso del Internet, aplicaciones móviles, Amazon Kindle, y Amazon Fire. En la entrega, los productos llegan al usuario mediante canales de distribución (*couriers*) y centros de distribución de Amazon.
- **Relación con los clientes.** Aquí se definen los tipos de relaciones que establece la empresa con los diferentes segmentos de mercado; así, Amazon cultiva relaciones cercanas y duraderas con sus clientes, utilizando la inteligencia artificial para el reconocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, creando un perfil y publicidad personalizada. Interactúa con los compradores y vendedores principalmente a través del espacio digital, y su *call center* es uno de los mejores en gestionar los reclamos y devoluciones.
- **Flujo de ingresos.** Los ingresos totales se basan en la venta de productos y tarifas de envío relacionadas; la fuente de ingresos por servicios está representada principalmente por las comisiones de ventas de terceros, ventas de AWS (Amazon Web Service), membresías de Amazon Prime, servicios de publicidad y suscripción de contenido digital.
- **Recursos claves.** En este punto se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione, entre los principales recursos claves de Amazon está la tecnología como plataformas de comercio electrónico y desarrollo informático. Amazon cuenta con recursos humanos altamente especializados orientados a satisfacer las necesidades del mercado.

- **Actividades claves.** Son las acciones más importantes que realiza la empresa para que el modelo de negocio funcione, para ello gestionan eficientemente la plataforma digital de ventas en línea. Innovación y creatividad continua, investigación y desarrollo (I+D), almacenamiento, logística y distribución son las actividades claves para generar valor para sus clientes.
- **Asociaciones claves.** Describe la red de proveedores y socios que apoyan el funcionamiento del modelo de negocio. En el caso de Amazon sus socios clave son los proveedores, su red de ventas y los operadores logísticos.
- **Estructura de costos.** Amazon enfrenta altos costos logísticos y de operaciones, costos de construcción y mantenimiento de los sitios *web*, seguridad de información, I+D, contratación de personal especializado y, finalmente, gastos en marketing para promocionar sus servicios.

4.2.1 Conclusiones del Modelo de Negocio o BMC

Amazon muestra en este modelo que es una empresa muy robusta, que interrelaciona bien sus procesos claves con la propuesta de valor con la finalidad de brindar una experiencia única de compra a sus clientes con una variedad de productos a bajo precio y con envío rápido, ya sea a través de sus canales físicos o digitales. Sin embargo, con los constantes cambios necesita seguir adaptando su modelo de negocio a fin de conseguir más oportunidades en sus canales de atención y distribución para generar mejores fuentes de ingreso.

Figura 7. Modelo de negocios de Amazon

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Proveedores de Insumos, tecnología, equipos, maquinaria. - Empresas especializadas del sector - Usuarios de Internet - Operadores logísticos - Empleados - Accionistas - Vendedores - Fabricantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de servicios (Venta en línea, web y cloud). - Innovación y creatividad - I+D - Almacenamiento - Logística y distribución - Servicio al cliente 	<p>VENDEDOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad de productos a elegir para la venta online. - Confianza para realizar las ventas dentro de la plataforma. - Envío rápido y garantizado. - Fácil accesibilidad, métodos de pago y comisiones de venta aceptables. <p>COMPRADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío rápido y garantizado. - Métodos de pago seguros. - Confianza para realizar las ventas dentro de la plataforma. - Facilidad de pago - Precios bajos y de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio (Compras digitales) - Servicio automático (Perfil personalizado) - Comunidades online. - Publicidad en redes sociales - Membresías y suscripciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado para vendedores - Mercado de fabricantes y proveedores. - Mercado para compradores - Personas y empresas con acceso a Amazon Web Service. - Suscriptores de membresía
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología en informática - Gestión de big data - Personal altamente calificado - Marca - Logística y distribución - Patentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitales (Web, App, Internet) - Dispositivos y aplicaciones inteligentes (Amazon Fire, Kindle, Alexa). - Físicos (Tiendas Físicas) - Centros de distribución - Fulfillment (FBA-FBM) 		
Estructura de costes			Fuente de ingresos	
<p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario de ejecutivos, investigación de mercado y procesos de mejora continua de los medios en los cuales se puede llegar al cliente. - Mantenimiento de sus centros de distribución en todo EEUU - Mantenimiento de los datacenters de AWS <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios de los proveedores de mercancías, proyectos e innovación para mejorar sus cadenas de distribución a clientes finales. - Costos de almacenamiento y entrega de mercadería. - Marketing 			<ul style="list-style-type: none"> - Ventas en línea 50.35 % - Ventas en tiendas físicas 6.13% - Ventas de terceros 19.16% - Servicios de suscripción 6.85% - Amazon Web Services 12.49% - Otros 5.02% 	

Nota: Adaptado de *Generación de modelos de negocio*, por Osterwalder & Pigneur, 2010.

4.3 Matriz VRIO

La matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, aprovechado por la organización) es una herramienta que se emplea para identificar los recursos y capacidades de Amazon y ver si estas pueden generar una ventaja competitiva sostenible, paridad competitiva o ventaja tempral con relación a sus competidores (Barney & Hesterly, 2015).

4.3.1 Análisis de la Matriz VRIO

El análisis de la matriz VRIO (ver anexo 2); en la parte financiera es vulnerable en la medida que sus resultados no sean óptimos para sus inversionistas y accionistas, otra desventaja competitiva de Amazon es carecer de un mayor numero de centros físicos de despacho y/o entrega al usuario final, siendo una oportunidad de adquirir estos centros para que el consumidor pueda acercarse con facilidad, estar mas cerca a su domicilio para no esperar por el producto y pagar por el envío, las plataformas de computación AWS, son ahora mas vulnerable y tiene que proteger sus sistemas de seguridad del sotware y harwardd, la aplicación de I&D + I tienen que ser continuo por el creciente mercado de e-commers.

A partir del análisis se concluye que Amazon prioriza al cliente y su red de proveedores como actores principales de su negocio, dirigiendo sus esfuerzos a desarrollar las ventajas competitivas identificadas para realizar una atención centralizada en el cliente con la finalidad de mantener esta característica que le permite diferenciarse de sus competidores.

4.4 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI identifica los factores internos que afectan a la empresa y determina su importancia para reconocer sus fortalezas y debilidades. A continuación, se presenta el detalle de dicha matriz, donde se observa que 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor. A diferencia de la matriz EFE, las fortalezas solo reciben calificación de 4 o 3, y las debilidades, de 1 o 2. El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio 2.5. Los puntajes ponderados totales por

debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones internamente débiles, mientras que los puntajes por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte (David, 2013).

De acuerdo con el análisis y evaluación de los factores internos de Amazon (ver tabla 2), se observa que la puntuación ponderada obtenida es 2.75, mayor al promedio. Una de sus mayores fortalezas es que está altamente enfocada en los clientes y en la innovación constante para satisfacerlos. Entre sus principales debilidades se encuentra el alto costo de la última milla (despacho del producto al cliente), la dependencia frente a sus principales proveedores, y la rapidez del avance tecnológico frente a la alta inversión en I&D+I

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<i>Fortalezas</i>			
1 Estrategia corporativa enfocada en la necesidad del cliente (<i>flywheel</i>).	0.15	4	0.60
2 Situación financiera sólida que le permite hacer frente a sus obligaciones.	0.10	3	0.30
3 Amazon marca la tendencia de I&D en el sector retail y Big Data.	0.15	4	0.60
4 Gran infraestructura (<i>fulfillment</i>) dedicada a los canales de distribución, para la entrega rápida.	0.10	3	0.30
5 Desarrollo de tecnologías y sistemas integrales para la innovación de los procesos.	0.05	3	0.15
<i>Debilidades</i>			
1 El alto costo de la última milla como consecuencia de la lejanía de los <i>fulfillment</i> .	0.20	2	0.40
2 Bajos márgenes de utilidad por elevados costos operativos.	0.15	2	0.30
3 Penetración limitada en mercados en desarrollo como América Latina.	0.05	1	0.05
4 Limitada presencia de tiendas físicas (Brick & Mortar).	0.05	1	0.05
Total	1		2.75

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégico*, por David, 2013, pp. 80-81.

Capítulo V. Investigación de mercado

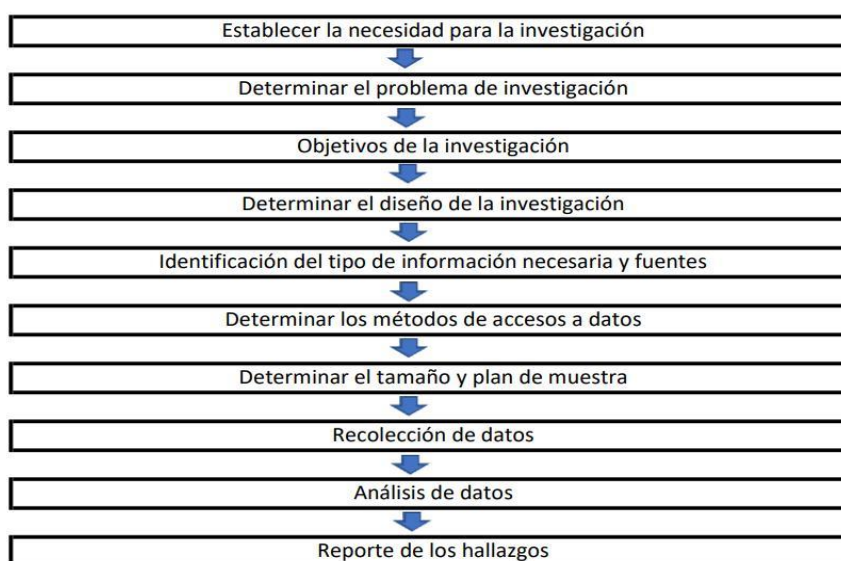
5.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado ayudará a definir el tamaño, la ubicación y/o la composición del mercado de Amazon en Estados Unidos a través de la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida. Asimismo, ayudará a entender el vínculo o la relación que tiene Amazon con sus clientes a fin de entregar el valor esperado.

5.1.1 Metodología

Para el siguiente caso se ha elegido la metodología propuesta por Burns; Veeck, & Bush (2017), la cual consta de los siguientes puntos:

Figura 8. Metodología propuesta por Burns, Veeck & Bush



Fuente: Adaptado de *Marketing Research*, por Burns, Veeck & Bush, 2017.

5.1.2 Establecer la necesidad para la investigación

Es necesario realizar la investigación de mercados, ya que el mundo es cambiante y el ser la empresa líder del rubro de comercio electrónico existen amenazas constantes de competidores y se necesitará mucha información para tomar decisiones exitosas en el tiempo.

5.1.3 Determinar el problema de investigación

Al estar en un mundo cambiante con entrada y salida de competidores en la industria, Amazon mantiene una constante exposición a perder el liderazgo de ventas, así como la participación de mercado; por lo cual, debe invertir en revisar toda la cadena de valor.

5.1.4 Objetivos de investigación

Determinar las variables de decisión que tengan impacto directo para que Amazon mantenga su liderazgo y este preparada para cambiar en el momento que el mercado lo requiera con el fin de satisfacer sus necesidades, generando una mayor fidelización del cliente y ventas para la firma. A continuación, se muestran los objetivos específicos de la investigación:

- Estimar el aumento de usuarios de Internet.
- Analizar el crecimiento del PBI en Estados Unidos.
- Identificar el incremento del comercio electrónico.
- Proyectar el número de compradores digitales.
- Analizar el crecimiento de las ventas de Amazon.
- Evaluar el impacto del COVID-19 sobre el tráfico *on line* del mercado.
- Revisar el impacto de los gastos de bienes en mercado en línea por el COVID-19.
- Examinar los hábitos de compra de los consumidores de Amazon.
- Comparar que canales son los más usados para adquirir productos de Amazon.
- Describir cuales son las tendencias de los consumidores de Amazon.
- Apreciar el nivel de satisfacción de consumidores de Amazon.
- Revisar la cuota de mercado de Amazon.

5.1.5 Determinar el diseño de la investigación

El diseño que se utilizará consta de dos partes. La primera es una etapa exploratoria del mercado para obtener la mayor cantidad de información posible, que luego se

complementará con una etapa descriptiva enfocada en los competidores y su relación con los consumidores, para evaluar patrones de comportamiento que se usarán a favor de Amazon.

5.1.6 Identificación del tipo de información necesaria y fuentes

La información que se usará no ha tenido como fin el caso de estudio, pero guarda relación con los agentes del mercado que se desea investigar, y son los siguientes:

- Estudio Statista Id_10137, Amazon.com.
- Estudio Statista Id_28028, E-commerce in the United States
- Estudio Statista Id_24290, Internet usage in the United States.
- Estudio Statista Id_71626, Coronavirus impact on the retail landscape in the U.S.
- Estudio Statista Id_71797, Coronavirus impact on U.S. *online* usage.
- Estudio Statista Id_72608, Coronavirus impact on U.S. E-commerce.
- Estudio Statista Id_600234, Ranking de países con mayor PIB estimado 2019-2024.

5.1.7 Determinar los métodos de acceso a datos

Se recogerá la información de páginas en Internet, revistas digitales, base de datos de empresas (*on line*). A continuación, se muestra la base a utilizar.

Tabla 3

Información necesaria para la investigación de mercado

Datos	Tipo de datos	Fuente
Usuarios de Internet.	Secundarios	www.statista.com
PBI de Estados Unidos.		www.imf.org
Ventas del <i>e-commerce</i> .		www.emarketer.com
Número de compradores digitales.		www.annualreports.com
Ventas de Amazon.		www.contentsquare.com
Tráfico <i>on line</i> .		www.morningconsult.com
Hábitos de los consumidores de Amazon.		www.tinuiti.com
<i>Market share</i> de Amazon.		www.survata.com
<i>E-commerce</i> en Estados Unidos.		www.feedvisor.com
Impacto del COVID-19 en el <i>e-commerce</i>		www.theacsi.org

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.1.8 Determinar el tamaño y plan de la muestra

El tamaño de la muestra será todo el territorio norteamericano y el plan de muestra estará sujeto a aquellas personas que utilizan tecnología y tengan capacidad y/o necesidad de consumo.

5.1.9 Preparación de datos

Los datos deben ser recopilados y analizados a fin de determinar su relación con el caso, para luego filtrarlos y rescatar información valiosa que sirva para cumplir con los objetivos de la investigación.

5.1.10 Análisis de datos

El propósito de este análisis es interpretar y sacar conclusiones de los datos recolectados. Existen diferentes métodos para ello, pero el fin de todos es obtener la mejor calidad de datos para tomar buenas decisiones.

Estimar el aumento de usuarios de Internet

La figura 9 muestra una tendencia con pendiente positiva de los usuarios de Internet, ello convierte a Estados Unidos en uno de los mercados *on line* más grandes del mundo y muestra la creciente probabilidad de que Amazon pueda tener nuevos clientes.

Analizar el crecimiento del PBI en Estados Unidos

La figura 10 muestra el crecimiento y proyecciones del PBI en Estados Unidos, dato generará confianza para que Amazon reafirme que está presente no solo en un país que es potencia mundial, sino también que es rentable y seguro para su rubro.

Identificar el incremento del comercio electrónico

La figura 11 muestran las proyecciones de ventas por comercio electrónico en el mercado norteamericano. Hacia el 2023 el crecimiento es muy importante, lo que garantiza suficientes oportunidades para crecer en este importante mercado.

Proyectar el número de compradores digitales.

La figura 12 muestra que el número de compradores digitales en el mercado norteamericano tiene tendencia al alza, lo que viene de la mano con el incremento del uso de Internet, siendo evidente que cada vez más consumidores apuestan por el mercado digital.

Analizar el crecimiento de las ventas de Amazon

La figura 13 muestra cómo Amazon ha tenido un crecimiento exponencial, llegando a cifras de US\$ 280,000 millones en el 2019 en ventas, debido a su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado y, sobre todo, al excelente manejo de su área de investigación y desarrollo, buscando y encontrando siempre oportunidades hasta en el problema más grande. La figura 14 muestra el desagregado en valor de ventas donde el mercado norteamericano es el principal por su porcentaje de participación en el global de ventas.

Evaluar el impacto del COVID-19 sobre el tráfico on line del mercado

La figura 15 muestra cómo se ha venido comportando el tráfico *on line* por el impacto de la pandemia al 22 de marzo de 2020. Es evidente que todos han puesto los ojos en los artículos de primera necesidad, sin embargo, esto con el tiempo se ha venido restableciendo con la apertura de actividades y cierta libertad para convivir con este virus que afecta a todo el mundo. Lo interesante es que Amazon ofrece productos de la gran mayoría de industrias lo que lo mantiene siempre activo en el mercado.

Evaluar el impacto de los gastos de bienes en mercado en línea por el COVID-19

La figura 16 muestra cómo a partir de marzo de 2020, más de un tercio de los consumidores de Estados Unidos esperaban aumentar el gasto en bienes de los mercados en línea como resultado de la pandemia de coronavirus, y solo un 9% pensaba disminuir las compras en *marketplaces* como Amazon.

Examinar los hábitos de compra de los consumidores de Amazon.

La figura 17 muestra como los consumidores tienen preferencia por los productos ofrecidos por Amazon debido a que éste les ofrece envío rápido y gratuito (79.8%); amplia selección de productos (68.9%); porque son clientes *prime* (65.7%); porque tienen precios bajos (49.2%); porque tienen una forma de devolución sencilla (43.7%) y porque tienen una buena experiencia de compra en productos *on line* o digital (42%).

Describir cuales son las tendencias de los consumidores de Amazon

La figura 19 señala cómo el consumidor de Amazon en los Estados Unidos tiene dentro de sus principales categorías de compras a los productos electrónicos (44%); ropa, zapatos y joyas (43%); productos del hogar y cocina (39%); productos de belleza y cuidado de la piel (36%) y libros (33%).

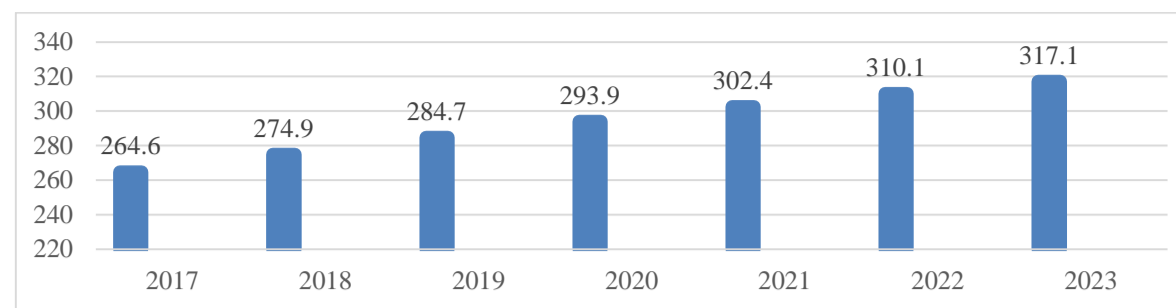
Apreciar el nivel de satisfacción de consumidores de Amazon.

Las figuras 20 y 21 señalan el nivel de satisfacción del consumidor de Amazon, quien en el 2019 otorgó una puntuación de 83, siendo superior al promedio del sector de ventas de *retail* que es de 81 puntos.

Revisar la cuota de mercado de Amazon

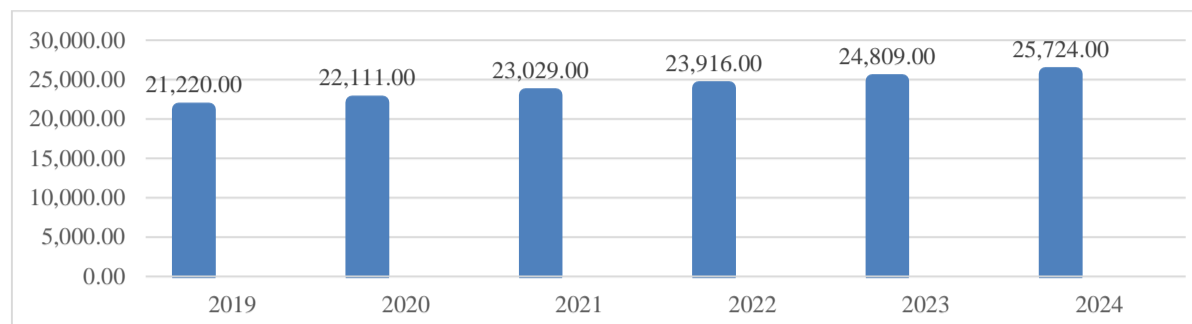
La figura 22 ilustra cómo Amazon tiene un liderazgo visible en el mercado de comercio electrónico y tiene como principales competidores a Walmart y eBay.

Figura 9. Número de usuarios de Internet en Estados Unidos 2017-2023 (en millones)



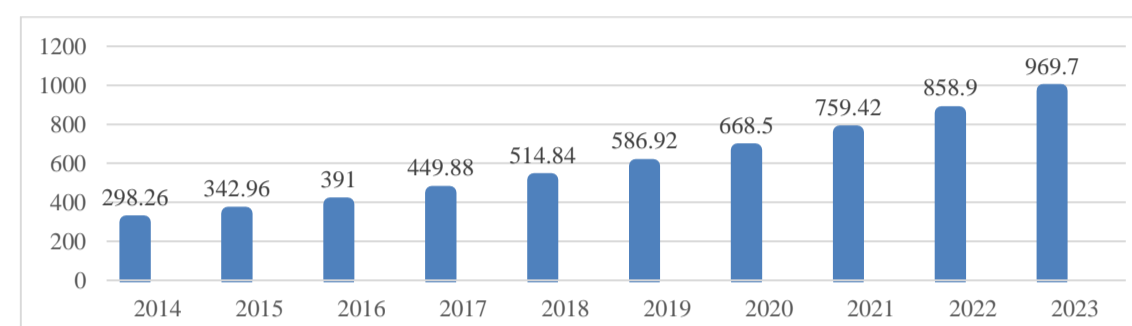
Nota: Adaptado de Digital Market Outlook, por Statista, 2019.

Figura 10. PBI proyectado de los Estados Unidos 2019-2024 (en miles de millones de US\$)



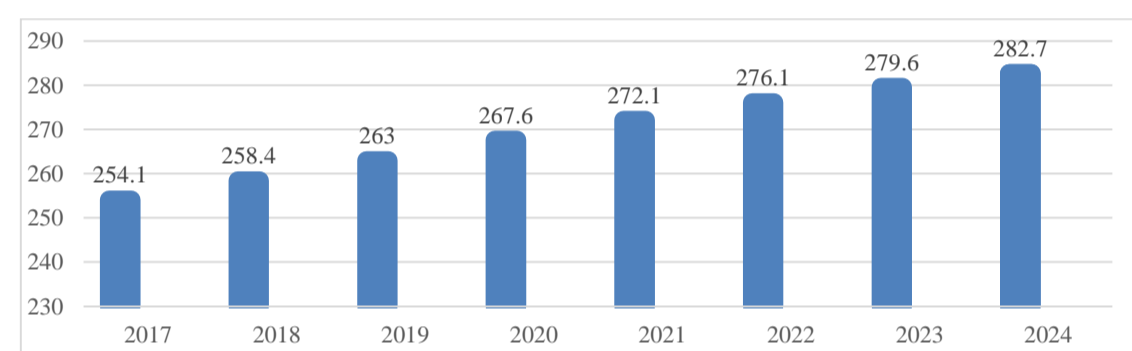
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021c.

Figura 11. Ventas del e-commerce en los Estados Unidos 2014-2023 (en billones de US\$)



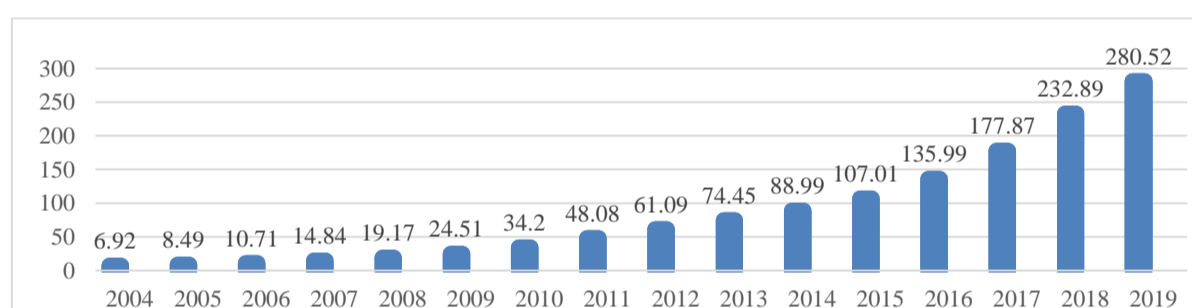
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021c.

Figura 12. Número de compradores digitales en Estados Unidos 2017-2024 (en millones)



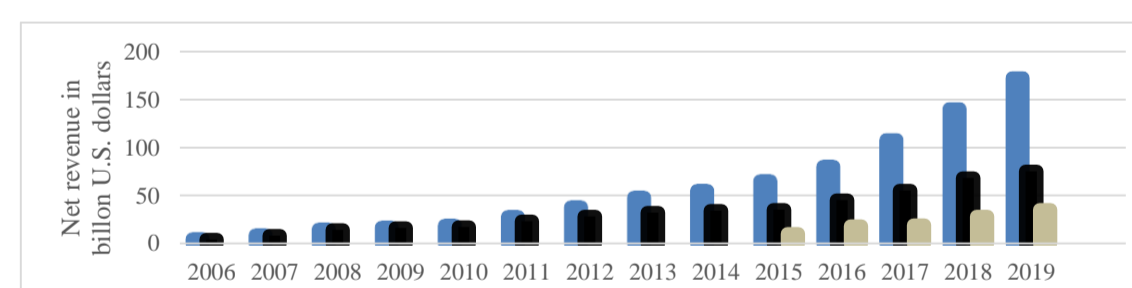
Nota: Adaptado de Digital Market Outlook, por Statista, 2019.

Figura 13. Valor de ventas de Amazon 2014-2019 (en billones de US\$)



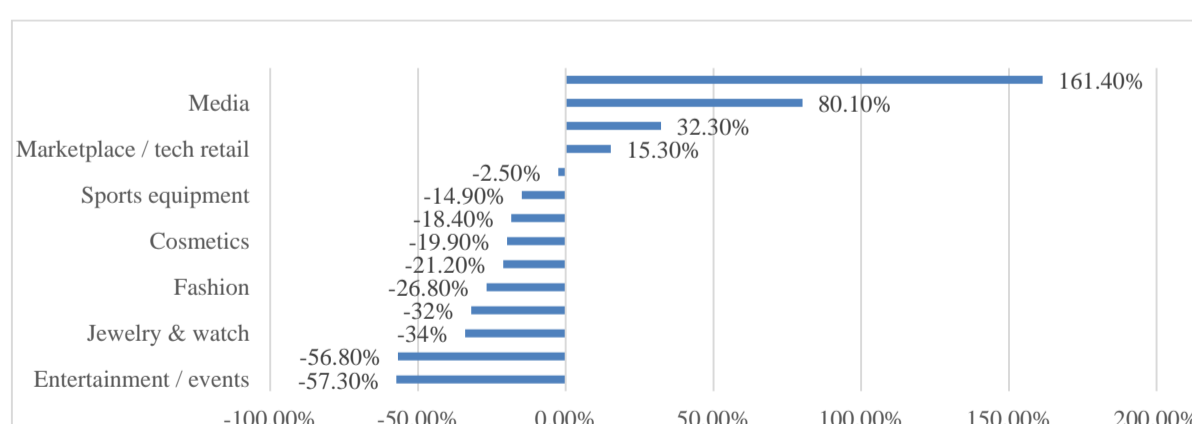
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021c.

Figura 14. Valor de ventas de Amazon segmentado 2006-2019 (en billones de US\$)



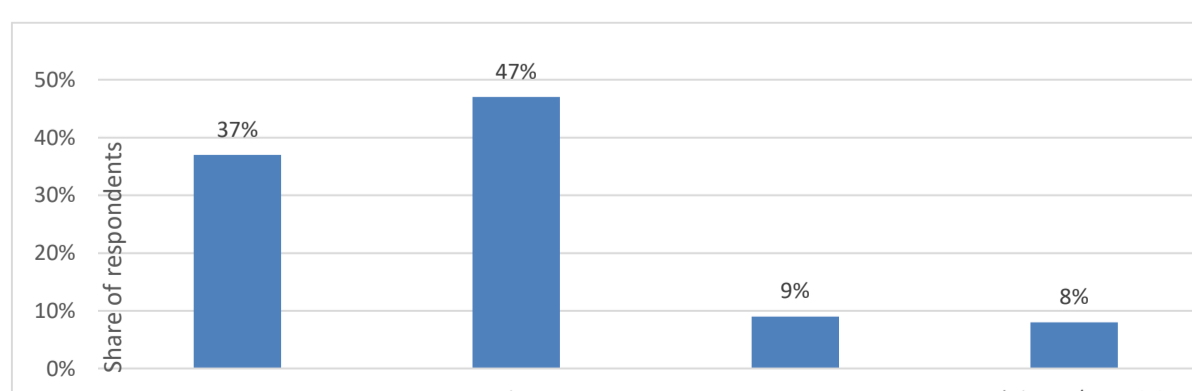
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021c.

Figura 15. Impacto del COVID-19 en el tráfico on line de las industrias (marzo de 2020)



Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021c.

Figura 16. Expectativas sobre compras en marketplaces debido al COVID-19



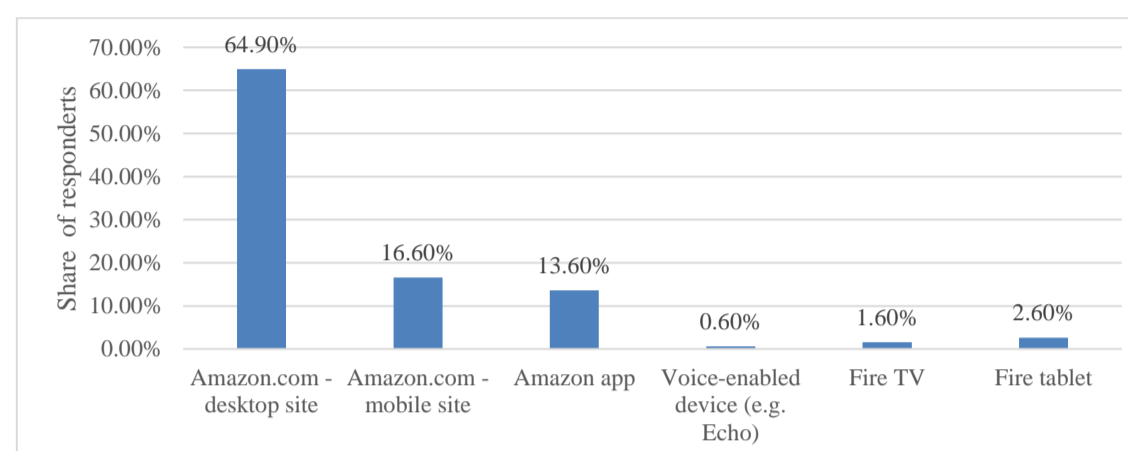
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021c.

Figura 17. Razones de compra en Amazon por los usuarios en enero 2020



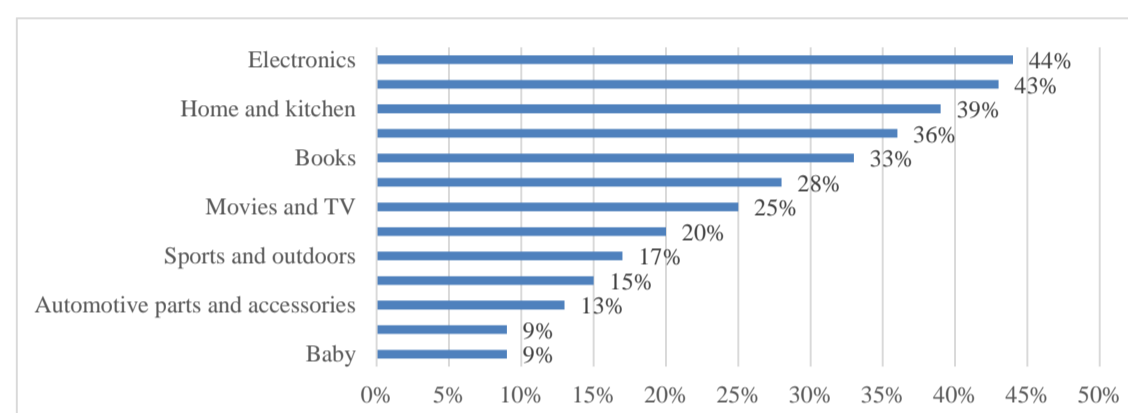
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021 c.

Figura 18. Servicios más usados para la compra de productos en Amazon



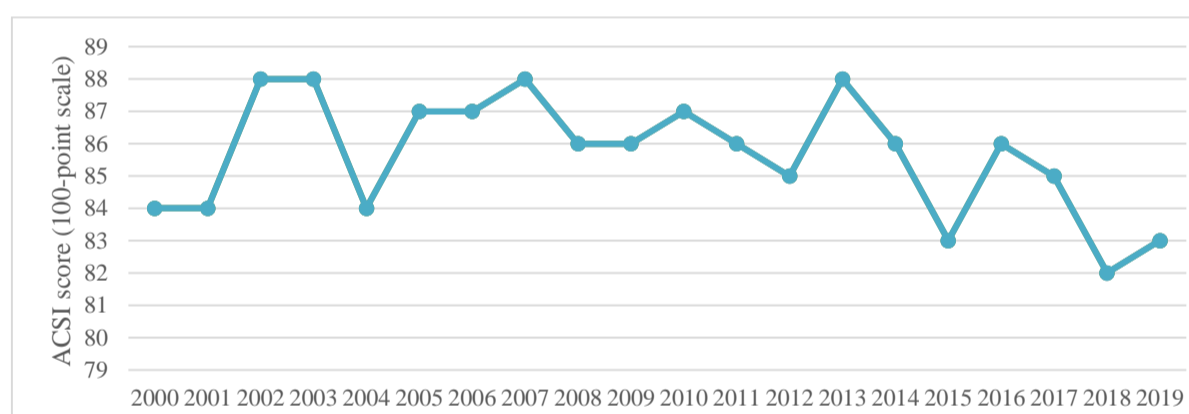
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021 c.

Figura 19. Categorías de producción más compradas en Amazon (febrero 2019)



Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021 c.

Figura 20. Indicador de satisfacción con Amazon.com 2000-2019 (index score)



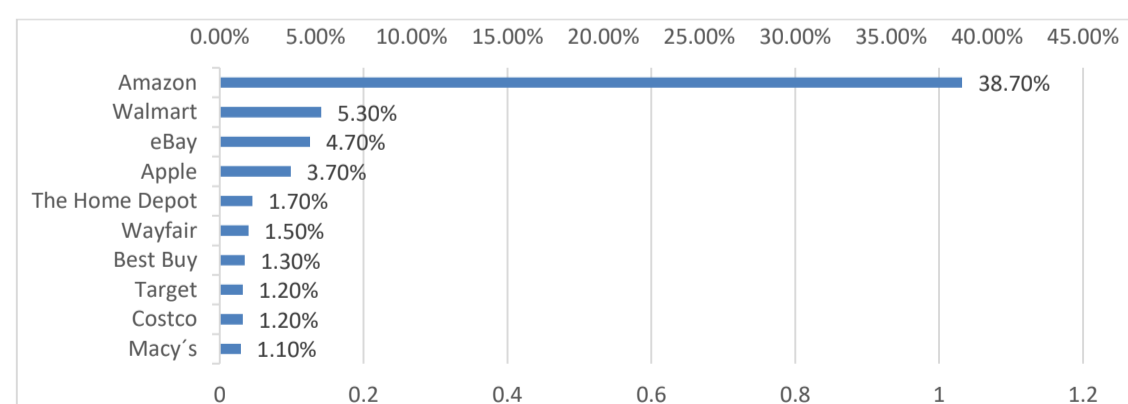
Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021 c.

Figura 21. Indicador de satisfacción, benchmarks por industria

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Previous Year % Change	
Amazon							84	84	85	85	84	87	87	88	86	86	87	86	85	88	86	83	86	85	82	83		1.2	
Nordstrom							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	81	82		1.2
Etsy							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	81	82		1.3
HP Store							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	80	81		1.3
Internet Retail							78	77	83	84	80	81	83	83	82	83	80	81	82	78	82	80	83	82	80	81		1.3	
Nike							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	81	81		0.0
Kohl's							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	81	81		0.0
Costco							NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	83	81		-2.4

Nota: Adaptado de Benchmarks By Industry, por American Customer Satisfaction Index (ACSI), s.f.

Figura 22. Cuota de mercado de las compañías e-commerce en Estados Unidos a febrero 2020



Nota: Adaptado de U. Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars), por Statista, 2021 c.

Reporte de los hallazgos y conclusiones

- El número de usuarios de Internet en Estados Unidos crece anualmente de 8 a 9%.
- El mercado norteamericano es rentable y seguro por su constante crecimiento del PBI.
- El mercado de *e-commerce* crece cada año en Estados Unidos y Amazon es el líder.
- Los compradores digitales vienen creciendo año a año a razón de 1.2 a 1.5%.
- El impacto por el COVID-19 hace que el tráfico en línea se incremente; por ese motivo, Amazon debe adoptar medidas que faciliten a los usuarios realizar y obtener las compras.
- Amazon debe evaluar las pequeñas sociedades con aquellas pequeñas tiendas que perdieron todo por la pandemia con el fin de tener almacenes y/o puntos de entrega más cerca de los consumidores con limitaciones de traslados.
- La entrega rápida (79.8%), los precios más bajos (49.2%) en una amplia selección de productos (68.9%) son las razones más importantes mediante las cuales los consumidores de prefieren a Amazon en el sector.
- En Amazon.com el 64.9% de las personas prefiere utilizar la página *web* de escritorio a diferencia del 16.6% que prefiere hacerlo desde su celular, lo resaltante es que las personas adultas mayores (46-64 años) utilizan más la *web* de escritorio (72%), mientras que los más jóvenes (18-24 años) (46%) lo realizan por dispositivos móviles.
- Para Amazon las principales categorías de compras de productos son electrónicos (44%); ropa, zapatos y joyas (43%); productos del hogar y cocina (39%).
- El nivel de satisfacción de los consumidores de Amazon en el último año fue de 83 puntos, muy por encima del promedio del sector ventas de retail que es de 77.3 puntos.
- La cuota de mercado de Amazon en febrero del 2020 fue casi 8 veces mayor que la de Walmart, su principal competidor.
- La tendencia del comercio electrónico es crecer debido a lo que está pasando a nivel mundial, y porque las nuevas generaciones serán cada vez más tecnológicas.

Capítulo VI. Formulación de objetivos

6.1 Formulación de objetivos

En base a lo desarrollado en el entorno general, el entorno competitivo y el estudio de mercado se propondrán los objetivos que definirán las estrategias que seguirá Amazon para alcanzar sus metas planteadas.

6.2 Visión

La visión de Amazon (2020a) es: “Ser la compañía que más se centre en el consumidor en el mundo, en la que la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quiera comprar en línea”. Entonces su principal objetivo es ofrecer a sus clientes productos adecuados de acuerdo con sus necesidades.

6.3 Misión

La misión de Amazon (2020a) es “Aprovechar la tecnología y la experiencia de los empleados para ofrecer a los consumidores la mejor experiencia de compra en internet”. Asimismo, en la página de Amazon en Reino Unido se encuentra que su misión es “Es elevar continuamente el nivel de la experiencia del cliente mediante el uso de Internet y la tecnología para ayudar a los consumidores a encontrar, descubrir y comprar cualquier cosa, y capacitar a las empresas y los creadores de contenido para maximizar su éxito” (Amazon s.f.c). Ello quiere decir que la misión de la empresa es ser la mejor en todo lo que hace: precios más bajos, mejores productos, variedad de ofertas, comodidad de acceso para buscar en la plataforma, los mejores métodos de envío, e innovación constante en las entregas.

6.4 Valores

En cuanto a sus valores Amazon (2020a) los define como “Obsesión por el cliente, pasión por la innovación, excelencia operacional, enfoque en el largo plazo”; es decir, son cuatro sus valores: Obsesión por el cliente (lo más importante); pasión por la innovación

(permanente); excelencia operacional (en toda la cadena de valor), y enfoque en el largo plazo (para darle sostenibilidad empresarial). Todos estos valores van de la mano con la misión y visión, buscando que todos los colaboradores orienten sus esfuerzos con pasión, esfuerzo y dedicación a la satisfacción de los clientes; es estar a la altura de las expectativas con el objetivo de seguir creciendo en el corto, mediano y largo plazo.

6.5 Objetivos

Los objetivos de Amazon están en línea con la satisfacción de sus clientes, así como con su determinación que les ha dado efectos positivos en el tiempo.

6.5.1 Objetivo principal

Definir a Amazon como la empresa líder del comercio electrónico en el mundo teniendo como eje de todas las operaciones y servicios brindados a los clientes, así como proponer alternativas de acceso a sus plataformas digitales de forma fácil, dinámica y sobretodo con mucha creatividad tecnológica.

6.5.2 Objetivo específico 1: Crecer con rentabilidad

Amazon siempre buscará el incremento en ventas con respecto al año pasado y este debe ir en forma ascendente y positiva, es por ello que la maximización de beneficios o utilidades estará enfocada en generar un mayor volumen de ventas con un margen objetivo de 35-40% (objetivo de Amazon para el año 2022), y una de las formas de hacerlo es reduciendo los costos por transacción de venta, además de incrementar sus ventas en 30% para el 2020 con respecto del 2019.

De lo anterior se concluye que la empresa viene analizando muchas alternativas para tratar cada pedido/reparto a fin de que los costos de envío se distribuyan entre los compradores y vendedores, viendo su margen menos afectado por operación y logrando una entrega eficiente, por ello intenta apoderarse del proceso de distribución con el fin de achicar los errores en las entregas por parte de los vendedores de forma directa.

6.5.3 Objetivo específico 2: Reducir los costos

Amazon debe buscar en todos los frentes de trabajo vendedores dispuestos a publicar en Amazon.com, que compitan por dar los mejores precios a fin de cubrir todas las demandas de los clientes que ingresan a hacer sus compras, siempre enfocando todo en los clientes.

Este sistema de entrada de vendedores sin muchas trabas hace que el mercado sea más grande y que la competencia ajuste los precios hacia abajo, dándole mayores alternativas a los clientes. Sin embargo, este fenómeno también genera que se cree una competencia interna lo que desencadena una rotación de vendedores en la plataforma por una guerra de precios permitida. La propuesta de Amazon es bajar el costo de venta en un 3.2% anual del 2020 al 2022, y ello lo hará examinando a cada agente que participa en el flujo comercial.

6.5.4 Objetivo específico 3: Mejorar la cadena de distribución

Amazon debe mejorar las formas de reparto, brindando a los clientes varias alternativas en tiempo y costo para la llegada de sus compras. Por ello, un paso importante fue adquirir Whole Foods Market a fin de diversificarse y ganar puntos de reparto para los clientes.

La idea es seguir analizando y evaluando la compra de tiendas minoristas o la sociedad con ellas para tener sus almacenes, reducir la distancia con los clientes, y ser más eficientes en el reparto. Como no cuentan con una plataforma de venta *on line* pueden compartir experiencias y mercado en el tiempo, estando cada vez más cerca de los clientes. El uso de drones para repartos no mayores a 12 kg, aproximadamente, es una alternativa válida que viene trabajando y explorando Amazon, pero que todavía no cubre todos los despachos.

6.5.5 Objetivo específico 4: Sostenibilidad en el tiempo

Amazon debe estar a la vanguardia de las expectativas de sus clientes y, para alcanzarlo debe seguir invirtiendo en estudios que califiquen el servicio integral (vendedores, tiempos de entrega, etcétera), con el fin poder hacer los cambios necesarios rotando y

alternando vendedores según su rendimiento. Esta será la única forma de evaluarlos y exigirles, así como el cliente le exige a Amazon en cada experiencia negativa que tenga.

En este punto es muy importante señalar que se debe de invertir y abrir las puertas a la tecnología, considerando que el mundo virtual es tendencia y existen competidores que ya empezaron la experiencia digital. Es importante crear modelos de tiendas virtuales en donde la experiencia del cliente sea única al hacer las compras con un visor, y una cuenta en Amazon que le permita pasear, comparar y jugar en una tienda *on line* con experiencia virtual. La idea es trasladar a los clientes a las tiendas físicas minoristas que ahora estarán en el portal de Amazon.

6.5.6 Objetivo específico 5: Identificar sinergias

Las sinergias siempre perdurarán en el tiempo si las reglas del juego se cumplen (dilema del prisionero). Basta que uno no cumpla para que la cooperación se rompa y ello se expresa en el flujo de salida y entrada de vendedores en el tiempo. Amazon es la parte fuerte de todas las relaciones y todos girarán en torno a sus posiciones. La empresa pone las reglas de inicio y son bien aceptadas por lo que un error puede ser suficiente para una salida de la plataforma. Amazon es un gigante del *e-commerce* y los vendedores lo saben.

Ahora, si Amazon ve conveniente crear espacios con full tecnología como las experiencias de realidad virtual, deberá trabajar duro en las sinergias de ventas, marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas y las distintas áreas de soporte como la tecnológica con el fin de que cada detalle de esta experiencia para los clientes sea rentable y haga que se traslade cada vez mayor parte de resultado de ventas *in store* a *online*.

6.6 Recomendaciones

Amazon buscará siempre que una recomendación y valoración del servicio sea un pilar de éxito y ello lo conseguirá con los cinco objetivos anteriores. Por lo descrito y mencionado los autores de la presente investigación creen que Amazon siempre pondrá por

delante al cliente y que tendrá reglas del juego claras para que todos subsistan, pero ante la menor falla la empresa tomará la decisión de relegar y hasta retirar a los vendedores, trabajadores u otro agente que afecte su imagen frente a los clientes existentes, como los que tenga por ganar en el mercado de *e-commerce* y minorista, donde tiene una gran participación de mercado con tiendas *in store*.

Además de ello Amazon, por el incremento de las ventas fruto del COVID-19 que obligó a los habitantes del mundo a permanecer en sus casas por la inamovilidad y el mayor uso de Internet, aumentó su cadena de abastecimiento y distribución de pedidos, lo que ha incrementado sus costos de forma exorbitante, por lo que debe de tomar decisiones para lo que resta del año y el futuro. Jeff Bezos, presidente ejecutivo de Amazon y la persona más rica del mundo, dijo en un comunicado que la “[...] crisis actual está demostrando la adaptabilidad y durabilidad de los negocios de Amazon como nunca antes, pero también es el momento más difícil que jamás hayamos enfrentado” (Agencias, 2020). No contar con una buena cantidad de almacenes de distribución es un problema para la empresa.

La caída de ventas *in store* por la inamovilidad de la sociedad ocasionó que empresas sin medios digitales o una URL o espacio *web* de ventas para ofrecer sus productos se quedaron con stocks abarrotados al no tener visitas a sus locales como antes, y buscaron que reducir los gastos de pago de alquileres y de sueldos del personal, dejando locales y/o despidiendo a sus trabajadores. Así tanto las empresas de venta *on line* como los negocios de venta *in store* tuvieron problemas por sus altos costos; en las primeras, por tener muchos pedidos en cola y no contar con capacidad instalada de emergencia, dejando pedidos en cola, y las segundas por tener costos fijos sin moverse en el tiempo. Nadie vio que se venía una pandemia mundial que afectaría la forma de consumir en el mundo.

Amazon está en la vanguardia ya que hoy en día cuenta con personal a un costo variable. Una posible estrategia sería aprovechar mejor su experiencia en *e-commerce*,

incrementando sus vendedores *on line* en tiendas pequeñas *in store* que ayuden a que Amazon venda más. Ello también permitiría que las pequeñas empresas eviten gastar en sistemas de venta *on line* por sus fuertes costos fijos y puedan seguir vendiendo y distribuyendo desde más puntos del país, lo que haría que los clientes sigan experimentando la mayor variedad, al mejor precio, y con entrega en el menor tiempo. Esta posible estrategia pondría a Amazon como una empresa socialmente responsable, un competidor sano y líder indiscutible en el mercado *on line*.

Capítulo VII. Generación y selección de estrategias

El análisis y la elección de estrategias tienen como propósito determinar los cursos de acción más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión (David, 2013). Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, que permitirá identificar, evaluar y elegir estrategias que se han adaptado al presente trabajo.

La etapa 1 del modelo de formulación, etapa de los insumos, está integrada por las matrices EFE y EFI. La etapa 2, llamada etapa de adecuación se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos, a través de las matrices FODA, PEYEA y la matriz de la estrategia principal. La etapa 3, o etapa de decisión, comprende una sola técnica, la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) (David, 2013).

7.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Para construir la matriz FODA (SWOT, en inglés) se copian directamente las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI. Esta ayudará a direccionar el proceso de planificación y el desarrollo para la estrategia del negocio a proponer. A continuación, se detalla el FODA para la empresa Amazon en el sector del comercio electrónico en Estados Unidos.

7.2 Matriz FODA cruzado

Con la Matriz FODA se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionado las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas), y se generan las estrategias externas y eventualmente las internas, explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxitos,

respectivamente (D'Alessio, 2008). El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la matriz, para lo cual se realizan los siguientes pasos:

- **Estrategia FO.** Explotar y aprovechar las fortalezas internas con las oportunidades externas, usando las fortalezas internas de la organización que pueden sacar ventajas de las oportunidades externas (Explotar).
- **Estrategia DO.** Buscar y potenciar debilidades internas con las oportunidades externas, mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar).
- **Estrategia FA.** Confrontar y emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas, usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar).
- **Estrategia DA.** Evitar y emparejar las debilidades internas con las amenazas externas, considerando acciones ofensivas con el fin de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno (Evitar).

Del análisis del FODA Cruzado se obtiene la tabla 5, donde se proponen las estrategias que se podrían evaluar e implementar.

Tabla 4

FODA para Amazon

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Estrategia corporativa enfocada en la necesidad del cliente (<i>flywheel</i>).	O1	Incremento de las ventas del <i>e-commerce</i> en Estados Unidos y América Latina debido a la pandemia del COVID-19.
F2	Situación financiera sólida que le permite hacer frente a sus obligaciones.	O2	Evolución en los métodos de pago, pasando del efectivo a tarjetas virtuales o monedas electrónicas.
F3	Amazon marca la tendencia de I&D en el sector <i>retail</i> y <i>Big Data</i> .	O3	Evolución acelerada del Internet de las cosas (IoT), <i>big data</i> y eficiencia de IT.
F4	Gran infraestructura (<i>fulfilment</i>) dedicada a los canales de distribución, para la entrega rápida.	O4	Tendencia hacia la virtualización y nuevas experiencias de compras físicas.
F5	Desarrollo de tecnologías y sistemas integrales para la innovación de los procesos.	O5	Programas del cuidado del medio ambiente.
Debilidades		Amenazas	
D1	El alto costo de la última milla como consecuencia de la lejanía de los <i>fulfilment</i> .	A1	Restricciones y nuevos comportamientos para realizar las compras como consecuencias del COVID-19 y aumento de nuevas empresas como competencia.
D2	Bajos márgenes de utilidad por elevados costos operativos.	A2	Reducción en la tasa de PBI en Estados Unidos debido a la pandemia del COVID-19.
D3	Penetración limitada en mercados en desarrollo como América Latina.	A3	Aumento de la tasa de desempleo debido al COVID-19.
D4	Limitada presencia de tiendas físicas (Brick & Mortar).	A4	Incremento del cibercrimen.

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008, p. 11.

Tabla 5

Matriz FODA cruzado para Amazon

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas (F1, F2, F3, F4, F5)	Debilidades (D1, D2, D3, D4)
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades (O1, O2, O3, O4, O5)	FO: Explote FO1: Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de Estados Unidos (F1, F3, F5, O1, O4) FO2: Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados. (F4, F5, O3, O4) FO3: Aumentar más beneficios para los suscriptores de Amazon Prime. (F1, O1, O4) FO4: Crecimiento sostenible y responsable del mercado en el sector <i>retail</i> . (F3, F2, O1, O4, O5) FO5: Creación de nuevos canales físicos para llegar a más clientes mejorando su experiencia utilizando tecnologías disruptivas. (F1, F2, O1) FO7: Implementar medios de pago de marca propia. (F3, F5, O2) FO8: Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, inteligencia artificial, etcétera (F1, F2, F3, F5, O1, O3, O4) FO9: Adquirir tecnologías de material biodegradable para los envases y embalajes. (F3, F5, O5)	DO: Busque DO1: Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo. (D2, O1) DO2: Desarrollar nuevas formas de entrega de pedidos de los clientes, para disminuir los costos de envío (D1, O1) DO3: Mejorar la experiencia de los clientes. (D3, D4, O4) DO4: Implementar modelos de tiendas presenciales, como centros de almacenamiento y/o logísticos para mejorar el servicio (Brick & Mortar) (D3, D4, O1) DO5: Implementar tecnología en tiendas, tipo Amazon Go, para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo. (D2, D4, O1, O3, O4)
	Amenazas (A1, A2, A3, A4)	FA: Confronte FA1: Atraer a nuevos suscriptores (locales e internacionales) para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales. (F1, F5, A1) FA2: Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control. (F3, F5, A4) FA3: Reforzar el proceso de <i>supply chain management</i> para los servicios de Amazon. (F4, A1, A3) FA4: Creación de más productos con marca propia (F5, A1) FA5: Implementar servicio de atención al cliente a través de robots o Alexa. (F1, F3, A1)	DA: Evite DA1: Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar la competencia. (D2, D3, D4, A1) DA2: Renovar la imagen de la marca y reducir costos. (D2, A2) DA3: Realizar inversiones en I&D y tecnología para mejorar el control de la gestión de datos de los consumidores. (D2, A1)

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008.

7.3 Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (*Space* en inglés), desde el ámbito del análisis externo (EE: estabilidad del entorno y FI: fortaleza de la industria) e interno (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas), ayuda a presentar un alcance del posicionamiento de las estrategias a seguir y definir si la empresa es conservadora, defensiva, competitiva o agresiva, de tal manera que se ponga más énfasis hacia donde indique la matriz para definir metas y planes operativos (David, 2013). Para ello se elegirán una serie de variables que incluyan la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). Se adjudicará un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI, y se asignará un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. Luego se calculará la calificación promedio de FF, VC, EE, y FI, y se sumará algebraicamente las dos calificaciones del eje x, anotando el punto resultante en “X”; luego, las dos calificaciones del eje “Y”, obteniéndose la intersección del nuevo punto xy. Finalmente, se traza un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección, que revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización, que podría ser agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. Luego de calificar los factores determinantes de las posiciones estratégicas, se establece la dirección del vector, lo que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

Cálculo del vector

Factores determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-4.10	
Fortaleza de la Industria (FI)	4.80	0.70
Fortaleza Financiera (FF)	4.30	
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.20	2.10

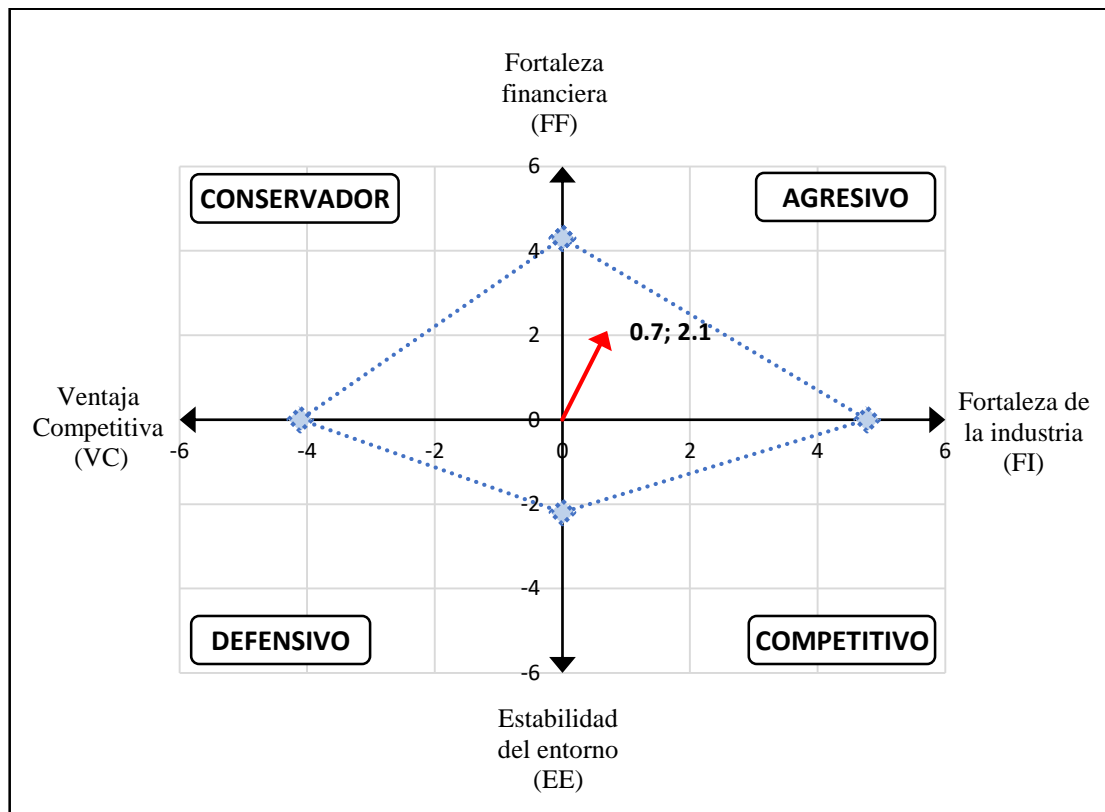
Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, 2013.

Como se demuestra en la figura 23 y en base al análisis realizado se puede determinar que Amazon tiene un enfoque agresivo basado en su estrategia de liderazgo de costos. La dimensión que tiene a nivel global le ha permitido desarrollar economías de escala en muchos de sus procesos y ser una empresa sólida a nivel financiero. Ha mantenido ventas en el año 2019 de US\$ 339,000 millones. La rentabilidad financiera o Return on Equity (ROE por sus siglas en inglés) en el 2020 de 17,83%, que está por debajo del promedio de los últimos años, se ve compensado por el fuerte crecimiento de los ingresos por la pandemia del COVID-19.

El perfil agresivo de la matriz PEYEA refleja la situación de Amazon, que goza de una clara ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera, pero el factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Amazon debe sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria, aumentar su participación en el mercado, y concentrar recurso en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.

Según Miles & Snow (2003, citados en D'Alessio, 2008), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmento productos/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recurso subutilizados.

Figura 23. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de Amazon

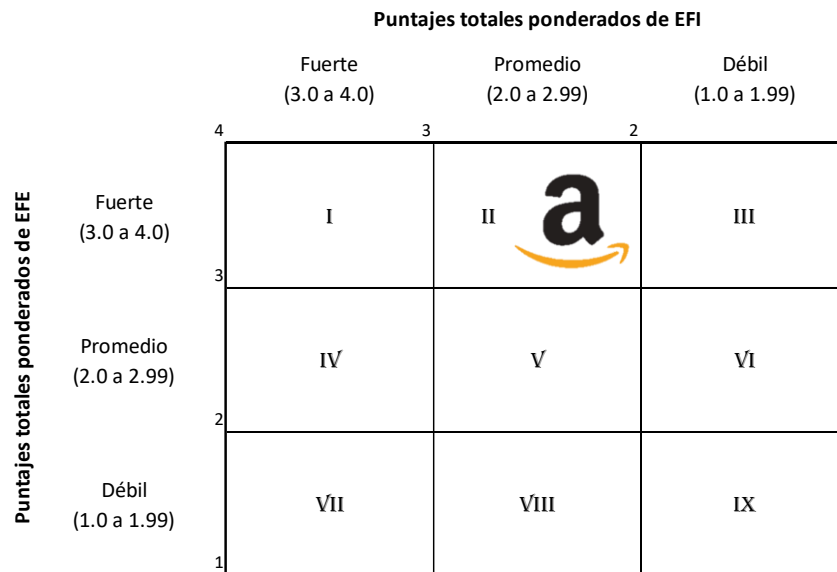


Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, 2013.

7.4 Matriz Interna-Externa (IE)

Según D'Alessio (2008) la matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones: la primera es el total ponderado de la matriz EFI en el eje X; la segunda, es el total del puntaje ponderado de la matriz EFE, para luego subdividir en nueve cuadrantes, los cuales se subdividen en regiones. El puntaje obtenido de la matriz EFE (eje x) fue de 3.15 y el puntaje obtenido de la matriz EFI (eje y) fue de 2.75, resultando Amazon dentro del cuadrante II.

Figura 24. Matriz Interna-Externa (IE) de Amazon



Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008.

El cuadrante II se encuentra en la región I (crecer y construir) permitiéndole desarrollar las estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de nuevos productos e integración hacia adelante, atrás u horizontal. Por consiguiente, Amazon utilizaría las estrategias de integración hacia adelante, penetración de mercado y desarrollo de nuevos servicios. La empresa mantiene una posición propicia en el mercado para seguir en el negocio y continuar conservando y mejorando los niveles de crecimiento.

7.5 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

La matriz de Decisión Estratégica ayuda a tomar decisiones para la selección de diferentes estrategias a través de un proceso estructurado y un método sistemático. El procedimiento consiste en sumar los distintos resultados de las matrices FODA, PEYEA, IE y GE, verificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas sino explícitamente detalladas, para luego usarlas en la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuan atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía; usualmente, las que se repiten tres o más veces se escogen dejando las otras como

estrategias de contingencia (David, 2013). En la tabla 8 se desarrollan las estrategias específicas con sus respectivas repeticiones.

7.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

La matriz MCPE analiza los resultados de las etapas anteriores del proceso estratégico con la finalidad de determinar de manera objetiva la selección de las estrategias a implementar en la empresa, y permite evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos internos y externos identificados anteriormente basándose en su análisis e intuición. Así se determina el puntaje de atractividad (PA) conforme a la siguiente pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada? De ser positiva la respuesta, se procede a la asignación de puntaje del 1 al 4, donde el rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo.

Se califica el atractivo de cada estrategia, se multiplica por los pesos, se obtienen los totales ponderados (TPA), y se suman. La suma de los pesos es igual a 2, y al multiplicarlos por el ponderado de atractividad puede dar un valor máximo de 8 y un mínimo de 2, siendo 5 el promedio; por lo tanto, con un promedio mayor de 5 la estrategia es aceptable, y por debajo de 5 es menos aceptable o no aceptable. Las estrategias que obtengan menos de 5 se verá si se aceptan o no como estrategias de contingencia. Esto podría ser adoptado si las estrategias a implementarse de las escogidas si fallaran más adelante (David, 2013).

En el desarrollo de la matriz de alineamiento mostrada en la tabla 9 se seleccionaron cinco estrategias con mayor coincidencia con los objetivos, que son las siguientes:

- Aumentar los beneficios para los suscriptores de Amazon Prime
- Crecimiento sostenible y responsable en el sector *retail*.
- Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, IA, etc.
- Implementar tecnología en tiendas, tipo Amazon Go, para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).

- Atraer nuevos suscriptores (*Prime* y no *Prime*) diversificando la base de servicios y dispositivos actuales.

Tabla 7

Matriz de Decisión Estratégica (DE)

ESTRATEGIAS		PEYEA	IE	
FO1	Expandir Amazon a través de ofertas asociadas a la salud, en los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de Estados Unidos.	X	X	2
FO2	Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer la propia demanda y la de otros mercados.		X	1
FO3	Aumentar más beneficios para los suscriptores de Amazon Prime.	X	X	2
FO4	Crecimiento sostenible y responsable en el sector <i>retail</i> .	X	X	2
FO5	Creación de nuevos canales físicos para llegar a más clientes mejorando su experiencia utilizando tecnologías disruptivas.	X		1
FO7	Implementar medios de pago de marca propia.			0
FO8	Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, inteligencia artificial, etcétera.	X	X	2
FO9	Adquirir tecnologías de material biodegradable para los envases y embalajes.			0
DO1	Optimizar la estructura de costo de Amazon versus el costo operativo.			0
DO2	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedidos de los clientes, para disminuir los costos de envío.			1
DO3	Mejorar la experiencia de los clientes.	X	X	2
DO4	Implementar modelos de tiendas presenciales, como centros de almacenamiento y/o logísticos para mejorar el servicio (Brick & Mortar).	X	X	2
DO5	Implementar tecnología en tiendas tipo Amazon Go para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).	X	X	2
FA1	Atraer a nuevos suscriptores para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales.	X		1
FA2	Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control.			0
FA3	Reforzar el proceso de <i>supply chain management</i> para los servicios de Amazon.		X	1
FA4	Creación de más productos con marca propia.	X	X	2
FA5	Implementar servicio de atención al cliente a través de robots o Alexa.	X		1
DA1	Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar la competencia.	X		1
DA2	Renovar la imagen de la marca y reducir costos.			0
DA3	Realizar inversiones en I&D y tecnología para mejorar el control de la gestión de datos de los consumidores.	X		1

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, 2013.

Tabla 8

Estrategias específicas

1	Aumentar más beneficios para los suscriptores de Amazon Prime.
2	Crecimiento sostenible y responsable en el sector <i>retail</i> .
3	Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, inteligencia artificial, etc.
4	Implementar modelos de tiendas presenciales, como centros de almacenamiento y/o logísticos para mejorar el servicio (Brick & Mortar).
5	Implementar tecnología en tiendas, tipo <i>Amazon Go</i> , para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).
6	Creación de más productos con marca propia.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 9

Alineamiento de las estrategias con los objetivos

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS		VISIÓN	MISIÓN	O01	O02	O03	O04	O05	TOTAL
				Crecimiento rentable, incrementar el volumen de ventas de 35-40% para el 2022.	Reducción de costos, bajar el costo de venta en un 3.2% anual del 2020 al 2022.	Mejorar la cadena de distribución, para optimizar el tiempo y costo de los productos	Sostenibilidad en el tiempo, considerar modelos de tiendas virtuales.	Mejorar las sinergias con relación de sus clientes, proveedores y trabajadores.	
FO1	Expandir Amazon, a través de ofertas asociadas a la salud, a los hogares de menores ingresos y en la demografía más antigua de Estados Unidos.	X		X				X	3
FO2	Diseñar un modelo de distribución propio que permita reducir costos operativos y satisfacer tanto la propia demanda como la de otros mercados.	X	X	X	X	X			5
FO3	Aumentar más beneficios para los suscriptores de <i>Amazon Prime</i> .	X	X	X	X	X	X	X	7
FO4	Crecimiento sostenible y responsable en el sector <i>retail</i> .	X	X	X	X	X	X	X	7
FO5	Creación de nuevos canales físicos para llegar a más clientes mejorando su experiencia utilizando tecnologías disruptivas.		X	X	X	X	X	X	6
FO7	Implementar medios de pago de marca propia.	X	X	X				X	4
FO8	Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, inteligencia artificial, etcétera.	X	X	X	X	X	X	X	7
FO9	Adquirir tecnologías de material biodegradable para los envases y embalajes.				X				1
DO1	Optimizar la estructura de costo de Amazon vs el costo operativo.			X	X				2
DO2	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedidos de los clientes, para disminuir los costos de envío.	X	X			X	X	X	5
DO3	Mejorar la experiencia de los clientes.	X	X	X			X	X	5
DO4	Implementar modelos de tiendas presenciales, como centros de almacenamiento y/o logísticos para mejorar el servicio (Brick & Mortar).	X	X	X		X	X	X	6
DO5	Implementar tecnología en tiendas, tipo <i>Amazon Go</i> , para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).	X	X	X	X	X	X	X	7
FA1	Atraer a nuevos suscriptores para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales.	X	X	X	X	X	X	X	7
FA2	Utilización de soluciones biométricas para acceder a la plataforma de Amazon, como medida de seguridad y control.	X	X						2
FA3	Reforzar el proceso de <i>supply chain management</i> para los servicios de Amazon.				X	X			2
FA4	Creación de más productos con marca propia.	X		X				X	3
FA5	Implementar servicio de atención al cliente a través de robots o Alexa.	X		X			X	X	4
DA1	Mantener la lealtad de los suscriptores antiguos de Amazon con algunos beneficios y así enfrentar la competencia.	X	X	X			X	X	5
DA2	Renovar la imagen de la marca y reducir costes.				X				1
DA3	Realizar inversiones en I&D y tecnología para mejorar el control de la gestión de datos de los consumidores.			X		X			2

Filtro final de la estrategia retenidas que pasen todas las pruebas.

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008.

7.7 Conclusiones y selección de iniciativas estratégicas

Analizando los resultados se puede concluir que Amazon debe seguir incrementando su cartera de productos y servicios con el objetivo de llegar a más consumidores norteamericanos, siguiendo una estrategia de diversificación. En esa misma línea, se debe buscar alcanzar la integración de su cadena logística con la finalidad de reducir la dependencia de los operadores logísticos y mejorar los plazos de entrega y devolución de productos que le permitan obtener el incremento en la satisfacción de los clientes. Estas estrategias le permitirán expandirse y mejorar su participación en el mercado, asegurando con ello un crecimiento sostenible y una mejor percepción del valor generado por Amazon.

En base a las matrices que se han desarrollado previamente se podría confirmar que hay cuatro propuestas estratégicas que ayudarán a la empresa a cumplir los objetivos.

- Aumentar más beneficios para los suscriptores de Amazon Prime
- Crecimiento sostenible y responsable en el sector *retail*.
- Implementar tecnología en tiendas, tipo Amazon Go, para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).
- Atraer a nuevos suscriptores para Amazon, diversificando la base de servicios y dispositivos actuales

Capítulo VIII. Planes funcionales

Según David (2013) el proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de escoger qué estrategia o estrategias se deben aplicar, siendo necesario que dicho proceso se traduzca en acción. En tal sentido, en el presente capítulo se desarrollarán los diversos planes funcionales, los cuales se centrarán en las sinergias de las diferentes áreas, así como en la motivación de los líderes para generar desarrollo en las áreas funcionales para beneficiar a los clientes externos e internos, generando rentabilidad, crecimiento en ventas, reducción de costos, responsabilidad con el factor humano y el medio ambiente dentro y fuera de la empresa.

8.1 Plan funcional de Marketing

Según Lamb, Hair & McDaniel (2011) la planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. En ese sentido, este plan busca captar clientes nuevos y potenciar a los ya suscritos con la finalidad de incrementar las ventas y fidelizarlos con el tiempo.

8.1.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing han sido definidos en función a mejorar el volumen de ventas en el mercado norteamericano, mantener el liderazgo en ventas por canales digitales y explorar la incursión en tiendas físicas.

La tabla 10 se basa en una tendencia de crecimiento histórico porcentual de Amazon³, así como del comportamiento cambiante de la sociedad en el tiempo, orientado más a consumos de forma electrónica (El Independiente, 2020) para establecer tres objetivos dentro de un horizonte de tiempo de tres años (2021 a 2023).

³ Se ha realizado un análisis de los Informes 10K de Amazon de los últimos 10 años.

Tabla 10***Objetivos específicos del plan funcional de Marketing para Amazon***

Objetivos	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Incrementar el volumen anual de ventas de los suscriptores <i>prime</i> .	25%	28%	30%	Ventas
Aumentar el volumen anual de ventas de clientes no <i>prime</i> .	30%	32%	34%	Ventas
Incrementar el índice de satisfacción del cliente.	88%	89%	90%	Indicador Satisfacción

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.1.2 Actividades estratégicas para desarrollar

A continuación, se detallará cada uno de los objetivos planteados con sus estrategias y planes de acción (ver tabla 11):

Tabla 11***Estrategias por objetivos específicos de marketing para Amazon***

Objetivos específicos	Acciones funcionales		Indicador
Incrementar el volumen anual de ventas de los suscriptores <i>prime</i>	1	Otorgar una bonificación de US\$ 10 a los clientes <i>prime</i> por cada referido.	% Incremento de suscriptores <i>Prime</i>
	2	Generar campañas de publicidad.	
	3	Creación de fechas exclusivas con descuentos especiales para los suscriptores <i>prime</i> .	
	4	Implementar tarjeta de crédito exclusiva para los suscriptores <i>prime</i> .	
Aumentar el volumen anual de ventas de clientes no <i>prime</i>	1	En las cinco primeras compras tendrá un descuento de 5% y si se suscribe obtendrá un descuento especial de 20% en sus próximas compras (sujeto a condiciones de campaña).	% Aumento de suscriptores no <i>Prime</i>
	2	Establecer vínculos con clientes potenciales que realizan su primera compra y conozcan las bondades de la plataforma de Amazon.	
	3	Diversificar la cartera de productos y servicios disponibles	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 11

Estrategias por objetivos específicos de marketing para Amazon (continúa de la página anterior)

Objetivos específicos	Acciones funcionales		Indicador
Incrementar el índice de satisfacción al cliente	1	Desarrollar más canales atención para solucionar reclamos de los suscriptores.	Encuesta de satisfacción a clientes
	2	Integrar la tienda <i>on line</i> con redes sociales, enviar por redes sociales información a los clientes sobre nuevos productos, promociones y descuentos.	
	3	Brindar el servicio de geolocalización de productos enviados a los clientes <i>prime</i> .	

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.1.3 Desarrollo de las propuestas de Marketing

- **Otorgar una bonificación de US\$ 10 a los clientes *prime* por cada referido.** Busca fomentar el aumento de suscriptores, generar incremento de las ventas en el *marketplace* y, por ende, generar una relación de fidelidad con los clientes por la recomendación.
- **Generar campañas de publicidad.** Motivar una sinergia entre los departamentos de Ventas, Marketing, y Operaciones, lo que producirá un impacto positivo para las campañas publicitarias porque compartirán *inputs* vitales para la generación de estas, atacando y llegando al mercado por diferentes medios de comunicación (digitales y físicos), con el objetivo de crecer en ventas y buscar la mayor rotación de activos.
- **Creación de fechas exclusivas con descuentos especiales para los suscriptores *prime*.** En la actualidad Amazon participa cada año de las fechas importantes junto a las diferentes tiendas en el mundo ofreciendo importantes descuentos al público en general, pero la empresa, de manera exclusiva, debe crear fechas especiales para sus mejores suscriptores para mostrarles qué tan importantes son para la organización y motivarlos a realizar compras con descuentos especiales, sabiendo que su comportamiento de compras

es alto. Esto generará el incremento en ventas y motivará al público en general a ser parte de estos eventos, además de incentivar la alta rotación de los inventarios.

- **Ofrecer tarjetas de crédito exclusiva para los suscriptores *prime*.** Siempre se debe dar una posición de exclusividad a los clientes, lo que se lograría con este tipo de productos que vendrán sin cobro de comisiones o mantenimientos por un consumo mínimo mensual, lo cual no sería problema para clientes que apliquen a este tipo de categoría.
- **Otorgar un descuento de 5% en las primeras compras y si se suscribe un descuento especial del 20% en las siguientes compras (sujeto a condiciones de campaña).** Los clientes normalmente se sienten atraídos por descuentos y esta iniciativa va alineada a ello buscando que se motiven a llegar a ese 20% que no todos pueden acceder. Esto generará mayores ventas y colocará al cliente en una zona exclusiva.
- **Establecer vínculos con clientes potenciales para los que realizan su primera compra y conozcan las bondades de la plataforma de Amazon.** La primera experiencia debe ser brillante y se desarrollará una atención con tutoriales amigables y personalizados de ser el caso, para mostrar los productos y que el cliente sepa que Amazon cuenta con lo que él desea en un solo *click*.
- **Diversificar la cartera de productos y servicios disponibles.** La diversificación del negocio es clave para ampliar el mercado potencial con el propósito de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento, para ello es necesario analizar nuevos estilos de vida que van surgiendo, esto generará una nueva visión estratégica para Amazon.
- **Desarrollar más canales de atención para solucionar reclamos de los suscriptores.** La experiencia de los clientes es muy importante para Amazon y el desarrollo y mejora de más canales de atención de reclamos ayudará no solo a que el cliente solucione su reclamo en el menor tiempo posible, sino que ayudará a que Amazon maneje información que será utilizada para mejorar el servicio.

- **Integrar la tienda *on line* con redes sociales.** Se enviará información por las redes sociales para informar a los clientes sobre nuevos productos, promociones y descuentos. La intención es ser más dinámico y generar en los clientes la satisfacción de que puedan acceder a una compra desde cualquier dispositivo que cuente con Internet apenas vean el producto y sus promociones.
- **Brindar el servicio de geolocalización de productos.** Brindar a los usuarios *prime* el servicio de geolocalización, para que en todo momento tengan conocimiento de la ubicación de los productos deseados y adquiridos. Esto le permitirá al usuario de Amazon conocer el stock en las diferentes tiendas y el real tiempo de entrega o de recojo.

8.1.4 Marketing estratégico

Lambin (2016) lo define como el proceso que ayuda a una empresa a orientarse en el mercado y, a su vez, colabora en crear ventajas competitivas para que la sitúen por encima de sus competidores en cuestión de rendimiento, productos y servicios.

- **Estrategias de segmentación.** Para Kotler & Keller (2012) la segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Este proceso permitirá identificar a los consumidores con similares u homogéneas necesidades para establecer una oferta diferenciada y orientada a sus necesidades, identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles atenderá la empresa.
 - Geográfico. Centrado en el mercado de Estados Unidos.
 - Demográfico. Está constituido por estructura de consumo (desde US\$ 1 hasta miles de dólares), hombres y mujeres de 18 a 30 años, 31 a 44 años, 45 a 64 años, nivel socioeconómico alto y medio, estudiantes, personas independientes y dependientes, empresarios, profesionales, amas de casa, jóvenes.

- Conductual. Necesita de un producto de forma rápida y dinámica, frecuencia de consulta masiva por campañas, temporadas y/o promociones, compras de todo tipo (consumo propio, regalos, ropa, tecnología, etcétera), estilos de vida (personas con escaso tiempo y decisiones rápidas, con acceso a varios medios de pago) y fidelidad / lealtad (clientes recurrentes, nuevos y potenciales). Por ello, se tomarán dos segmentos importantes que son compradores y vendedores en Amazon.
- **Estrategias de crecimiento**. Como señala Vinades (1982, p.25), “Una estrategia de crecimiento producto-mercado no es otra cosa que una clara especificación de la línea de productos junto con las necesidades que cada producto satisface”. Un esquema simple de estrategias producto-mercado fue desarrollado por Johnson (1957, citado en Crawford, 1972), en donde se distinguen nueve alternativas al combinarse tres posibilidades de mercado (sin cambio, fortalecido y nuevo) y tres posibilidades de producto (sin cambio tecnológico, con tecnología mejorada y nueva tecnología).

Tabla 12

Estrategias de crecimiento producto-mercado

	Sin cambio Tecnológico	Tecnología mejorada	Nueva Tecnología
Sin cambio de Mercado	Ninguna actividad	Reformulación	Reemplazo
Mercado Fortalecido	Recomercialización	Producto mejorado	Extensión de línea
Nuevo Mercado	Nuevo uso	Ampliación de mercado	 Diversificación

Nota: Adaptado de Strategies for new product development. Guidelines for a critical company problem, por Crawford, 1972.

De acuerdo con la tabla 12 se puede indicar que Amazon siempre estará expuesta a nuevos mercados y a mejorar en tecnología o crearla por el comportamiento de sus clientes y

el entorno cambiante actual. En base a lo anterior, para el 2021, el objetivo de Amazon será crecer un 25%; en el año 2022, 28%; y en el 2023, 30% sobre el volumen de ventas de acuerdo con la tendencia histórica⁴ y, según las declaraciones hechas por el gigante del *e-commerce* en muchas entrevistas periodísticas, esto se logrará estando atento y dinámico al entorno cambiante, así como a las necesidades que los clientes presenten con el tiempo. Resulta necesario realizar la pregunta ¿cómo se lograría esto? Los autores de la presente investigación que se pueden alcanzar estos objetivos motivando a los clientes de Amazon a que se suscriban a Amazon Prime, mejoren su experiencia y eleven sus consumos, poniendo foco en todo el mercado norteamericano porque todos tienen necesidades; incluyendo dentro de la plataforma de Amazon productos y servicios de tiendas físicas con presencia en lugares donde la empresa no tenga almacenes, y desarrollando tecnología centrada en hacer compras mediante el uso de cualquier dispositivo móvil.

- **Estrategia de posicionamiento.** Según Kotler & Keller (2012), “[...] el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores y vendedores del mercado meta con la finalidad de ubicar la marca en la conciencia del público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa”. En ese sentido, se propone generar la visión de ser la empresa líder más centrada en el cliente y buscar nuevas formas de satisfacción y atención más sencillas.

8.1.5 Marketing mix

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio (Lovelock & Wirtz, 2009). Los especialistas han adoptado una mezcla ampliada del

⁴ Basado en el análisis de los Informes 10K de Amazon de los últimos 10 años.

marketing de servicios llamadas las 7P que se mencionan y describen a continuación para los segmentos de compradores (B2C) y vendedores (B2B):

- **Producto.**

- Compradores (B2C). Se identificarán aquellos productos que se deben promocionar y/o posicionar con el fin de penetrar en los segmentos de clientes a los que se dirige y quiere llegar buscando la mayor cantidad de ventas, asimismo, se buscará que la compra sea lo más dinámica posible, creando una motivación para la visita a tiendas físicas como brindar descuentos a quienes recojan sus compras en estas tiendas.
- Vendedores (B2B). Amazon debe brindar información a sus vendedores respecto de los cambios de preferencias de productos en el mercado y la industria para que estos puedan estar un paso adelante en la producción y entrega de lo que los clientes necesitan.

- **Precio.**

- Compradores (B2C). Amazon realiza un constante monitoreo de precios y de comportamiento de los consumidores, vendedores y competidores, por lo que esta estrategia debe ser vista a diario con el fin de llevar los precios de niveles competitivos y que no se vean afectadas las ventas. Se continuará con las estrategias de precio de precio de mercado, discriminación de precios y precios basado en el valor. Esta forma de diferenciación para empresas de un mismo sector también debe atacarse a través economías de escala, buscando menores precios por el volumen de compra.
- Vendedores (B2B). Amazon brindará herramientas y data a los vendedores sobre la variación de precios de los productos dentro de la plataforma con relación a la demanda.

- **Plaza.**
 - Compradores (B2C). Tanto para compradores como vendedores la empresa buscará posicionarse con ventas en tiendas físicas y *on line*, fortaleciendo la oferta de sus productos por Internet. Las ventas en tiendas físicas en los últimos dos años han tenido comportamientos positivos al alza, por ende, se tratará de incrementar las ventas de este sector a través de Amazon Go y Whole Foods Market.
 - Vendedores (B2B). Se brindará capacitación y facilitará el acceso de navegación y uso de herramientas en la plataforma *web*, aplicativo móvil y Amazon Web Services a los vendedores.

- **Promoción.**
 - Compradores (B2C). Mediante esta estrategia se busca incrementar las ventas para clientes *prime* y no *prime*: en los canales digitales y *marketplace* y en las tiendas físicas (Amazon Go) de la siguiente manera: Generando mayores suscripciones a partir del incremento de ofertas y beneficios; mejorando la publicidad en tiendas físicas a través de campañas dirigidas; incrementando la publicidad *on line* a través de campañas de marketing; creando una fecha conmemorativa de la compañía para clientes suscritos en la cadena Amazon.
 - Vendedores (B2B). Amazon buscará categorizar y premiar a los vendedores con mejores resultados y lo hará público para transparentar los premios y para motivar a los demás.

- **Personal.**
 - Compradores (B2C). Todo el personal que trabaje en Amazon deberá estar capacitado y alineado a las políticas y valores que promueve la empresa.
 - Vendedores (B2B). Se supervisará el cumplimiento de la cultura y valores promovidos por la empresa en las diferentes operaciones de terceros y proveedores.

- **Proceso.**
 - Compradores (B2C) y Vendedores (B2B). Para generar mejores procesos en la red de cumplimiento de Amazon se recomienda lo siguiente, tanto para compradores, vendedores como para trabajadores directos/indirectos: Mejorar los procesos en toda la cadena comercial y de suministros para garantizar la entrega de los productos en el tiempo establecido, cumpliendo con el bienestar de todo el flujo comercial; realizar visitas guiadas a *influencers* y diversas personas a fin de mostrarles el funcionamiento de nuestros centros logísticos y el proceso de cumplimiento; a través del recojo en tienda (Amazon Go y Whole Foods Market) de algunos productos se reducirá la probabilidad de incumplimiento de entrega de productos y se motivará el consumo en ambos espacios (físico y virtual).
- **Presencia física.**
 - Compradores (B2C). **Se contará con mayor** presencia en las tiendas físicas a través del Amazon Hub Locker (recojo en tienda) de algunas compras realizadas en las plataformas digitales con la finalidad de generar más canales de distribución de productos y potenciar la imagen de las tiendas físicas generando mayor visibilidad.
 - Vendedores (B2B). Todo el personal externo de Amazon que realice operaciones de ventas, entregas, etcétera, deberá contar con los logos, insignias e indumentaria de la empresa a fin de transmitir positivamente los valores y la cultura de Amazon.

8.1.6 Asignación presupuestaria para el plan de Marketing

Para la implementación del plan de Marketing se requiere lo siguiente:

Tabla 13

Presupuesto asignado para el plan de Marketing (millones de dólares)

MARKETING	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	13,473.19	18,011.42	23,763.75	28,029.66	33,660.94

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.2 Plan funcional de Operaciones

Para Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2007) la estrategia de operaciones es el eje del cual giran los procesos para formar cadenas de valor que se extienden más allá del interior de la empresa. Chase, Jacobs & Aquilano (2009) refieren que dichas operaciones están relacionadas al diseño, puesta en marcha y mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y servicios de una empresa generando valor en su proceso de transformación.

8.2.1 Objetivos de Operaciones

En Heyzer & Render (2009) se menciona que los objetivos de operaciones son producir una ventaja competitiva y única sobre los competidores, este valor debe ser percibido por el cliente de forma eficiente y sostenible con la finalidad de mitigar los costos de la compañía puestos en esta ventaja.

Tabla 14

Crecimiento de objetivos operacionales de forma porcentual en el tiempo

Objetivos	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Disminuir el costo del producto sin afectar la calidad.	28%	31%	33%	% presupuesto de I+D
Incrementar el nivel de servicio de las entregas de productos.	96%	97%	98%	% Entregas a tiempo
Mantener los estándares de calidad del servicio.	70%	75%	80%	Indicador Satisfacción

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se han establecido objetivos para las Operaciones de Amazon en un lapso de tres años que van del corto al largo plazo. La estrategia consiste en incrementar la inversión en I+D, en el desarrollo de nuevas tecnologías, en ampliar los canales de distribución y en incrementar el índice de satisfacción al cliente. Con estas medidas se buscaría reducir los costos del producto sin afectar los estándares de calidad del servicio. Estos tres objetivos van muy ligados al servicio postventa y deben de contener una flexibilidad operativa que lo ayude a

accionar de forma eficiente en calidad, reclamos y tiempos de entrega según lo ofrecido, con el fin de mantener y captar nuevos clientes por las buenas experiencias en cada *ticket* generado.

8.2.2 Actividades estratégicas para desarrollar

De acuerdo a los objetivos planteados, se detallarán sus estrategias de operaciones y los planes de acción definidos.

Tabla 15

Acciones para desarrollar según objetivos específicos para Amazon

Objetivos específicos	Acciones funcionales		Indicador
Disminuir el costo del producto sin afectar la calidad.	1	Implementar un <i>software</i> especializado en el análisis de la demanda.	% presupuesto de I+D
	2	Automatización de las tareas más comunes.	
	3	Creación de producto con marca propia.	
	4	Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, inteligencia artificial, etcétera.	
Incrementar el nivel de servicio de las entregas de productos.	1	Implementar una nueva red de servicios de entrega.	% Entregas a tiempo
	2	Fomentar el desarrollo de empresas locales que brinden un servicio de entrega exclusivo.	
	3	Implementar tecnología en tiendas, tipo Amazon Go, para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).	
Mantener los estándares de calidad del servicio.	1	Reducir el tiempo de atención de las quejas interpuestas por los clientes.	Encuesta de satisfacción a clientes
	2	Implementar la calidad de los procesos en el área de clasificación.	
	3	Reducir las demoras de los envíos.	

Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Implementar un *software* especializado.** El tener la demanda proyectada mediante un *software* hará que todo sea planificado en el tiempo, y esto tendrá un impacto directo en los costos de producción.

- **Automatización de las tareas más comunes.** La automatización implica el uso de menos recursos, además de generar eficiencia en la operación, por lo que hacerlo hará que los costos del producto bajen.
- **Incremento de la creación de productos con marca propia.** El objetivo será incrementar los márgenes de ganancia por la comercialización de productos con valor agregado. Según un estudio publicado por CNN y realizado por analistas de Sun Trust (Meyersohn, 2018), se prevé que en 2022 las ventas de marcas propias de Amazon alcancen US\$ 25,000 millones en todo el mundo y US\$ 17,500 en Estados Unidos. El mismo estudio también estima que el crecimiento de las marcas propias de Amazon fue bueno en categorías como productos de papel, pañales, cápsulas de café, vitaminas y suplementos, mientras que las marcas de ropa y alimentación se han convertido en dos de sus categorías más poderosas.
- **Incursionar con tiendas físicas que apliquen tecnología de realidad virtual, inteligencia artificial, etcétera.** El objetivo será aprovechar las tecnologías que están emergiendo para brindar una experiencia inmersiva sin necesidad de trasladarse físicamente hasta un lugar, con ello se podrá ampliar la experiencia para mostrar una amplia gama de productos, reduciendo de esta forma la necesidad de un espacio físico. Esto supone un valor añadido con unas posibilidades de retorno de inversión muy elevados.
- **Implementar nueva red de servicios de entrega.** El nuevo servicio busca realizar la entrega a través de las agencias Western Union, MoneyGram y Servicio Postal en los Estados Unidos, y con algunos grifos y *markets*, esto propiciará un cambio en la cadena de suministro, considerando las ubicaciones estratégicas de dichas agencias, así como sus horarios de atención.

- **Fomentar la creación de emprendimientos locales para el servicio de entrega exclusivo.** A través de la promoción en la página web de Amazon y el acompañamiento técnico para los emprendimientos locales de distribución exclusivo se les brindará beneficios exclusivos para que puedan adquirir, a través de Amazon, bienes muebles e inmuebles, seguros para trabajadores y otros servicios que pueden ayudar a poner en marcha la empresa de distribución.
- **Implementar tecnología en tiendas, tipo Amazon Go, para satisfacer los nuevos hábitos de los consumidores (accesibilidad, exposición y ahorro de tiempo).** El objetivo principal será mejorar la experiencia del usuario, facilitando la compra de productos, lo que se traduce en que el cliente no tendrá que realizar colas para pagar lo que adquiere, brindado así mayor facilidad y un mayor grado de privacidad al momento de realizar compras, para ello el uso de tecnologías como machine learning e inteligencia artificial son fundamentales para alcanzar este objetivo.
- **Reducir el tiempo de atención de las quejas interpuestas por los clientes.** Los reclamos deben ser tratados de inmediato y con mucho tacto, por ello se debe implementar un área especializada que canalice y haga seguimiento a los mismos de cara a una respuesta y solución inmediata, como a corregir procesos en los que se haya fallado.
- **Implementar la calidad de los procesos en el área de clasificación.** Para potenciar la productividad del personal se debe de contar con mentores especializados que capaciten y motiven al personal con la enseñanza de nuevas y mejores prácticas, así como de reconocimientos.
- **Reducir las demoras de los envíos.** Dentro del servicio prime de Amazon, en el proceso de distribución se implementarán los aviones de Prime Air como medio de transporte, estos posibilitan entregas en dos días en todo el territorio estadounidense. Además, se

debe de manejar un sistema de rutas y consolidación de carga para ser lo más eficientes posible, así como tener personal especialista y originario de cada zona de reparto.

8.2.3 Asignación presupuestaria para el plan de Operaciones

Para la implementación del plan de Operaciones Amazon requerirá la siguiente inversión incremental.

Tabla 16

Presupuesto asignado para el plan de Operaciones (millones de dólares)

OPERACIONES	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	64,052.83	101,238.48	135,638.90	261,594.40	316,015.20

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.3 Plan funcional de Recursos Humanos

El plan es una herramienta fundamental del sistema de información de recursos humanos, pues es una guía básica para el trabajo que llevan a cabo los reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas a fin conocer las necesidades actuales y futuras de la organización (Werther & Davis, 2008). En ese sentido, al conocer las necesidades y metas de la organización y de todo el personal, se puede actuar con consistencia y consonancia para reclutar y potenciar a los colaboradores de Amazon.

8.3.1 Objetivos de Recursos Humanos

El objetivo del plan es mejorar las relaciones interpersonales con los colaboradores a fin de generar compromiso laboral, mejoras en el rendimiento en la organización, nuevas capacitaciones y mejoras en el ambiente, clima y cultura laboral.

Tabla 17**Objetivos de Recursos Humanos para Amazon de forma porcentual en el tiempo**

Objetivos	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Mejorar el clima laboral de Amazon.	82%	85%	90%	% Encuestas de medición con Amazon connection.
Mejorar el desempeño del talento humano.	80%	82%	85%	% Evaluaciones de desempeño.
Reafirmar la cultura de Amazon.	70%	75%	80%	Evaluaciones semestrales.

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.3.2 Estrategias por desarrollar

De acuerdo con los objetivos planteados se detallarán sus estrategias y planes de acción definidos.

Tabla 18**Objetivos de Recursos Humanos y acciones para Amazon**

Objetivos específicos	Acciones funcionales		Indicador
Mejorar el clima laboral de Amazon.	1	Flexibilidad horaria y <i>home office</i> para los técnicos y profesionales de Amazon.	% Encuestas de medición con Amazon connection.
	2	Revisión anual de bandas salariales y bonificaciones mediante evaluaciones de desempeño.	
	3	Bonos por rendimientos al cumplir los objetivos dentro del horario laboral, además de descuentos en las tiendas de Amazon.	
Mejorar el desempeño del talento humano.	1	Becas y/o pasantías pagadas durante un año en las mejores universidades del Mundo.	% Evaluaciones de desempeño.
	2	Fortalecer y ampliar el alcance del programa Carrier Choice.	
Reafirmar la cultura de Amazon.	1	Mantener el proceso de inducción la filosofía Día 1 y los 14 principios culturales.	Evaluaciones semestrales.
	2	Realizar un plan de visitas a las distintas áreas de la organización (capacitación cruzada).	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Todo lo anterior apunta a que el desarrollo humano impulsará todos planes funcionales expuestos para Amazon, con la premisa de que un colaborador identificado no solo hablará bien de la empresa, sino que la recomendará.

- **Flexibilidad horaria y home office para los técnicos y profesionales de Amazon.** El tener personal comprometido y eficiente en sus labores va de la mano con cómo ellos se sienten dentro de la organización. La idea es comprometer al personal a cumplir con sus labores dentro y fuera de los espacios físicos de Amazon con el fin de que la compañía no deje de funcionar con aportes físicos y/o virtuales, según corresponda el perfil de puesto.
- **Revisión anual de bandas salariales y bonificaciones mediante evaluaciones de desempeño.** Establecer parámetros de desempeño con el trabajador a fin de definir los objetivos individuales esperados al principio de un período y evaluarlos en un periodo de tiempo, generar *feedback* positivos y mejorar el rendimiento de todos los colaboradores. Con ello la productividad aumenta y se da pase a posibles aumentos y/o bonificaciones por rendimiento.
- **Bonos por rendimientos al cumplir los objetivos dentro del horario laboral, además de descuentos en las tiendas de Amazon.** Una forma de mantener motivado al personal a que siga con la misma intensidad de trabajo es a través de bonos y descuentos en las tiendas de Amazon, todo ello de cara seguir con una productividad óptima.
- **Becas y/o pasantías pagadas durante un año en las mejores universidades del mundo.** Esta estrategia reforzaría el programa de retención de talento de Amazon; promovería incentivos no financieros, y mejoraría los índices de desarrollo profesional. Replicar programas como Amazon Future Engineer, donde apoyan a los niños desde su infancia hasta la elección de su carrera profesional, destinado a capacitar, educar y capacitar a 10 millones de estudiantes de comunidades subrepresentadas y desatendidas para seguir carreras en ciencias de la computación.

- **Fortalecer y ampliar el alcance del programa Carrier Choice.** El programa brinda apoyo al personal clave y destacado con el 95% de gastos como recompensa por su buen desempeño. Se busca que el programa no tenga límites siempre y cuando sus beneficiados altos niveles productivos. Para Carrier Choice se han construido aulas dentro de los centros de cumplimiento.
- **Mantener el proceso de inducción la filosofía Día 1 y los 14 principios culturales.** Se brindará a los nuevos colaboradores, e incluye la presentación de la empresa, su cultura, sus valores y experiencias y vivencias que hayan experimentado los colaboradores en Amazon a través de videotutoriales. Asimismo, se brindará un acompañamiento continuo por parte del área de Recursos Humanos.
- **Realizar un plan de visitas a las distintas áreas de la organización (capacitación cruzada).** Se realizará una programación detallada de visitas a las distintas áreas de los nuevos colaboradores a fin de que puedan conocer de cerca las actividades y procesos de los trabajadores.

8.3.3 Asignación presupuestaria para el plan de Recursos Humanos

Para la implementación del plan de Recursos Humanos, Amazon requerirá de la siguiente inversión incremental.

Tabla 19

Presupuesto asignado para el plan de Recursos Humanos (millones de dólares)

RR.HH.	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	3,121.49	4,595.40	5,975.63	7,267.38	8,884.18

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.4 Plan funcional de Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social “[...] es la integración voluntaria de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con la sociedad en general” (Ruiz, Gago, García, & López, 2013). Esta se refiere a la actitud

y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad.

8.4.1 Objetivos de Responsabilidad Social

Según Ruiz, Gago, García, & López (2013) para alcanzar los objetivos del plan de Responsabilidad Social debe ser una actividad voluntaria, y debe incorporar todo el proceso de producción y gestión de valores en su modelo de gestión que impliquen un desarrollo sostenible de la empresa y la sociedad. Asimismo, debe incluir una interacción directa con los grupos de interés con los que se relaciona la empresa. Para ello, en la presentación de los siguientes objetivos, se ha tomado como premisa el análisis de los últimos tres Informes de Sostenibilidad de Amazon (Amazon 2018b, 2019 y 2020b).

En 2019, Amazon y Global Optimism crearon la marca The Climate Pledge (Amazon, s.f.a), un compromiso para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París, y conseguir así la neutralidad en emisiones de carbono para 2040. Con el programa Shipment Zero (Amazon, s.f.b), la empresa se centra en lograr la neutralidad en emisiones de carbono en todos los envíos mediante iniciativas de energías renovables, la implementación de mejoras de procesos sostenibles, la utilización de materiales reciclados y la inversión en sistemas eléctricos, que son las bases de los objetivos específicos de responsabilidad social que se pueden ver en la tabla 20.

Tabla 20***Objetivos específicos de Responsabilidad Social para Amazon***

Objetivos	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Reducir las emisiones de carbono.	10%	15%	20%	Evaluaciones anuales
Implementar y fomentar el embalaje sostenible.	10%	20%	30%	Evaluaciones semestrales
Mejorar el comportamiento sostenible en nuestros clientes, empleados y proveedores.	10%	15%	20%	Evaluaciones semestrales

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.4.2 Integración con los grupos de interés (*stakeholders*)









En Amazon se ha identificado a los siguientes grupos de interés: accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y grupos medio ambientales. Para identificarlos se realizó un análisis basado en los factores propuestos por Mitchel, Agle & Wood (1997) de contribución, legitimidad, voluntad de vinculación, influencia y poder, así como la superposición o modelo de los grupos de interés.

8.4.3 Estrategias por desarrollar

De acuerdo con los objetivos planteados se formularán las estrategias y los planes de acción definidos de forma transversal y alineados con el accionar de los *stakeholders* de la compañía, con las normativas externas relacionadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), OCDE (2000), normas ISO y las Memorias de Sostenibilidad GRI (Global Reporting Initiative), así como las normativas internas contenidas en el The Climate Pledge y las alianzas y compromisos con actores implicados. En ese sentido el objetivo principal de la compañía es fortalecer la relación existente con la sociedad y el medio ambiente para generar valor para los *stakeholders* e incrementar el valor de la marca.

Tabla 21

Objetivos específicos y acciones funcionales de Responsabilidad Social para Amazon

Objetivos específicos	Acciones funcionales		ODS	Indicador
Reducir las emisiones de carbono.	1	Promover operaciones sostenibles en toda la cadena de suministro.		Evaluaciones anuales
	2	Aumentar el uso de energía renovable.		
	3	Incrementar la flota de vehículos eléctricos y promover la utilización medios de transporte alternativo para el cumplimiento.		
Implementar y fomentar el embalaje sostenible.	1	Mejorar el diseño de los paquetes para la entrega de productos.		Evaluaciones semestrales
	2	Reducir los residuos de embalaje.		
Mejorar el comportamiento sostenible en nuestros clientes, empleados y proveedores.	1	Sello de ciudadano responsable.		Evaluaciones semestrales
	2	Promoción de eventos culturales en zonas responsables.		
	3	Homologación de proveedores.		

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con estos objetivos se busca que la relación de la empresa con la sociedad se desarrolle de manera sostenible en el tiempo.

- **Promover operaciones sostenibles en toda la cadena de suministro.** Se realizará un monitoreo inopinado y continuo de todo el proceso de fabricación de los productos por cuenta propia y de terceros, para que se respeten los derechos humanos y el medio ambiente en el que están involucrados.
- **Aumentar el uso de energía renovable.** Se debe seguir impulsando proyectos de energía renovable a través de la instalación de paneles solares en los diversos centros logísticos ubicados cerca a los aeropuertos en Estados Unidos, así como en sus tiendas físicas como

Whole Food's y Amazon Go, con la finalidad de alcanzar un consumo de energía renovable del 50% en todas las operaciones donde interviene Amazon.

- **Incrementar la flota de vehículos eléctricos y promover la utilización medios de transporte alternativo para el cumplimiento.** Se debe incrementar la flota de vehículos eléctricos a fin de alcanzar el objetivo de reducir las emisiones de CO2 a nivel mundial y cumplir con el compromiso The Climate Pledge. Asimismo, se debe generar un sistema de cumplimiento colaborativo que permita realizar la entrega de pedidos utilizando medios de transporte alternativos (bicicletas, *scooters*, etcétera).
- **Mejorar el diseño de los paquetes para la entrega de productos.** Se potenciará el programa Paquete abre fácil a través de la promoción de ferias de innovación abiertas y de intra-emprendimiento con la finalidad de reinventar y simplificar las opciones de embalaje sostenible en toda la cadena de suministro, reduciendo con ello el tamaño de los embalajes, haciéndolos más atractivos a los clientes y sin menos residuos. Una forma de generar este cambio sería a través del uso de bolsas tipo Zyploc con el fin de que no se usen cintas adhesivas y estas puedan ser reutilizables en el tiempo.
- **Reducir los residuos de embalaje.** Se potenciará la estrategia de Amazon Second Change mediante la cual se adquirirá buzones inteligentes de reciclaje y segmentación para empaques, bolsas y cajas de cartón generados por la entrega de productos de Amazon, asimismo, se generarán alianzas con los distintos condados y empresas de reciclaje para generar una recolección más sostenible y eficiente, otorgándole un beneficio al consumidor final que apoye estas medidas.
- **Sello de ciudadano responsable.** Amazon premiará y condecorará a sus clientes y proveedores responsables con un sello de distinción a través de descuentos, pines, becas y visitas guiadas a los almacenes como fábricas de Amazon, con el fin de que conozca que hace Amazon para operar de forma responsable. Así como también dará oportunidades

laborales a aquellos ciudadanos que cumplan con los requisitos y valores necesarios que los alinee con los valores de la empresa.

- **Promoción de eventos culturales en zonas responsables.** A través de canjes de imagen y publicidad, Amazon puede premiar a aquellas zonas de afluencia en las cuales se haya hecho un gran trabajo en cuestiones de cuidado del medio ambiente con festivales y/o conciertos con artistas reconocidos que también deseen ser parte de los logros obtenidos.
- **Homologación de proveedores.** Amazon debe de contar con una matriz y/o estándar mínimo que califique proveedores. Y con lo anterior, hacer una selección que ayude a los proveedores de la zona a que sean proveedores con altos estándares de calidad. Esto incluye que busquen la mejora no sólo para Amazon sino para ellos mismos.

8.4.4 Asignación presupuestaria para el plan de Responsabilidad Social

Para la implementación del plan de responsabilidad social, Amazon requerirá la siguiente inversión incremental.

Tabla 22

Presupuesto asignado para el plan de Responsabilidad Social (millones de dólares)

RR.SS.	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	2,080.99	3,063.60	3,983.76	4,844.92	5,922.79

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.5 Plan funcional de Finanzas

El plan financiero se ha realizado en base al análisis de los estados financieros de Amazon entre los años 2015 y 2018. Con dicha información se han realizado las proyecciones para el periodo del 2021 al 2023.

8.5.1 Objetivos de Finanzas

Basado en la planificación estratégica de la empresa, se plantean objetivos financieros que soporten los planes anteriores y sus presupuestos con la finalidad de que en conjunto se pueda proyectar y cumplir con el crecimiento rentable de Amazon.

Tabla 23***Objetivos específicos de Finanzas para Amazon***

Objetivos	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Incrementar la utilidad operativa.	US\$ 1.7 billones	US\$ 2.5 billones.	US\$ 4.1 billones	Utilidad operativa en billones.
Implementar y fomentar el embalaje sostenible.	3.1%	4.7%	6.5%	% utilidad operativa /patrimonio.
Mejorar el comportamiento sostenible en los clientes, empleados y proveedores.	US\$ 0.90 por click	US\$ 1.10 por click	US\$ por click	Utilidad por publicidad.

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.5.2 Consideraciones de la evaluación financiera

- El precio y el costo de ventas pueden sufrir variaciones por la volatilidad de la economía, pero para los cálculos se tendrán en cuenta variables fijas del 2015 al 2018 (flujo de caja histórico base de Amazon).
- El costo de venta representa en promedio el 60% de la venta total en Norteamérica.
- Se proyecta un crecimiento anual del 20% en pedidos y suscriptores de Amazon, generando una reducción en los costos unitarios.
- En la proyección de la demanda se identificó una fuerte correlación entre el comportamiento del ingreso de Amazon Global versus los suscriptores de Amazon Prime en Norteamérica.
- La participación del mercado de Amazon y el *mix* de ventas han sido establecidos con base al servicio de Amazon Prime desde el 2015 hasta el 2018.
- La estructura de capital es la misma de la matriz y se mantiene constante entre los años 2021 y 2023 con un nivel de endeudamiento conservador.

8.5.3 Información adicional

Se debe de tomar en consideración también lo siguiente:

- El impuesto a la renta⁵ considerado es de 21% (Amazon, 2018).
- La tasa de interés de la deuda considerada es de 2,95% (Amazon, 2018).
- La tasa libre de riesgo que se está considerando es de 2,60% para el periodo 2021-2023 (tasa del Tesoro Americano) (Investing.com, s.f.).
- El horizonte de proyección es de tres años (2021-2023).

8.5.4 Proyecciones financieras con estrategia

Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

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

Tabla 24

Estado de ganancias y pérdidas con estrategia, en millones de dólares

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	291,242	351,093	412,865	479,092	550,128
Costos operativos	-504,900	-294,340	-331,956	-369,577	-407,202
Costos de ventas	-255,589	-185,948	-208,527	-231,106	-253,685
Fullfilment	-86,471	-44,495	-50,696	-56,896	-63,097
Marketing	-64,591	-17,801	-20,281	-22,762	-25,242
Tecnología y contenidos	-82,410	-39,389	-44,746	-50,104	-55,462
Administrativos y generales	-15,409	-6,343	-7,277	-8,210	-9,144
Otros gastos operativos	-430	-365	-429	-498	-572
Utilidad Operativa (EBIT)	-213,658	56,753	80,909	109,515	142,925
Gastos financieros	-1,181	-1,296	-1,100	-1,164	-974
Ingresos financieros	279	544	400	450	500
Otros ingresos (gastos) netos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-214,560	56,001	80,209	108,801	142,452
Impuestos (21%)	45,058	-11,760	-16,844	-22,848	-29,915
Participación inversión en capital, libre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta	-169,502	44,241	63,365	85,953	112,537
Margen neto	-58.20%	12.60%	15.35%	17.94%	20.46%

Nota: Elaboración propia, 2022.

La siguiente tabla muestra el flujo de caja considerando que el año cero es el 2019.

⁵ Es importante señalar que a partir del 22 de diciembre de 2017 la Ley de Impuestos de Estados Unidos redujo la tasa del impuesto de sociedades legales del 35% a 21%.

Tabla 25**Flujo de caja con estrategia, en millones de dólares**

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	291,242	351,093	412,865	479,092	550,128
(-) Costos de ventas	-255,589	-185,948	-208,527	-231,106	-253,685
Utilidad bruta	35,653	165,145	204,338	247,986	296,442
(-) Gastos operacionales	-249,311	-108,392	-123,429	-138,471	-153,517
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	-213,658	56,753	80,909	109,515	142,925
(+) Gastos de depreciación	-53,414	14,188	20,227	27,379	35,731
(+) Gastos de amortización	-17,093	4,540	6,473	8,761	11,434
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	-284,165	75,482	107,609	145,655	190,090
(-) Impuesto a la Renta	59,675	-15,851	-22,598	-30,588	-39,919
Flujo de caja proyectado con estrategia	-224,490	59,631	85,011	115,068	150,171

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.5.5 Proyecciones financieras sin estrategia**Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia**

El estado de ganancias y pérdidas sin estrategia (ver tabla 26), comparado con el estado de ganancias.

Tabla 26**Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia, en millones de dólares**

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	261,112	310,319	363,712	421,291	483,055
Costos operativos	-244,756	-280,579	-316,402	-352,226	-388,051
Costos de ventas	-155,589	-177,093	-198,597	-220,101	-241,605
Fullfilment	-36,471	-42,376	-48,282	-54,187	-60,093
Marketing	-14,591	-16,953	-19,316	-21,678	-24,040
Tecnología y contenidos	-32,410	-37,513	-42,616	-47,718	-52,821
Administrativos y generales	-5,409	-6,343	-7,277	-8,210	-9,144
Otros gastos operativos	-286	-301	-316	-331	-348
Utilidad Operativa (EBIT)	16,355	29,740	47,310	69,065	95,004
Gastos financieros	-1,181	1,296	1,100	2,686	3,827
Ingresos financieros	279	544	400	450	500
Otros ingresos (gastos) netos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	4,592	5,619	6,595	11,325	13,416
Impuestos	-964	-1,180	-1,385	-2,378	-2,817
Participación inversión en capital, libre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta	3,628	4,439	5,210	8,946	10,598
Margen neto	1.39%	1.43%	1.43%	2.12%	2.19%

Nota: Elaboración propia, 2022.

La siguiente tabla muestra el flujo de caja considerando que el año cero es el 2019.

Tabla 27**Flujo de caja sin estrategia, en millones de dólares**

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	261,112	310,319	363,712	421,291	483,055
(-) Costos de ventas	-155,589	-177,093	-198,597	-220,101	-241,605
Utilidad bruta	105,523	133,226	165,115	201,190	241,450
(-) Gastos operacionales	-89,167	-103,486	-117,805	-132,125	-146,446
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	16,355	29,740	47,310	69,065	95,004
(+) Gastos de depreciación	4,089	7,435	11,828	17,266	23,751
(+) Gastos de amortización	1,308	2,379	3,785	5,525	7,600
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	21,752	39,555	62,922	91,856	126,355
(-) Impuesto a la Renta	-4,568	-8,306	-13,214	-19,290	-26,535
Flujo de caja proyectado sin estrategia	17,184	31,248	49,709	72,566	99,821

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.5.6 Tasas de descuento

En las siguientes tablas se detallará la tasa esperada por el accionista (CoK) y la tasa WACC mediante el modelo CAPM.

Tabla 28**Indicadores utilizados**

INDICADORES	DATOS	FUENTE
Radio D/E (Valor Mercado)	273%	Deuda / Patrimonio
Tasa Impositiva (T)	21.0%	De acuerdo con la ley de récord fiscales de Estados Unidos al 2019 (Santander Trade 2020).
Costo de la deuda (Kd)	3.2%	Amazon 2018, Formato 10-K
Riesgo de mercado (Rm)	11.66%	Yahoo Finance, S&P 500, promedio últimos 10 años
Tasa libre de riesgo (Lr)	2.31%	Rentabilidad de los bonos del tesoro americano - Promedio 10 años.
Beta desapalancada (B s/d)	1.30	Beta Damodaran correspondiente al sector Retail

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 29**Determinación del CoK**

COK	Lr	Beta apalancado (B c/d)	Rm	Riesgo Pais
42.40%	2.31%	4.109	11.660%	1.67%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 30**Determinación del WACC**

WACC	Kd	D/(D+E)	Tax	COK	E/(D+E)
13.20%	3.20%	73.23%	21.00%	42.40%	26.77%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 31

Resultados de la evaluación financiera

Expresado en millones US\$	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Ingreso por Ventas	291,242	351,093	412,865	479,092	550,128
EGRESOS					
Inversiones					
Fullfilment	-86,471	-44,495	-50,696	-56,896	-63,097
Marketing	-64,591	-17,801	-20,281	-22,762	-25,242
Tecnología y contenidos	-82,410	-39,389	-44,746	-50,104	-55,462
Administrativos y generales	-15,409	-6,343	-7,277	-8,210	-9,144
Otros gastos operativos	-430	-365	-429	-498	-572
Gastos de Administración	-1,181	-1,296	-1,100	-1,164	-974
Gastos de Ventas	-255,589	-185,948	-208,527	-231,106	-253,685
Impuesto a la Renta	45,058	-11,760	-16,844	-22,848	-29,915
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-169,781	43,697	62,965	85,503	112,037
FINANCIAMIENTO NETO					
Servicio de la Deuda	113,187				
- Amortización		-26,974	-27,837	-28,728	-29,648
- Intereses		-3,622	-2,759	-1,868	-949
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-56,594	13,101	32,369	54,907	81,441

	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Economico	-169,781	43,697	62,965	85,503	112,037
Flujo de Caja Financiero	-56,594	13,101	32,369	54,907	81,441

TIR E	23.62%
VAN E	\$45,118

TIR F	48.90%
VAN F	\$7,395

Nota: Elaboración propia, 2022.

8.5.7 Importancia de la publicidad en Amazon

Es importante que Amazon realice evaluaciones comparativas o *benchmarking* con sus principales competidores en el mercado norteamericano.

La comparación se realizará con Walmart que publicita a diferentes empresas con un costo de US\$ 0.45 por vista (no click), generando una ganancia de US\$ 2.30 por inversión en las diferentes líneas de producto. Amazon, por el liderazgo en el mercado versus el comportamiento de sus visitantes, tiene un costo de US\$ 0.90 por click en la publicidad, lo que se traduce en ventas de los clientes que publican a US\$ 2.35 por inversión.

Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

- Amazon es el líder del comercio electrónico en Estados Unidos y tiene un gran potencial para crecer durante los próximos tres años debido a la creciente demanda de los consumidores locales.
- En los últimos cinco años la empresa ha realizado mucha inversión para implementar y mejorar tecnologías disruptivas, lo que ha permitido generar un crecimiento sostenido en sus ventas.
- El crecimiento sostenido de Amazon se debe también a la implementación de nuevas redes de distribución inteligentes, así como la implementación de nuevos canales de ventas físicos inteligentes.
- Amazon debe seguir invirtiendo en la implementación y mejoramiento de tecnologías disruptivas con la finalidad de fortalecer su estrategia de liderazgo de costos y generar mayores volúmenes de venta en sus canales digitales y físicos.
- La fidelización y captación de nuevos de clientes son estrategias que resultan importantes para Amazon con la finalidad de alcanzar la rentabilidad en las ventas.
- Generar mejores beneficios y condiciones para los clientes *prime* producirá dos efectos importantes: el primero, es aumentar el volumen de ventas de esos clientes y el segundo es motivar a que los que aún no lo son den el gran salto a este grupo de élite.
- El presente trabajo se orienta a mantener el liderazgo en el comercio electrónico, haciendo un constante análisis sobre sus más cercanos competidores, con el fin de disipar las amenazas generando nuevas oportunidades para crear ventajas competitivas.
- La diversificación y penetración de mercados son estrategias que Amazon debe ejecutar de forma recurrente para mantener su liderazgo en el mercado norteamericano y llegar a

más clientes potenciales con gustos y capacidad adquisitiva variados.

- Amazon debe generar una sólida política de recursos humanos donde se establezcan estrategias de captación, reclutamiento y retención de talentos con la finalidad de generar colaboradores más competitivos y que estén alineados con los objetivos de la empresa, manteniendo niveles de clima laboral por encima de la industria.
- Amazon debe motivar a que la sociedad se involucre con el cuidado del medio ambiente y no hay mejor forma que hacerlo que mediante métodos de producción, re-utilización de las cosas, migración a energía solar, etcétera, que haga que la sociedad/clientes vea que a través del consumo de productos de Amazon colabora con el medio ambiente. El truco es hacer parte de este cambio en vías de cuida del medio ambiente a los clientes y trabajadores.

9.2 Recomendaciones

- Amazon debe seguir invirtiendo en tecnología, ya que esta genera un mayor nivel de eficiencia en las operaciones y reduce sus costos.
- Se deberán crear mejores condiciones en las membresías para los clientes *prime*, así como renovar los productos y promociones de marcas propias.
- Crear un plan de beneficios para clientes *prime* que tenga alcance mundial.
- Generar un plan de recursos humanos con estrategias para mejorar las condiciones de reclutamiento y retención de talento.
- Crear programas de fidelización de clientes donde se reconozca a los buenos clientes de los canales digitales y físicos, al buen trabajador y al buen proveedor.
- Continuar con la diversificación de sus servicios para satisfacer al mercado norteamericano en beneficio de sus clientes.
- Se sugiere la apertura de más tiendas físicas en Estados Unidos repotenciando las ya existentes con más tecnología e incorporar realidad virtual a todos sus productos.

Referencias

- Agencias. (2020, 30 de abril). Amazon cierra el primer trimestre de 2020 sin ganancias pese al aumento en las ventas. *Diario El País*. <https://elpais.com/economia/2020-05-01/amazon-cierra-el-primer-trimestre-de-2020-sin-ganancias-pese-al-aumento-en-las-ventas.html>
- Agility. (2020). Index Agility. Agility emerging markets logistics. www.agility.com/insights/wp-content/uploads/2020/02/Agility-Emerging-Markets-Logistics-Index-2020.pdf
- Amazon. (2018b). Informe de Sostenibilidad 2017. [Documento reservado].
- Amazon. (2019). Informe de Sostenibilidad 2018. [Documento reservado].
- Amazon. (2020a). AMAZON.COM, INC. FORM 10-K For the Fiscal Year Ended December 31, 2019. <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/4d39f579-19d8-4119-b087-ee618abf82d6.pdf>
- Amazon. (2020b). Informe de Sostenibilidad 2019. [Documento reservado].
- Amazon. (s.f.a). The Climate Pledge. <https://sostenibilidad.aboutamazon.es/informacion/the-climate-pledge>
- Amazon. (s.f.b). Shipment Zero. <https://sostenibilidad.aboutamazon.es/medio-ambiente/operaciones-sostenibles/shipment-zero>
- Amazon. (s.f.c). Who We Are. <https://www.aboutamazon.co.uk/who-we-are>
- American Customer Satisfaction Index (ASCI). (s.f.). Benchmarks By Industry. [PDF].

- Anneken, T. (2021, 28 de enero). La economía de EE.UU. registró en 2020 su peor contracción desde 1946. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/01/28/la-economia-de-ee-uu-registro-en-2020-su-peor-contraccion-desde-1946/>
- Barker, S. (2019). Future Digital Advertising: Artificial Intelligence & Advertising Fraud 2019-2023. <https://www.juniperresearch.com/researchstore/content-digital-media/future-digital-advertising-strategy-report>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*. Pearson Education Limited.
- Burns, A.; Veeck, A., & Bush, R. (2017). *Marketing Research*. Octava edición global. Pearson.
- Chase, R.; Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. Décimo segunda edición. Mc Graw Hill.
- Crawford, C. (1972). Strategies for new product development. Guidelines for a critical company problem. *Business Horizons*. Diciembre 1972. [PDF].
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. Pearson.
- El Independiente. (2020, 30 de enero). Amazon gana un 15% más en 2019, hasta un récord de 10.482 millones. <https://www.elindependiente.com/economia/2020/01/31/amazon-gana-un-15-mas-en-2019-hasta-un-record-de-10-482-millones/>
- Euromonitor International. (2019a). How The Digital Revolution Continues To Disrupt The Retail Industry. [Documento reservado].
- Euromonitor International. (2019b). 2019 Megatrends: State of Play. [Documento reservado].

Euromonitor International. (2020). Top Five Digital Consumer Trends in 2020. [Archivo en PDF].

Euromonitor. (2020a). The Impact of Coronavirus on retailing – April 2020. Euromonitor International. [PDF].

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2020). Informes de Perspectivas de la Economía Mundial Abril de 2020.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020#Introducci%C3%B3n>

Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. IE Business Publishing.

Gasparro, A. (2019, 30 de julio). Amazon Pushes Brands to Be Less Boxy. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/articles/amazon-pushes-brands-to-be-less-boxy-11564490849?fbclid=IwAR0ES7ELgE2qH3T3Xsh582tAlMpUyGbMREdmWGPgpldiYm_dQDkfSFu-Pkg

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Gránica.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Séptima edición. Pearson Educación.

Investing.com. (s.f.). Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años.

https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=14710623282&utm_content=546922691898&utm_term=dsa-1426887696690_&GL_Ad_ID=546922691898&GL_Campaign_ID=14710623282&g

clid=Cj0KCQjw_4-SBhCgARIsAAlegrVzJbJjU_20N6nYY-fxhacpDFdmdWg1bctC-
YyrNzhFGjrx_p29L4EaApXoEALw_wcB

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décima cuarta edición. Pearson.

Krajewski, L.; Ritzman, L., & Malhotra, M. (2007). *Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Octava edición. Pearson Educación.

Lamb, C.; Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Décima primera edición. Cengage Learning.

Lambin, J. (2016). *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Pearson Educación.

Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria S.A.

McAfee. (2018). The Economic Impact of Cybercrime - No Slowing Down.

www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/executive-summaries/es-economic-impact-cybercrime.pdf

Meyersohn, N. (2018, 08 de octubre). Who needs brand names? Now Amazon makes the stuff it sells. <https://edition.cnn.com/2018/10/08/business/amazon-private-label-brands/index.html>

Michalek, J.; Chester, M.; Jaramillo, P.; Samaras, C.; Shiau, C., & Lave, L. (2011). Valuation of plug-in vehicle life-cycle air emissions and oil displacement benefits. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. *PNAS*. October 4, 2011, vol. 108, N°40. <https://www.cmu.edu/me/ddl/publications/2011-PNAS-Michalek-et-al-PHEV-Valuation.pdf>

- Mitchel, R.; Agle, B., & Wood, D. (1997, octubre). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 22(4), pp. 853-886.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación del Modelo de Negocio*. Centro de Libros PAPP, S.L.U.
- Pérez, E. (2020, 09 de noviembre). Lo que Joe Biden opina sobre las 'Big Tech', Internet, el conflicto con Huawei y la tecnología en general. <https://www.xataka.com/legislacion-y-derechos/que-joe-biden-opina-big-tech-internet-conflicto-huawei-tecnologia-general>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Rocamora, J. (2019, 03 de septiembre). eCommerce y cambio climático: Houston, tenemos un problema. <https://marketing4ecommerce.net/ecommerce-y-cambio-climatico-houston-tenemos-un-problema/>
- Ruiz, E.; Gago, M.; García, C., & López, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Unión Europea. (2013). *Naciones, Libro Verde*. McGraw Hill
- Sereno, E. (2015, 06 de noviembre). ¿La clave del éxito de Amazon? El cliente está en el centro de todas las decisiones. <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/7126829/11/15/La-clave-del-exito-de-Amazon-El-cliente-esta-en-el-centro-de-todas-las-decisiones.html>
- Statista. (2018). Top technology companies research and development (R&D) expenditure in the United States in 2017. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/830389/us-research-and-development-tech-companies/>

- Statista. (2019). Digital Market Outlook. [Documento reservado].
- Statista. (2020a). Distribution of e-commerce payment methods in the United States in 2020. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/935676/payment-methods-used-for-online-transactions-usa/>
- Statista. (2021a). Most popular online marketingplaces in the United States in 2020, base don gross merchandise value (in billion U.S. dollars). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/977262/top-us-online-marketplaces-by-gmv/>.
- Statista. (2021b). eCommerce Report 2021. Statista Digital Market Outlook – Market Report. June 2021. [PDF].
- Statista. (2021c). Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030 (in billion U.S. dollars). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/216985/forecast-of-us-gross-domestic-product/>
- Statista. (2022). Retail sales in the United States from 2019 to 2025 (in trillion U.S. dollars). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/443495/total-us-retail-sales/>
- Stryszowski, P. (2019). *Trends in Trade in Counterfeit and Pirated Goods*. OECD/EUIOP. OECD Publishing.
- Supreme Court of the United States. (2018, 21 de junio). South Dakota v. Wayfair, I. E. https://www.supremecourt.gov/opinions/17pdf/17-494_j4e1.pdf
- The World Bank. (2020). Ease of Doing Business rankings. <http://doingbusiness.org/en/rankings>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (s.f.). Table A-14. Unemployed persons by industry and class of worker, not seasonally adjusted. www.bls.gov/news.release/empst.t14.htm

U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau. (2020). Table 1. Apportionment population and number of representatives by state: 2020 Census.

<https://www2.census.gov/programs-surveys/decennial/2020/data/apportionment/apportionment-2020-table01.pdf>

Vinades, R. (1982). *El marco estratégico de las decisiones empresariales*. Instituto de Empresa.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. McGraw Hill.

World Economic Forum. (2017). Shaping the Future of Retail for Consumer Industries.

http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF_AM17_FutureofRetailInsightReport.pdf

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor de McKinsey

INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> Centros de distribución. Almacenes, tiendas. Total de activos.
I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> Uso del Big Data Plataforma AWS Desarrollo del IoT Automatización de centros de distribución Robots Kiva systems Tecnología Machine Learning Realidad aumentada Amazon Scout, Amazon Go, Amazon 360° Constante busca de la Innovación
DISEÑO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Página <i>web</i> sofisticada y amigable. Paquetes eficientes proporcional a sus productos. Diseño de los envases sofisticados (<i>packaging</i>).
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Filtros para los proveedores en su <i>marketplace</i>. Control de calidad para productos de terceros. Almacenes sin límite de productos. Amazon Basic, más de 900 productos, además de 20 marcas propias.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Inversión millonaria en marketing. Múltiples canales de su marca: comercialización en línea, publicidad social y <i>on line</i>. Publicidad televisiva. Plataforma <i>web</i>.
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Centro logísticos de alto nivel. Capacidad de logística y distribución extremadamente amplias. Tecnología aplicada (Kiva).
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Amazon Prime. Variedad de productos. Rapidez de la entrega. Precios bajos. Controles de calidad. Packaging diseñado de forma específica.

Nota: Adaptado de *La Cadena de Valor*, por Garralda, 2013.

Anexo 2. Matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Aprovechado por la organización)

Recursos - Capacidades	¿Valioso?	Raro?	Inimitable?	¿Aprovechado por la organización?	Implicaciones competitivas
Recursos financieros					
Precios bajos para los clientes	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Suscripciones Amazon Prime	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Recursos físicos					
Almacenes propios para despacho/entrega	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Vendedores alternos con propios espacios físicos (<i>marketplace</i>)	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Infraestructura tecnológica	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Recursos tecnológicos					
Automatización de almacenes	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Sistema innovador e integral del <i>fulfillment</i>	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Plataforma de computación AWS	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Patentes	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Recursos humanas					
Experiencia y servicio de calidad al cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Cultura organizacional e innovadora	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Capacidades					
Administrativa y laboral	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Adaptarse al cambio	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible

Nota: Adaptado de *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, por Barney & Hesterly, 2015.

Anexo 3. Calificación de los factores determinantes de la posición estratégica externa e interna

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Calificación		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Calificación	
1 Retorno de la inversión	4		1 Cambios tecnológicos	-1	
2 Apalancamiento	3		2 Tasa de inflación	-5	
3 Liquidez	5		3 Variabilidad de la demanda	-1	
4 Capital de trabajo	3		4 Rango de precios de productos competitivos	0	
5 Flujo de caja	6		5 Barreras de entrada al mercado	-6	
6 Facilidad de salida del mercado	3		6 Rivalidad/presión competitiva	-1	
7 Riesgo involucrado en el negocio	5		7 Elasticidad de precios de la demanda	-2	
8 Rotación de inventarios	5		8 Presión de los productos sustitutos	-3	
9 Economías de escala y de experiencia	6		9 Economía de escala	-2	
10 Utilidades por acción	3		10 PBI estable y tasa de desempleo	-1	
Fuerza financiera (FF) promedio	4.3		Estabilidad del entorno (EE) promedio	-2.2	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Calificación		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Calificación	
1 Participación en el mercado	-6		1 Potencial de crecimiento	6	
2 Calidad del producto	-4		2 Potencial de utilidades	5	
3 Lealtad del consumidor	-2		3 Estabilidad financiera	4	
4 Utilización de la capacidad de los competidores	-2		4 Conocimiento tecnológico	5	
5 Conocimiento tecnológico	-6		5 Utilización de recursos	4	
6 Integración vertical	-3		6 Intensidad de capital	5	
7 Velocidad de introducción de nuevos productos	-5		7 Facilidad de entrada al mercado	6	
8 Control sobre los proveedores	-6		8 Productividad/Utilización de la capacidad	3	
9 Ciclo de vida del producto	-3		9 Poder de negociación de los productores	5	
Ventaja competitiva (VC) promedio	-4.1		Fuerza de la industria (FI) promedio	4.8	

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, 2013.

Notas biográficas

Richard Araujo Fernández-Dávila

Nació en Lima. Es Economista por la Universidad Agraria La Molina, con más de diez años de experiencia en áreas comerciales y administrativas en los sectores de minería y construcción. Actualmente se desempeña como Administrador de la Sucursal de UNIMAQ - Grupo Ferreycorp en Cusco y Apurímac.

Javier Alejandro Carruitero Armestar

Nació en Lima. Es Teniente de la Policía Nacional del Perú con nueve años de servicio, y Licenciado en Administración y Ciencias Policiales, egresado con honores. Ha recibido cursos de capacitación y perfeccionamiento en temas de Inteligencia e Instrucción Policial, Investigación en delitos de Lavado de Activos y Seguridad Ciudadana. Ha sido ganador en la Semana de Innovación de la Universidad del Pacífico 2019 y en el concurso “Mi comisaría, Mi orgullo” 2019 del Ministerio del Interior / Interbank. Actualmente labora en la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial de la PNP.

David Chuquillanqui Molina

Nació en Lima. Es Ingeniero de Minas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con estudio en finanzas empresariales, derecho minero, geometalurgia y especialización en programas de Six Sigma. Posee más de doce años de experiencia en minería superficial, liderando equipos de planificación orientados a la maximización de valor y sostenibilidad de las operaciones. Actualmente, desempeña el cargo de Superintendente de Planeamiento para las minas Coimolache y La Zanja pertenecientes a Compañía de Minas Buenaventura.

Edgar Antonio Peña Valenzuela

Nació en Ancash. Es Ingeniero de Minas de la Universidad Nacional de Ingeniería con más de 25 años de experiencia laboral en minería superficial y subterránea, ocupando diferentes cargos de supervisión, jefaturas, y superintendencia. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones Mina en Southern Perú.