



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**"PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE COMERCIO
ELECTRÓNICO A GRAN ESCALA. PERIODO 2020-2024"**

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

Presentado por

Sr. Guillermo Diego Calderon Canchanya

Sr. Vladimir Dennys Pajuelo Agüero

Sr. David Villafuerte Arana

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

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

Lima, octubre de 2021

RESUMEN EJECUTIVO

Amazon es una empresa líder en la industria del *e-commerce* tanto en Estados Unidos como a nivel mundial debido al gran crecimiento del comercio electrónico en los últimos años y a la política de priorizar la inversión en nuevos planes de negocio sobre la ganancia. Entre los pilares de la empresa, se encuentran su enfoque al cliente, la tecnología y una gran variedad de productos que ofrece.

Durante el periodo 2016-2017, Amazon obtuvo niveles altos de rentabilidad. En el primer trimestre de 2018, logró un nuevo récord en el precio de las acciones y se convirtió en la segunda compañía más valiosa a nivel mundial después de Apple con una capitalización bursátil de USD 750,000 millones. Sin embargo, en marzo de 2018, el presidente Trump acusó a Amazon por no pagar suficientes impuestos y por usar su poder de negociación para pagarle al servicio postal de Estados Unidos menos del costo de la entrega. Asimismo, Amazon afrontaba manifestaciones de activistas que se oponían a la expansión de nuevas sedes debido al aumento del costo de vivienda que generaba en estas ciudades. Por otro lado, muchos de los minoristas tradicionales en Estados Unidos iban a la bancarrota.

Sobre la base del contexto explicado, en el presente trabajo, se realizó un análisis externo evaluando los aspectos políticos, económicos, social, tecnológico, ambiental, legal y global que permitieron determinar las amenazas y oportunidades. Asimismo, se efectuó un análisis interno identificando tanto las debilidades y fortalezas con las que cuenta Amazon a la fecha en la cual se desarrolla el caso. Además, se realizó una investigación de mercado que permitió obtener información relevante para la formulación de estrategias.

Analizando la información, se planteó objetivos y estrategias los cuales están relacionados con los planes funcionales propuestos de finanzas, responsabilidad social, recursos humanos, operaciones y marketing conformando el Plan Estratégico 2020-2024 que permite afrontar la situación de la empresa.

Dentro del desarrollo de la estrategia, se propone seguir la estrategia de liderazgo en costos y la diferenciación integrados junto con una estrategia de crecimiento del tipo penetración de mercado que nos permitirá obtener un incremento en ventas y poder lograr los objetivos planteados para el periodo propuesto. Finalmente, se realizó la evaluación económica del plan estratégico obteniendo un VAN financiero de USD 7,208 millones y una TIR financiera de 53 %, con el resultado de estos indicadores se concluye que la aplicación del plan estratégico es viable.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Descripción de la empresa	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Perfil estratégico de la empresa.....	2
1.3 Identificación del problema	2
1.4 Metodología	3
1.5 Enfoque propuesto de solución	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
1. Análisis del macroentorno (PESTEL+G)	4
1.1 Aspecto político.....	4
1.2 Aspecto económico	5
1.3 Aspecto social	6
1.4 Aspectos tecnológicos	7
1.5 Aspecto ambiental (ecológico).....	8
1.6 Aspecto legal.....	8
1.7 Aspecto global.....	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación de la industria.....	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
2.2.1 Amenaza de nuevos ingresos.....	11
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.3 Amenaza de sustitutos.....	12
2.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	13
2.2.5 Intensidad de la rivalidad	14
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	15

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	17
1. Cadena de valor.....	17
1.1 Diseño del servicio	17
1.2 Tecnología.....	17
1.3 Operaciones.....	17
1.4 Marketing.....	18
1.5 Canales de distribución.....	18
1.6 Servicio.....	19
2. Análisis VRIO.....	19
2.1 Identificación de competencias medulares.....	20
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	21
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
1. Investigación de mercado	23
2. Objetivos.....	23
3. Metodología	23
4. Selección del mercado	23
5. Segmentación del mercado	24
5.1 Segmentación conductual	24
6. Amazon Prime.....	27
7. Proyección de la demanda.....	28
8. Conclusiones	29
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
1. Misión.....	30
2. Visión.....	30
3. Principios	30
4. Objetivos estratégicos.....	31
5. Análisis FODA.....	31
6. Análisis FODA Cruzado.....	32
7. Estrategia competitiva	32
8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	33
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	35
1. Objetivos del plan de marketing.....	35

2.	Estrategia de marketing	35
2.1	Estrategia de segmentación.....	35
2.1.1	Segmentación geográfica	35
2.1.2	Segmentación demográfica.....	36
2.1.3	Segmentación conductual.....	36
2.2	Estrategia de posicionamiento.....	36
2.3	Estrategia de crecimiento.....	36
2.4	Estrategias de la mezcla de marketing.....	37
2.4.1	Producto-servicio	37
2.4.2	Plaza.....	37
2.4.3	Promoción	38
2.4.4	Precio	38
2.4.5	Personas.....	38
2.4.6	Procesos	39
2.4.7	Presencia	39
3.	Acciones funcionales del plan de marketing	39
3.1	Publicidad en los medios de comunicación	39
3.2	Campaña para clientes frecuentes	40
3.3	Campaña para afiliar nuevos clientes Prime	40
4.	Asignación del presupuesto del plan de marketing	40

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES.....41

1.	Objetivo del plan de operaciones	41
2.	Acciones funcionales del plan operaciones.....	41
2.1	Incrementar estratégicamente los convenios con tiendas físicas para <i>e-lockers</i>	41
2.2	Compra de empresas de distribución medianas.....	42
2.3	Desarrollar tecnología para la seguridad de los datos del cliente	43
3.	Asignación del presupuesto del plan de operaciones	43

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS44

1.	Objetivos del plan de recursos humanos.....	44
2.	Acciones funcionales del plan de recursos humanos.....	44
2.1	Reclutamiento y selección	44
2.2	Capacitación de empleados.....	45
2.3	Retención de talento	45

3. Asignación del presupuesto del plan de recurso humanos	46
---	----

CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**47**

1. Definición de responsabilidad social empresarial	47
2. Grupos de interés	47
3. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	49
4. Acciones funcionales del plan de responsabilidad social empresarial	49
4.1 Incrementar alianzas estratégicas con empresas recicladores	49
4.2 Fomentar la oferta de productos eco-amigables	49
4.3 Contratar al 20 % de empleados de la zona	50
4.4 Crear programas de capacitación a jóvenes con escasos recursos	50
5. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial	50

CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS.....**51**

1. Objetivo del plan financiero.....	51
2. Consideraciones	51
3. Presupuesto de los planes funcionales.....	52
4. Determinación del COK y WACC.....	52
5. Estado de resultados con estrategia y sin estrategia	53
6. Simulación financiera y resultados de flujo de caja	54

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....**56**

1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones.....	56

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**57**

ANEXOS.....**63**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen del entorno político	5
Tabla 2.	Resumen del entorno económico	6
Tabla 3.	Resumen del entorno social	6
Tabla 4.	Resumen del entorno tecnológico	8
Tabla 5.	Resumen del análisis del entorno ambiental	8
Tabla 6.	Resumen del entorno legal	9
Tabla 7.	Resumen del entorno global	10
Tabla 8.	Código NAICS de la empresa Amazon	10
Tabla 9.	Amenaza de nuevos ingresos (bajo)	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores (alto)	12
Tabla 11.	Amenaza de sustitutos (baja)	13
Tabla 12.	Poder de negociación de los compradores (moderado)	13
Tabla 13.	Intensidad de la rivalidad (alta)	14
Tabla 14.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter	15
Tabla 15.	Matriz EFE	16
Tabla 16.	Gasto en marketing de Amazon desde 2015	18
Tabla 17.	Recursos	19
Tabla 18.	Capacidades	20
Tabla 19.	VRIO	20
Tabla 20.	Prueba de Prahalad	21
Tabla 21.	Matriz EFI	21
Tabla 22.	Ventas <i>retail e-commerce</i> en Estados Unidos (en miles de millones de dólares) ..	24
Tabla 23.	Proyecciones de ventas y miembros Prime en Estados Unidos 2020-2024	28
Tabla 24.	Objetivos estratégicos	31
Tabla 25.	Matriz de Rumelt	34
Tabla 26.	Objetivos específicos de marketing	35
Tabla 27.	Matriz mercado-producto	37
Tabla 28.	Servicios y productos de Amazon	37
Tabla 29.	Presupuesto del plan de marketing (en millones de dólares)	40
Tabla 30.	Objetivos específicos de operaciones	41
Tabla 31.	Proyección de instalación de <i>lockers</i>	42
Tabla 32.	Ciudades con mayor gasto por usuario de Amazon en Estados Unidos a 2017	42
Tabla 33.	Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)	43

Tabla 34.	Objetivos específicos del plan de recursos humanos	44
Tabla 35.	Presupuesto del plan de recursos humanos (en millones de dólares)	46
Tabla 36.	Clasificación de <i>stakeholders</i> por atributos	48
Tabla 37.	Clasificación de <i>stakeholders</i> de Amazon	48
Tabla 38.	Objetivos específicos del plan de responsabilidad social empresarial	49
Tabla 39.	Presupuesto plan de responsabilidad social empresarial (en millones de dólares) .	50
Tabla 40.	Objetivos específicos del plan financiero	51
Tabla 41.	Presupuesto de los planes funcionales (en millones de dólares)	52
Tabla 42.	Componentes COK	52
Tabla 43.	Componentes WAAC	52
Tabla 44.	Estado de resultados sin estrategia (en millones de dólares)	53
Tabla 45.	Estado de resultados con estrategia (en millones de dólares)	53
Tabla 46.	Flujo económico y financiero sin estrategia (en millones de dólares).....	54
Tabla 47.	Flujo económico y financiero con estrategia (en millones de dólares)	55
Tabla 48.	Flujos reales netos e indicadores financieros	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Cadena de valor propuesta Amazon	17
Gráfico 2.	Cuota de mercado global de <i>retail e-commerce</i> de Amazon 2016-2019	24
Gráfico 3.	Factores influyentes en la compra de un producto en Amazon	25
Gráfico 4.	Productos comprados con mayor frecuencia en Amazon	25
Gráfico 5.	Frecuencia de compra de los clientes en Amazon	26
Gráfico 6.	Frecuencia de compra de los clientes en Amazon por edad	26
Gráfico 7.	Número de miembros de Amazon Prime en EE. UU. durante 2013-2019 (millones)	27
Gráfico 8.	Proporción de suscriptores Amazon Prime EE. UU 2015-2019	27
Gráfico 9.	Frecuencia de compra de los clientes Amazon Prime	28

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Proyección de la demanda Amazon en Estados Unidos 2020-2024	64
Anexo 2.	FODA	65
Anexo 3.	Matriz de FODA Cruzado	66
Anexo 4.	Matriz de planificación estratégica cuantificada (MCPE)	67
Anexo 5.	Proyección de ventas con estrategia y gastos de publicidad	67
Anexo 6.	Distribución de <i>lockers</i> por estado	68

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Descripción de la empresa

1.1 Consideraciones generales

Amazon fue fundada en 1994 por Jeff Bezos, quien inicialmente tuvo la idea de vender libros por Internet mediante un entorno que sea fácil, seguro y amigable para los usuarios con disponibilidad los 365 días del año. Posteriormente, en 1999 comenzó a vender otros productos como juguetes, herramientas, videojuegos y software. En el mismo año, abrió la tienda zShops, en donde otros vendedores podrían ofrecer sus productos pagando un costo fijo por usar la plataforma.

En el 2000, Amazon compró *start-ups* como Living.com, Greenlight y Drugstore, las cuales tuvieron complicaciones debido al desplome de las empresas de Internet. A pesar de estas complicaciones, Amazon lanzó Amazon Marketplace, permitiendo que productos usados y nuevos se vendan en una sola plataforma, lo cual generó un incremento en las ventas.

Pasada la crisis de 2000, Amazon continuó alcanzando más categorías con la adquisición de empresas o lanzamiento de sus propias tiendas virtuales; así, abarcó los mercados de joyerías, zapatos y bolsos (Endless), artículos de manualidades (Fabrics.com), calzado (Zappos), moda (Myhabit), alimentos perecederos y no perecederos (Amazon Fresh), suministros para bebés (Amazon Mom), alimentos naturales (Whole Food Market), editorial de libros (Amazon Publishing), venta de películas (Amazon Unbox), transmisión de videos (Instant Video), audiolibros (Brilliance Audio), producción de programas televisivos (Amazon Studios), aplicaciones (Amazon Appstore) y videojuegos (Twitch).

En el ámbito de *hardware*, Amazon lanzó al mercado Kindle, que es un dispositivo que permite visualizar y descargar libros. Asimismo, lanzó otros productos como Fire Phone (*smartphone* de gama baja); Amazon Fire TV, que permite transmitir audio y video en televisores; Amazon Dash Wand, que permite realizar el escaneo de los artículos y solicitarlos a través de Amazon Fresh; Amazon Dash Botton, que se emplea para solicitar productos solamente presionando el botón; y su producto más conocido, Alexa, un asistente personal con inteligencia artificial.

Por otro lado, incursionó en la categoría de servicios web lanzando en 2006 Amazon Web Services (AWS). Inicialmente, brindó servicio de almacenamiento, que era pagado sólo por el tiempo durante el cual el usuario empleaba el servicio. Posteriormente, ofreció más servicios relacionados a la nube y obtuvo considerables ganancias.

Actualmente, Amazon es una de las marcas más reconocidas del planeta al obtener ventas por USD 280,000 millones en lo que respecta a todos sus productos, y ganancias operativas de \$14,5 mil millones en el año 2019 (Yahoo! Finanzas, 2020).

1.2 Perfil estratégico de la empresa

Desde sus inicios, Amazon ha seguido un enfoque centrado en el cliente debido a que trataba de preparar una plataforma en la cual las compras por Internet fuesen amigables y seguras para el usuario. Ello, sumado a su política de reinversión de ganancias en infraestructura y tecnología, le permitió expandirse en diferentes tipos de categorías. Tal crecimiento le permitió a la empresa cotizar en Bolsa desde 1997.

Ahora bien, según Sherman *et al.* (2007), se puede definir el perfil estratégico de una empresa con cinco criterios. Para el caso de la empresa Amazon, se detallan los criterios a continuación:

- Método competitivo: es diferenciador porque se brindan productos innovadores y a la vez la compañía está enfocada en ofrecer servicios de calidad, lo cual la diferencia de la competencia.
- Acercamiento al mercado: es prospectivo al contar con productos innovadores; siendo en muchas ocasiones los primeros en innovar en cada categoría que manejan.
- Estructura: funcional
- Tipo de liderazgo: transformacional
- Cultura: homogénea

1.3 Identificación del problema

Actualmente, existen amenazas y problemas que hacen peligrar el crecimiento de Amazon, entre las cuales destacan los siguientes:

- Oposición del Gobierno de Estados Unidos a su crecimiento por considerar a Amazon un potencial futuro monopolio de su sector (Isidore, 2018)
- Problemas en el manejo y privacidad de la información de sus clientes (“Amazon, Apple and Google face data complaints”, 2019)
- Oposición por parte del Gobierno a la expansión de Amazon a otras ciudades (Bomey, 2019)
- Dependencia de proveedores de entrega debido a los altos costos logísticos (Agencia Bloomberg, 2019)

Por lo mencionado, Amazon podría enfrentar dificultades con su estrategia de crecimiento en el mercado de Estados Unidos. Además, existe la posibilidad de afrontar futuros problemas legales relacionados con el manejo de la privacidad de la información de sus clientes, cuyo procesamiento resulta ser clave para sus operaciones y constituye una de sus ventajas frente a sus competidores.

1.4 Metodología

David (2013) desarrolló una metodología de tres pasos para elaborar un plan estratégico. Tales pasos se describen a continuación:

- **Formulación de la estrategia:** implica definir una visión, misión y objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí. Asimismo, para alcanzar los objetivos estratégicos se determina las estrategias de la empresa analizando previamente los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas).
- **Implementación de la estrategia:** en esta etapa se establece objetivos anuales acompañados de políticas y una asignación de recursos para que se pueda cumplir con el desarrollo de las estrategias antes definidas.
- **Control de la implementación de la estrategia:** es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si estas estrategias no están funcionando bien; el control de la implementación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Esta etapa comprende la revisión de los factores externos e internos, la medición del desempeño, y la aplicación de acciones correctivas.

El alcance del presente trabajo considera sólo los dos primeros pasos de la metodología descrita. Es decir, se desarrollarán la formulación estratégica y la implementación de la estrategia como parte del plan estratégico propuesto. Por otro lado, se recomienda seguir el paso de control de la implementación como una siguiente etapa que permita monitorear las estrategias implementadas.

1.5 Enfoque propuesto de solución

De acuerdo al análisis realizado de la situación de la empresa, se propone estructurar un plan estratégico para Amazon para el período de 2020 a 2024. Con tal finalidad, se procederá a realizar un análisis del entorno, un análisis interno y una investigación de mercado que proporcionen la información necesaria para la elaboración del plan estratégico mencionado. Cabe resaltar que dicho plan tendrá como objetivo principal proponer estrategias y planes funcionales que brinden soluciones a los problemas presentados teniendo como alcance el mercado de Estados Unidos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. Análisis del macroentorno (PESTEL+G)

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas externas claves (nivel macroambiental) que pueden afectar a una organización, como las amenazas y las oportunidades. Con el resultado de esta herramienta, se obtiene el análisis del panorama general que rodea a la empresa (Strategic Management Insight, 2013a). A continuación, se analizarán los distintos factores de la herramienta PESTEL: el político, el económico, el social, el tecnológico, el ambiental y el legal. Adicionalmente, se agregó el aspecto global, debido a que es importante en el entorno externo de Amazon.

1.1 Aspecto político

Las empresas con presencia en varias regiones buscan países con un entorno político estable que les brinden una cierta seguridad jurídica y económica para decidir dónde iniciarán o expandirán sus operaciones. Cabe resaltar que los mercados pueden ser afectados fuertemente por la inestabilidad política; por esto, las primas de riesgo aumentan ante un escenario inestable (Economipedia, 2019). Según Marsh (2019), Estados Unidos brinda indicadores favorables con respecto al riesgo político tanto a largo plazo como a corto plazo con valores de 84.2 y 82.6, respectivamente. Estos valores están dentro de las puntuaciones más altas a nivel mundial, motivo por el cual es considerado como un país estable a nivel político.

Los negocios de *e-commerce* en Estados Unidos no tienen que pagar impuestos por las transacciones que se realizan mediante sus páginas web, lo cual se aplica solo en los casos en que la empresa no cuenta con presencia física en el estado donde la persona efectuó la compra. Sin embargo, en 2018 el Tribunal Supremo de Estados Unidos falló a favor del estado de Dakota del Sur para reconocerle el derecho de recaudar impuestos por las ventas que realizó la empresa de *e-commerce* Wayfair pese a no tener presencia física en este estado (Pozzi, 2018). Este hecho se podría replicar en otros estados, lo que originaría una revisión y posible modificación de estas normas tributarias. Por otro lado, el Gobierno francés aprobó un impuesto digital de 3 % sobre los ingresos locales de las grandes empresas tecnológicas. Se trata de gravar el total de las ventas en Francia, en lugar de las ganancias (“¿Más impuestos para Amazon, Google y Facebook? Cómo es el plan de Francia para gravar a los gigantes tecnológicos y por qué enfada a Trump”, 2019).

Un aspecto importante que toma relevancia cada día es la ciberseguridad; por ello, los gobiernos luchan contra los delitos cibernéticos a través de diversas medidas. Sin embargo, las medidas tomadas y la eficacia de su aplicación varían de un país a otro. Estos esfuerzos de mejorar la seguridad cibernética aumentan la confianza de los consumidores en las transacciones en línea, lo cual surte un efecto positivo en el desempeño de las empresas de comercio electrónico (Dudovskiy, 2020). En la Tabla 1, se presenta las cuatro variables identificadas referente al

aspecto político teniendo una del tipo amenaza, dos del tipo oportunidad y una del tipo amenaza/oportunidad.

Tabla 1.

Resumen del entorno político

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Estabilidad política de Estados Unidos	Incremento	Aumento de ventas en Estados Unidos	Oportunidad
Impuesto al <i>e-commerce</i> (Estados Unidos)	Incremento	Aumento / disminución de ventas	Amenaza / Oportunidad
Barreras de ingreso a otros países	Incremento	Disminución de ventas fuera de Estados Unidos	Amenaza
Apoyo gubernamental a la ciberseguridad	Incremento	Aumento de ventas	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.2 Aspecto económico

El aspecto económico proporciona información sobre la estabilidad económica de los países para evaluar la probabilidad de éxito de una empresa, los posibles riesgos que tendrá que afrontar y el impacto de los mismos en sus operaciones.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019), en el primer semestre de 2019 el crecimiento de las economías avanzadas se estabilizó a pesar de experimentar una caída fuerte en el segundo semestre de 2018. Asimismo, el ritmo de expansión de la economía estadounidense, que se encontraba en 2 % anualizado, sufrió una ligera disminución en los últimos trimestres a medida que se terminó el impulso generado por el recorte de los impuestos de 2018.

Por otro lado, las tensiones que afectan los vínculos comerciales y tecnológicos se han intensificado en los últimos años. Los mercados financieros se han visto sacudidos por la ampliación de los aranceles estadounidenses a todas las importaciones provenientes de China y una mayor percepción del riesgo de un *brexit*. Todos estos aspectos son desfavorables para la economía mundial perjudicando a las nuevas inversiones, así como se podrían originar problemas en las cadenas de suministros y disminuir los beneficios indirectos de la tecnología, lo que daña el crecimiento de la productividad y el producto en el mediano plazo (FMI, 2019). En la Tabla 2, se presenta las tres variables identificadas referente al aspecto económico teniendo una del tipo amenaza/oportunidad y dos del tipo oportunidad.

Tabla 2.**Resumen del entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Estabilidad económica en países desarrollados	Incremento	Aumento ventas	Oportunidad
Guerra comercial entre Estados Unidos y China	Inestables	Aumento / disminución de ventas	Amenaza / Oportunidad
Aumento de aranceles para productos chinos	Incremento	Aumento ventas	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.3 Aspecto social

Este aspecto está basado en los comportamiento y tendencias de una sociedad, los cuales afectan sus compras, por ejemplo, estilos de vida, hábitos de compra, religión y creencias, capacidad de ahorro o inversión, nivel de educación, etc.

Las ventas del *e-commerce* tienen una tendencia de crecimiento a comparación de las tiendas físicas o tradicionales de ventas al menudeo. La amplitud del ofrecimiento de los *e-commerce* crece, en especial en la economía de los servicios de las redes sociales, los viajes, el entretenimiento, la venta de ropa al menudeo, la joyería, los electrodomésticos y muebles para el hogar (Laundon, 2012).

Amazon es frecuentemente cuestionada debido a las condiciones laborales de sus empleados, y se han originado numerosas huelgas y movilizaciones por parte de los trabajadores de distintos centros logísticos de diferentes países (Palmero, 2018). Asimismo, se han realizado manifestaciones en contra de Amazon por parte de la población de distintas ciudades; una de estas tuvo lugar el Ciberlunes de 2018 en la librería de Amazon del centro de Nueva York. En ella, los manifestantes estaban en contra de la instalación de una nueva sede en Nueva York argumentando que Amazon acabaría con los pequeños negocios de la ciudad (Agencia EFE, 2018). En la Tabla 3, se detalla las dos variables identificadas del aspecto social teniendo una del tipo oportunidad y una del tipo amenaza.

Tabla 3.**Resumen del entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Preferencia de compras <i>online</i> a compras en tiendas físicas	Incremento	Aumento ventas	Oportunidad
Protestas de trabajadores y activistas en contra de Amazon	Incremento	Disminución ventas	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.4 Aspectos tecnológicos

Este factor comprende los aspectos relacionados al entorno tecnológico, como el acceso a la tecnología, I+D y las actualizaciones tecnológicas. Asimismo, influye en gran medida en las estrategias de cada empresa debido a que brindan oportunidades para adoptar nuevas tendencias e innovaciones, ayudando al negocio a reducir costos, desarrollar nuevos productos y obtener ventajas competitivas.

Según los estudios realizados por We Are Social (2019), los usuarios en Internet están creciendo en un promedio de más de un millón de usuarios nuevos cada día desde enero de 2018. Además, el comercio electrónico ha ido en aumento: los usuarios utilizan Internet con más frecuencia para realizar compras en línea. En 2018, se estimó que 1,800 millones de personas en todo el mundo compraron productos por la web, lo cual representa 2.8 billones de dólares; además, las proyecciones para 2021 fueron de 4.8 billones de dólares (Statista, 2019a).

A pesar del rápido crecimiento del uso de Internet, las preocupaciones sobre la privacidad, el fraude y la ciberdelincuencia han ganado una gran influencia. Muchos de los usuarios están cada vez más preocupados por su privacidad en línea, temor también basado en el incidente de Cambridge Analytics en el cual se vio involucrado Facebook.

Respecto de la investigación y desarrollo, un estudio realizado por la consultora PricewaterhouseCoopers (2019), identificó las mil compañías públicas en todo el mundo que gastaron más en este rubro. El gasto aumentó un 11.4 % en 2018, a un máximo histórico de USD 782,000 millones. Por segundo año consecutivo, Amazon lideró la lista con un gasto de USD 22,600 millones. Las industrias que más gastaron y lideraron esta lista fueron farmacia, biotecnología y ciencias, con un total de USD 154,500 millones; automóviles y componentes, con un total de USD 119,900 millones; *software* y servicios, con USD 106,500 millones; *hardware* y equipos tecnológicos, con un total de USD 97,500 millones. En cambio, en el sector de venta minorista, sólo se reportó un total de USD 29,400, de los cuales Amazon representaba el 77 %.

Otro aspecto importante que enfrenta Amazon es la rápida obsolescencia tecnológica, lo que impone presión a la empresa para que desarrolle continuamente sus activos tecnológicos. Sin embargo, dicha condición también es una oportunidad para mantenerse a la vanguardia en su rubro de negocio (Ferguson, 2017). En la Tabla 4, se detalla las tres variables identificadas del aspecto tecnológico teniendo una del tipo amenaza/oportunidad y dos del tipo oportunidad.

Tabla 4.**Resumen del entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Uso global de Internet	Incremento	Aumento de las ventas	Oportunidad
Investigación y desarrollo	Incremento	Aumento de las ventas	Oportunidad
Rápida obsolescencia tecnológica	Incremento	Aumento / disminución de las ventas	Amenaza / Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.5 Aspecto ambiental (ecológico)

Este factor contempla aspectos relacionados al medio ambiente, tales como el cambio climático y la contaminación que afectan tanto a las sociedades como al planeta. Durante los últimos años, el cambio climático ha afectado a toda la población mundial; esto se ve reflejado en el aumento de la temperatura en 0.2°C solo entre 2011 y 2015. Asimismo, el aumento del nivel del mar causado por las altas temperaturas originó una subida de 5 mm por año durante el período comprendido entre los años 2014 y 2019. Tal efecto fue causado en parte por el aumento de emisiones de carbono, que aumentaron en un 20 % entre los años 2015 y 2019 (McGrath, 2019).

La contaminación atmosférica es un problema real a nivel mundial, siendo el cuarto factor de riesgo más importante de muertes prematuras, y contribuye a una de cada diez muertes en todo el mundo causando grandes pérdidas de bienestar e ingresos (Banco Mundial, 2019). Otro problema preocupante es la extinción de especies: en 2019, cerca de un millón de especies de animales y plantas se hallaban en riesgo de extinción.

Otro tipo de contaminación se encuentra relacionado a los residuos sólidos, como el plástico, que pasó de producir dos millones de toneladas en la década de 1950 a 380 millones en la actualidad. Asimismo, se estima que en los próximos años esta cantidad se duplicaría y se llegarán a producir más de 700 millones de toneladas alrededor del mundo (Rivas, 2019). En la Tabla 5, se detalla las dos variables identificadas del aspecto ambiental teniendo dos del tipo amenaza/oportunidad.

Tabla 5.**Resumen del análisis del entorno ambiental**

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Cambio climático	Incremento	Aumento / Disminución de las ventas	Amenaza / Oportunidad
Contaminación	Incremento	Aumento / Disminución de las ventas	Amenaza / Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.6 Aspecto legal

Los cambios de leyes y regulaciones gubernamentales influyen en la operación y la estrategia comercial de una empresa. Desde el punto de vista empresarial, es importante estar al pendiente

de estos cambios en las áreas de legislación de protección al consumidor, legislación ambiental, salud y seguridad, y derechos laborales, entre otras.

Entre las principales leyes que se deben abordar, se encuentra la ley de protección de datos. Por ejemplo, tras el escándalo de Facebook por las filtraciones de datos no autorizados por la empresa Cambridge Analytics, los gobiernos se han dado cuenta de que deben considerar algún tipo de regulación para la protección de la privacidad en Internet. En relación con este principio, la Unión Europea aprobó el reglamento general de protección de datos, con el cual se busca la privacidad de todos los ciudadanos de la Unión Europea y protegerlos de las violaciones de datos en el mundo actual. Entre sus principales estipulaciones, esta ley se aplica a todas las empresas que procesan los datos personales de las personas que residen en la Unión Europea, independientemente de su ubicación (Unión Europea, 2016). En la Tabla 6, se detalla la variable identificada del aspecto legal teniendo una del tipo amenaza/oportunidad.

Tabla 6.

Resumen del entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Ley de protección de datos	Incremento	Aumento / Disminución de las ventas	Amenaza / Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.7 Aspecto global

Tanto el incremento de la penetración de Internet a nivel mundial como el desarrollo de la tecnología propician un escenario favorable para el crecimiento del comercio electrónico. Cada año, el comercio electrónico cobra mayor importancia a nivel global; se estimó que en 2019 el número de compradores en línea crecería hasta 1.92 de miles de millones de compradores, lo cual representa a la cuarta parte de la población mundial. Esto se refleja en las compras por *e-commerce* relacionadas al comercio minorista, que representan el 13.7 % de las ventas a nivel mundial en 2019 (Altamira Web, 2019).

Durante la última década, la creación de nuevas tecnologías ha impactado en el funcionamiento de las empresas alrededor del mundo mejorando su eficiencia y productividad. Algunas de estas tecnologías son la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, *big data*, *blockchain*, *cloud computing*. entre otras. Se estimó que en 2019 el gasto en TI a nivel mundial bordearía los USD 3.8 billones, 2.8 % más que la cifra alcanzada en 2018 (“Conozca las tendencias de la tecnología para el 2019”, 2019). En la Tabla 7, se detalla la variable identificada del aspecto global teniendo dos del tipo amenaza/oportunidad.

Tabla 7.

Resumen del entorno global

Variable	Tendencia	Efecto	Amenaza/Oportunidad
Aumento mundial del <i>e-commerce</i>	Incremento	Aumento de las ventas	Oportunidad
Nuevas tecnologías	Incremento	Aumento de las ventas	Oportunidad

Nota: Elaboración propia, 2020.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación de la industria

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS, por sus siglas en inglés) identifica a la empresa Amazon con el código 454110; es decir, pertenece a la industria del comercio al por menor y a la subcategoría de compras electrónicas y pedidos por correo, como se observa en la Tabla 8. Este tipo de subcategoría comprende establecimientos dedicados principalmente a la venta al por menor de todo tipo de mercancías utilizando medios que no son propios de las tiendas físicas, tales como catálogos, números de teléfono gratuitos o medios electrónicos, por ejemplo, televisión interactiva o Internet (Asociación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte [NAICS Association], 2019).

Tabla 8.

Código NAICS de la empresa Amazon

Clase	Código NAICS	Nombre
Industria	45	Comercio al por menor
Subindustria	454	Comercio al por menor no realizado en establecimientos
Subcategoría	4541	Compras electrónicas y pedidos por correo

Nota: Elaboración propia, 2020.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Según Casadesus-Masanell (2014), las cinco Fuerzas de Porter representan un marco de trabajo que permite evaluar sistemáticamente que tan rentable es una industria. Asimismo, Magretta (2013) señaló que el modelo de Porter constituye el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia de negocio.

Gimbert (2010) determinó ciertos criterios para cada fuerza de Porter con el objetivo de profundizar su análisis. Dichos criterios permiten evaluar el nivel de atracción y el grado de competencia de la industria, su funcionamiento y su estructura. En el presente trabajo de tesis, se realizó el análisis de las fuerzas de Porter tomando como referencia los criterios desarrollados por Gimbert (2010).

A continuación, se expondrá una evaluación cualitativa de cada uno de los factores que intervienen en las distintas fuerzas de la industria, y se obtendrá como resultado un impacto alto

(flecha hacia arriba) o bajo (flecha hacia abajo). Para obtener los resultados de los impactos, se suman los valores correspondientes de la columna Peso considerando que los factores claves tienen un peso de 1.5 y el resto, un peso de 1. Estos resultados determinan la valoración de cada una de las fuerzas, que pueden ser alto (flecha hacia arriba), moderado (flecha horizontal con dos sentidos opuestos), o bajo (flecha hacia abajo). Una vez identificados los niveles de las fuerzas, se puede determinar qué tan atractiva resulta la industria, como se detalla a continuación.

2.2.1 Amenaza de nuevos ingresos

Esta fuerza determina el nivel de accesibilidad a una industria tomando en cuenta el aspecto de las barreras de ingreso. Mientras sean bajas las barreras de ingreso en una industria rentable, más empresas podrán ingresar a la industria intensificando la rivalidad y disminuyendo las ganancias (Strategic Management Insight 2013b). Más adelante, en la Tabla 9, se evalúa los factores que intervienen en la fuerza amenaza de nuevos ingresos. Considerando los resultados de la columna Peso, se obtiene un nivel bajo para esta fuerza.

Con referencia a los factores claves, se encuentra la economía de escala debido a que la industria maneja estrategias de precios bajos, por lo que sería muy difícil que una nueva empresa compita sin este factor. Por otro lado, contar con centros de distribución ubicados estratégicamente permitirá realizar la entrega del producto al cliente en el tiempo establecido. Además, contar con experiencia en el sector es una gran fortaleza al igual que disponer de un nivel de capital para invertir en tecnología y desarrollo de innovación.

Tabla 9.

Amenaza de nuevos ingresos (bajo)

Factores	Valoración			
	Factor	Impacto	Clave	Peso
Economías de escala	↑	↓	×	1.5
Experiencia	↑	↓	×	1.5
Diferenciación	↓	↑		1
Necesidad de capital	↑	↓	×	1.5
Costos de cambio	↓	↑		1
Producto patentable	↓	↑		1
Ubicación (centros de distribución)	↑	↓	×	1.5
Subsidios gubernamentales	↓	↑		1
Regulaciones	↓	↑		1
Total Impacto				↓ 6
				↑ 5

Nota: Elaboración propia basada en Gimbert (2010) y Porter (1991).

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores permite que puedan controlar las ventas de materias primas tanto en precio como en calidad, y afectar las ganancias de las empresas compradoras (Strategic Management Insight, 2013b). En la Tabla 10, se evalúa los factores que intervienen en la fuerza poder de negociación de los proveedores. Considerando los resultados de la columna Peso, se obtiene un nivel alto para esta fuerza.

Uno de los factores clave es la concentración de empresas; ello ocurre con los proveedores de distribución de última milla debido a que existen tres empresas principales con una red logística que puede abarcar todo Estados Unidos, por lo cual Amazon depende mucho de estos proveedores.

Tabla 10.
Poder de negociación de los proveedores (alto)

Factores	Valoración			
	Factor	Impacto	Clave	Peso
Concentración de empresas (distribución)	↑	↑	×	1.5
Sustitutivos	↓	↑	×	1.5
Proporción ventas / compras	↓	↓		1
Diferenciación	↓	↓	×	1.5
Costos de cambio (distribución)	↑	↑	×	1.5
Amenaza de integración vertical	↓	↓		1
Información	↑	↑		1
Total Impacto				↓ 3.5
				↑ 5.5

Nota: Elaboración propia basada en Gimbert (2010) y Porter (1991).

2.2.3 Amenaza de sustitutos

Esta fuerza consiste en que los compradores puedan encontrar productos o servicios sustitutos que tengan un precio atractivo o sean de mejor calidad, lo que originaría una disminución de las ventas de la empresa (Strategic Management Insight, 2013b). En la Tabla 11, se evalúa los factores que impactan en la fuerza nivel de amenaza de sustitutos. Considerando los resultados obtenidos en la columna Peso, se obtiene un resultado bajo, lo cual indica una baja amenaza de sustitutos.

Con respecto a los factores clave, se encuentran los costos de cambio, que son bajos, y la propensión del usuario a sustituir, que también es baja debido a que las tiendas físicas en Estados Unidos están dejando de ser atractivas para los consumidores. Una prueba de ello es el cierre de 7,000 y 5,500 tiendas aproximadamente en 2017 y 2018, respectivamente (Magnet, 2019).

Tabla 11.**Amenaza de sustitutos (baja)**

Factores	Valoración			
	Factor	Impacto	Clave	Peso
Relación precio/calidad sustituto	↓	↓		1
Rentabilidad sector sustitutivo	↓	↓		1
Costos de cambio (por el sustituto)	↓	↑	×	1.5
Propensión del usuario a sustituir	↓	↓	×	1.5
Total Impacto				↓ 3.5
				↑ 1.5

Nota: Elaboración propia basada en Gimbert (2010) y Porter (1991).

2.2.4 Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza consiste en que los compradores pueden negociar productos a precios más bajos o de mayor calidad. Para ello, se debe tener un poder de negociación alto que permita negociar la calidad o el precio, lo cual originaría una menor ganancia en las empresas productoras (Strategic Management Insight, 2013b). Se analiza la fuerza poder de negociación de los compradores de la industria evaluando los factores que intervienen (ver Tabla 12). Considerando los resultados de la columna Peso, se obtiene un nivel moderado en esta fuerza.

Uno de los factores clave que se evaluó es la concentración de empresas. En este caso, la mayoría son compradores individuales que no tienen un alto poder de negocio debido a que no compran grandes volúmenes de productos. Por otro lado, el costo de cambio es bajo debido a que comprar en una tienda física o por Internet no implica un costo adicional considerable.

Tabla 12.**Poder de negociación de los compradores (moderado)**

Factores	Valoración			
	Factor	Impacto	Clave	Peso
Concentración de empresas	↓	↓	×	1.5
Sustitutivos	↑	↑		1
Proporción ventas / compras	↓	↓		1
Costos de cambio	↓	↑	×	1.5
Amenaza de integración vertical	↓	↓		1
Información	↑	↑		1
Total Impacto				↓ 3.5
				↑ 3.5

Nota: Elaboración propia basada en Gimbert (2010) y Porter (1991).

2.2.5 Intensidad de la rivalidad

Esta fuerza consiste en la competencia de las empresas por tener una mayor cuota del mercado, lo que determina el nivel de competitividad y rentabilidad de la industria (Strategic Management Insight, 2013b). Se evalúan los factores correspondientes a la fuerza intensidad de la rivalidad y se determina el impacto sobre esta fuerza. Considerando los resultados obtenidos de la columna Peso de la Tabla 13, se obtiene un resultado alto, lo cual indica una alta intensidad de la rivalidad entre competidores.

Entre los factores clave, se encuentra el número de competidores y crecimiento del sector que ha aumentado en los últimos años en Estados Unidos como consecuencia del incremento de la venta *retail e-commerce* en 14.4 % en 2018 y se esperaba un crecimiento de 14 % en 2019 (Lipsman, 2019).

Tabla 13.

Intensidad de la rivalidad (alta)




Factores	Valoración			
	Factor	Impacto	Clave	Peso
Número de competidores	↑	↑	×	1.5
Competidores equilibrados	↓	↓		1
Crecimiento del sector	↑	↓	×	1.5
Costes fijos	↓	↓		1
Diferenciación	↓	↑		1
Costos de cambio	↓	↑		1
Capacidad instalada	↑	↑		1
Barreras de salida	↑	↑	×	1.5
Total Impacto				↓ 3.5
				↑ 6

Nota: Elaboración propia basada en Gimbert (2010) y Porter (1991).

En la Tabla 14, se muestran los resultados obtenidos de la evaluación realizada a cada una de las fuerzas de Porter para esta industria, considerando los criterios o factores clave propuestos por Gimbert (2010) para cada fuerza. Se concluye que las fuerzas tienen un nivel moderado en la industria. Así, se obtiene una atraktividad neutral; es decir, su nivel de potencial de rentabilidad es el promedio de la industria. Tanto el poder de negociación de proveedores como la intensidad de la rivalidad son puntos relevantes por considerar si se desea incursionar en esta industria.

Tabla 14.

Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Valoración	Rentabilidad / Atractividad
Amenaza de nuevos ingresos		
Poder de negociación de proveedores		
Amenaza de sustitutos		
Poder de negociación de compradores		
Intensidad de la rivalidad		
Atractivo de la industria	Moderado	Neutral

Nota: Elaboración propia basada en Magretta (2015) y Porter (1991).

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según David (2013), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite evaluar de manera cuantitativa los factores referentes a los aspectos demográficos, políticos, legales, económicos, sociales, gubernamentales, culturales, ambientales y tecnológicos del entorno externo de la empresa

Más adelante, en la Tabla 15, se aprecia el desarrollo de la matriz EFE considerando una ponderación (columna peso) para cada competencia clave entre 0 (no importante) y 1 (importante) dependiendo de la importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. En la siguiente columna (Calificación) se evalúa de 1 a 4 de acuerdo a la eficacia en que las estrategias de la empresa responden al factor seleccionado considerando 1 como deficiente, 2 como promedio, 3 como encima del promedio y 4 como superior. Finalmente, en la columna “Pesos ponderados”, se realiza la multiplicación de los dos valores anteriores y la suma total que tiene como valor 2.89, lo cual indica que al ser mayor a 2.5 la organización está respondiendo eficazmente a las amenazas y oportunidades.

Es importante destacar que en la Matriz EFE podemos apreciar que las oportunidades más relevantes por la ponderación obtenida son preferencia por compras en línea que en tiendas físicas, uso global de Internet, investigación y desarrollo, el aumento mundial del *e-commerce* y las nuevas tecnologías. Por otro lado, las amenazas más importantes por considerar son las barreras de ingreso a otros países y la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

Tabla 15.**Matriz EFE**

Oportunidades: Competencias clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
Estabilidad política de Estados Unidos	0.07	3	0.21
Impuesto al <i>e-commerce</i> (Estados Unidos)	0.07	3	0.21
Apoyo gubernamental a la ciberseguridad	0.05	3	0.15
Estabilidad económica en países desarrollados	0.07	3	0.21
Aumento de aranceles para productos chinos	0.04	3	0.12
Preferencia por compras en línea que en tiendas físicas	0.07	4	0.28
Uso global de Internet	0.05	4	0.20
Investigación y desarrollo	0.05	4	0.20
Cambio climático	0.05	3	0.15
Contaminación	0.05	3	0.15
Aumento mundial del <i>e-commerce</i>	0.07	4	0.28
Nuevas tecnologías	0.05	4	0.20
Rápida obsolescencia tecnológica	0.04	3	0.12
Amenazas: Competencias clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
Barreras de ingreso a otros países.	0.07	2	0.14
Guerra comercial entre Estados Unidos y China	0.07	2	0.14
Protestas de trabajadores y activistas en contra de Amazon	0.06	1	0.06
La ley de protección de datos	0.07	1	0.07
		Total	2.89

Nota: Elaboración propia, con base en David, 2013.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Cadena de valor

Según Barney (2015), la cadena de valor propuesta por McKinsey & Company sugiere que la creación de valor casi siempre involucra seis actividades distintas: diseño de servicio, tecnología, operación, marketing, distribución y servicio. Las empresas pueden desarrollar distintivas capacidades en cualquier combinación de estas actividades. En el Gráfico 1, se muestra la cadena de valor para Amazon, en la cual se identifican las principales actividades que generan valor en la empresa y que se detallan a continuación.

Gráfico 1

Cadena de valor propuesta Amazon



Nota: Elaboración propia basada en McKinsey & Company (2009).

1.1 Diseño del servicio

Amazon es la empresa que más invierte en temas de investigación y desarrollo; por ello, cuenta con un gran grupo de profesionales de alta calidad como científicos especializados en *machine learning*, expertos en robótica, ingenieros de *software* y *hardware*, entre otros. Estos recursos son la base para ofrecer nuevos y mejores servicios diseñados para satisfacer las necesidades del cliente apoyándose en la excelente logística e infraestructura de TI de Amazon.

Además, Amazon ofrece su plataforma de servicio en la nube (AWS), que proporciona una variedad de servicios de infraestructura enfocados en el cliente, tales como almacenamiento, redes, base de datos, servicio de aplicaciones y cómputo, entre otros.

1.2 Tecnología

El enfoque de Amazon es adoptar la tecnología en todos sus procesos utilizando la automatización y robótica que permiten agilizar el recojo y empaque de pedidos, así como ordenar y almacenar el inventario. Esta tecnología permite aumentar la eficiencia y disminuir los tiempos de entrega; además, reduce los costos de almacenamiento y personal. Actualmente, se está investigando los repartos con drones que permitirán entregas en 30 minutos en mercados grandes.

1.3 Operaciones

El modelo de operaciones de Amazon se caracteriza por su estrategia de almacenamiento establecida en más de 175 centros logísticos y más de 13 millones de metros cuadrados alrededor del mundo ubicados estratégicamente que garantizan que los productos puedan ser accesibles y entregados en el tiempo establecido (Amazon, s. f.).

Además de vender productos de terceros, Amazon ofrece una gran variedad de productos de fabricación propia a un precio más barato y rentable. Algunos de los productos pertenecen a la categoría de ropa de mujer y hombre, prendas deportivas, zapatos, entre otros. Otro de los puntos diferenciadores es la gran cantidad de opciones de entrega que ofrece Amazon, desde las más tradicionales hasta las más innovadoras que permiten realizar la entrega en poco tiempo y a todo el mundo.

1.4 Marketing

Amazon es una de las compañías a nivel mundial que más invierten en marketing abarcando publicidad y otros costos de marketing. Su estrategia de marketing permite ofrecer diferentes productos y servicios a su público objetivo mediante diversos canales, pero sobre todo enfocándose en canales virtuales. Asimismo, brinda promociones que incentivan las compras de los usuarios durante el año como en fechas especiales como el *Amazon Prime Day*.

En 2018, Amazon invirtió el 6 % de sus ingresos brutos de la empresa con la finalidad de mantener y atraer nuevos clientes, lo cual incrementaría las ventas. En la Tabla 16, se puede observar cómo han aumentado las ventas desde 2015 (Statista 2019b).

Tabla 16.

Gasto en marketing de Amazon desde 2015

Año	2015	2016	2017	2018
Monto gastado en marketing (millones de dólares)	5,254	7,233	10,069	13,814
Ventas (millones de dólares)	107,006	135,987	177,866	232,887
Porcentaje de gasto marketing sobre venta	5 %	5 %	6 %	6%

Nota: Adaptado de Statista (2019b).

1.5 Canales de distribución

Amazon tiene una gran red logística entre centros de distribución y convenios corporativos con empresas distribuidoras que entregan los productos a los consumidores finales. A continuación, se detallan algunas características de los canales de distribución:

- Los productos de Amazon pueden llegar a más de 100 países en los diferentes continentes debido a que se cuenta con centros de distribución en diferentes partes del mundo.
- Sus inventarios se encuentran en un sistema integral entre todos los centros de distribución que permite entregar lo que se solicita desde el centro más cercano.
- Los canales de distribución apoyan en la logística inversa en caso de que se soliciten devoluciones.

1.6 Servicio

Amazon posee un servicio de posventa enfocado en el cliente y que busca brindarle soporte y confianza en los posibles reclamos y devoluciones que se puedan presentar como se detalla a continuación.

- Si los productos llegaron de forma defectuosa o en mal estado, el cliente puede devolverlos y Amazon devuelve el dinero o le envía otros productos empleando una garantía. De esta forma, se transmite confianza a sus clientes sobre los productos comprados.
- Después de una venta, se envía una encuesta para evaluar el nivel de satisfacción sobre el producto y el servicio de entrega por parte del comprador, con la finalidad de encontrar algún inconveniente para que posteriormente sea corregido.

2. Análisis VRIO

El análisis VRIO permite evaluar recursos y capacidades para determinar las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que tiene la empresa. A continuación, se definen estos términos (Hitt et al, 2015):

- **Recursos:** son los insumos que forman parte del proceso de producción de la compañía, como los bienes capitales, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los activos de la empresa entre otros.
- **Capacidad:** comprende el potencial que tiene un grupo de recursos para desempeñar una o varias actividades

La compañía combina todos los recursos tangibles e intangibles para crear capacidades, las cuales se emplean para desempeñar las tareas organizacionales necesarias para producir, distribuir y brindar servicios o productos a los clientes, con el propósito de crear valor para ellos (Hitt et al, 2015). A continuación, en la Tabla 17 se mencionan los recursos tanto tangibles como intangibles de Amazon. Asimismo, en la Tabla 18 se detalla las capacidades de la empresa y su relación con los recursos antes mencionados.

Tabla 17.

Recursos

Recursos
1: Plataforma de ventas <i>online</i>
2: Centro de distribución en diferentes partes del mundo
3: Plataforma AWS
4: Proveedores de envío de productos
5: Volumen de ventas que minimizan los costos fijos unitarios
6: Reputación de la marca (<i>brand equity</i>)
7: Precios bajos
8: Personal altamente capacitado
9: Jeff Bezos (CEO)

Recursos
10: Diversidad de productos ofrecidos
11: Capacidad de inversión
12: Manejo de <i>machine learning</i> y/o <i>Big Data</i>

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 18.

Capacidades

Capacidades	Recursos que contribuyen
C1: Capacidad de envío de los productos a más de 100 países	R1, R2, R4, R8, R11
C2: Procesos automatizados a través del uso de la robótica	R8
C3: Capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios	R3, R8, R11, R12
C4: Reconocimiento y valoración de la marca	R1, R2, R3, R6, R9, R10
C5: Investigación y Desarrollo	R3, R8, R9, R11, R12
C6: Capacidad de excelencia en el servicio al cliente	R1, R2, R4, R8, R10

Nota: Elaboración propia, 2020.

Con el objetivo de hallar las ventajas competitivas sostenibles de Amazon, se realizó un análisis VRIO, para lo cual se evaluaron las capacidades de la empresa bajo cuatro criterios: valioso, raro, inimitable y organización. En la Tabla 19, se muestra la evaluación de las capacidades encontradas de Amazon según el análisis VRIO.

Tabla 19.

VRIO

Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Tipo
Capacidad de envío de los productos a más de 100 países	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Procesos automatizados a través del uso de la robótica	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Reconocimiento y valoración de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Investigación y Desarrollo	Sí	No			Prioridad competitiva
Capacidad de excelencia en el servicio al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Elaboración propia, 2020.

Según los resultados del análisis VRIO, las ventajas competitivas sostenibles para Amazon son la capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios, el reconocimiento de la marca y la capacidad de excelencia en el servicio al cliente.

2.1 Identificación de competencias medulares

Según Prahalad y Hammel (1990), las competencias medulares son los aprendizajes colectivos en la organización, especialmente cómo se coordinan las diversas tareas productivas y se integran múltiples tendencias tecnológicas. Para identificar las competencias medulares, se evalúan las

ventajas competitivas sostenibles, halladas en el análisis VRIO, mediante tres preguntas, tal como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20.

Prueba de Prahalad

Ventaja competitiva	¿Proporciona acceso potencial a una gran variedad de mercados?	¿Hace una importante contribución a las ventajas del producto según lo percibido por el cliente?	¿Una competencia medular debe ser difícil de imitar por los competidores?
Capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios	Sí	Sí	Sí
Reconocimiento de la marca	Sí	Sí	Sí
Capacidad de excelencia en el servicio al cliente	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaboración propia con base en Prahalad y Hammel (1990).

Luego de realizar las tres preguntas y obtener resultados afirmativos para cada caso, se concluye que las tres ventajas competitivas sostenibles identificadas sí son competencias medulares para Amazon.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según David (2013), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que permite la evaluación cuantitativa de las fortalezas y debilidades, que fueron identificados previamente, y al mismo tiempo se utiliza para la elaboración de las estrategias. También, constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre diferentes áreas de la empresa.

En la Tabla 21, se muestra el desarrollo de la matriz EFI considerando una ponderación (columna Peso) para cada competencia clave entre 0 (no importante) y 1 (importante) dependiendo de la importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. En la siguiente columna (Calificación), se evalúa de 1 a 4, considerando 1 como una debilidad importante, 2 como una debilidad menor, 3 como una fortaleza menor y 4 como una fortaleza importante. Finalmente, en la columna Pesos ponderados, se realiza la multiplicación de los dos valores anteriores y se realiza la suma total, cuyo valor es 3.1, lo cual indica que, al ser mayor a 2.5, se considera que la empresa tiene una posición interna fuerte.

Tabla 21.

Matriz EFI

Fortalezas: Competencias Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Crecimiento constante en el mercado	0.15	4	0.60
Centros de distribución.	0.10	4	0.40
Reconocimiento de marca	0.15	4	0.60
Enfoque en la satisfacción del cliente.	0.15	4	0.60
Desarrollo de nuevos productos y servicios	0.10	4	0.40

Debilidad: Competencias Claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Altos costos operativos	0.10	1	0.10
Dependencia de proveedores de distribución	0.15	1	0.15
Modelo de negocio imitable fácilmente	0.05	2	0.10
Pocas tiendas físicas	0.05	2	0.10
		Total	3.1

Nota: Elaboración propia, con base en David (2013).

De la matriz EFI, se observa que las cinco fortalezas son consideradas fortalezas importantes por la puntuación brindada. En tanto, de las cuatro debilidades se tienen dos importantes y dos menores. Ello es congruente con el valor de 3.1, que indica que las fortalezas tienen mayor influencia en la empresa. Además, las fortalezas y debilidades de matriz EFI representan una valiosa información por considerar para la elaboración de las estrategias de la empresa.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Investigación de mercado

Según Malhotra (2016), la investigación de mercados es un proceso que permite identificar, recopilar, analizar y sistematizar la información con el objetivo de ayudar en la toma de decisiones en temas operativos y estratégicos. Este proceso se aplica en situaciones de marketing específicas comprendiendo actividades de diseño sistemático, recolección de datos, análisis, presentación de datos y conclusiones (Kotler y Keller 2012).

En la actualidad, realizar un estudio de mercado sobre el consumidor *online* es muy importante para muchas empresas debido a que cada año se incrementan las compras por Internet y esto hace que las compañías quieran ampliar su presencia digital. Por esta razón, estudiar los diferentes perfiles y las características del consumidor *online* ayuda a entender mejor a los clientes y lograr mejores resultados.

2. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación de mercado es obtener información que permita realizar un análisis para identificar problemas y oportunidades de Amazon, con la finalidad de poder tomarlas como base para la elaboración del Plan Estratégico. Asimismo, se determinó los objetivos específicos para el presente estudio que se detallan a continuación:

- Seleccionar el mercado objetivo de Amazon que será considerado en el desarrollo de la presente tesis
- Analizar el comportamiento del consumidor de Amazon
- Determinar la proyección de la demanda de Amazon

3. Metodología

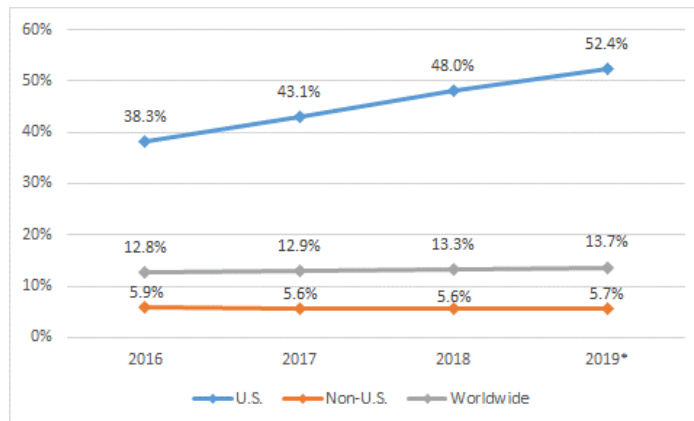
Se desarrolló una investigación exploratoria sobre la base de datos secundarios como los informes oficiales, investigaciones relacionadas al tema, y datos estadísticos emitidos por órganos gubernamentales y no gubernamentales. Posteriormente, se analizó la información recolectada para proceder a elaborar las conclusiones del estudio de mercado.

4. Selección del mercado

En los últimos años, la cuota de mercado de Amazon en el *retail e-commerce* de Estados Unidos se ha incrementado de manera constante y en mayor medida que en otros países donde la empresa tiene presencia, llegando a una proyección de 52.4 % de participación de mercado para el año 2019. Esto indica que Estados Unidos continúa siendo un mercado atractivo para Amazon. En el Gráfico 2, se observa la tendencia la cuota de mercado de Amazon en Estados Unidos (U.S.), fuera de Estados Unidos (Non-U.S) y a nivel mundial (Worldwide).

Gráfico 2

Cuota de mercado global de *retail e-commerce* de Amazon 2016-2019 (Pag27)



Nota: Adaptado de Statista (2020a).

Asimismo, en la Tabla 22, se muestra que el mercado *retail e-commerce* en Estados Unidos seguirá creciendo en ventas en los próximos años a tasas similares a los años anteriores desde 2018.

Tabla 22.

Ventas *retail e-commerce* en Estados Unidos (en miles de millones de dólares)

Año	Proyección						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual	450	515	587	669	759	859	970
Crecimiento		14.4 %	14.0 %	13.9 %	13.6 %	13.1 %	12.9 %

Nota: Adaptado de Lipsman (2019).

Tanto por el crecimiento continuo de la participación de mercado de Amazon en los últimos cuatro años y la tendencia de crecimiento positivo que se proyecta para el *retail e-commerce* hasta el 2023, ambos en Estados Unidos, se seleccionó el mercado de Estados Unidos para el alcance del presente estudio.

5. Segmentación del mercado

Según Kotler y Keller (2012), la segmentación de mercado divide al mercado en diferentes partes que tiene características en común que pueden ser los gustos, necesidades y deseos. Estas partes homogéneas también son llamadas segmentos de mercado. A continuación, se muestran el análisis y los resultados obtenidos de la segmentación conductual realizada para el presente estudio.

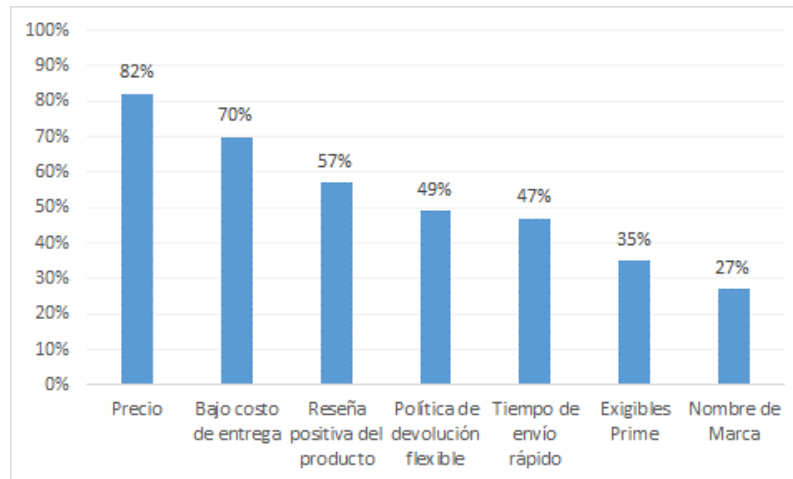
5.1 Segmentación conductual

La segmentación conductual consiste en dividir a los compradores en grupos relacionados al conocimiento de un producto, uso y respuesta hacia el producto (Kotler y Keller, 2016). En el Gráfico 3, se muestra una encuesta realizada por Feedvisor (Grasso, 2019) a más de 2,000

compradores residentes en EE. UU. y que realizaron compras en Amazon en los últimos dos años. Los encuestados indicaron los factores que influyen para realizar una compra en Amazon; los tres principales son el precio (82 %), el costo de envío (70 %) y la reseña positiva del producto (57 %).

Gráfico 3

Factores influyentes en la compra de un producto en Amazon

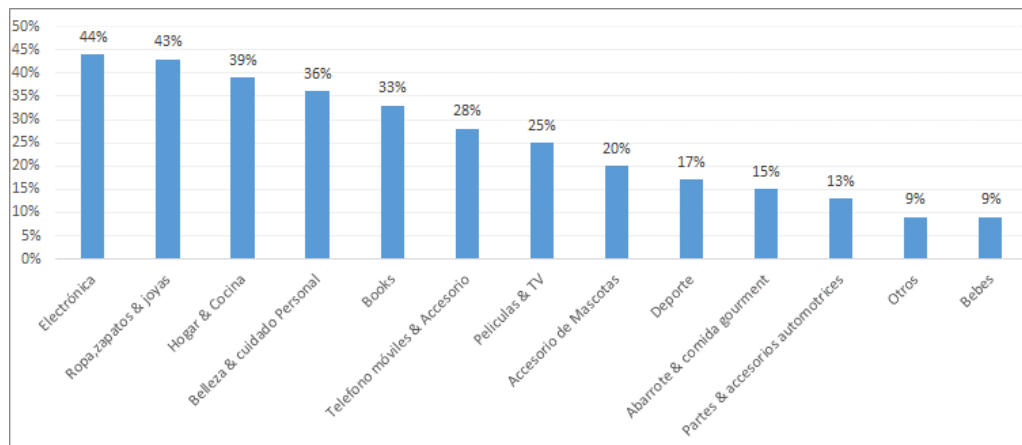


Nota: Adaptado de Grasso (2019).

Las categorías de productos que son comprados con mayor frecuencia en Amazon son electrónica (44 %); ropa, zapatos y joyas (43 %); y casa y cocina (39 %) (Grasso, 2019). A continuación, en el Gráfico 4, se muestra la distribución de la preferencia de compra de los productos mediante el portal de Amazon.

Gráfico 4

Productos comprados con mayor frecuencia en Amazon



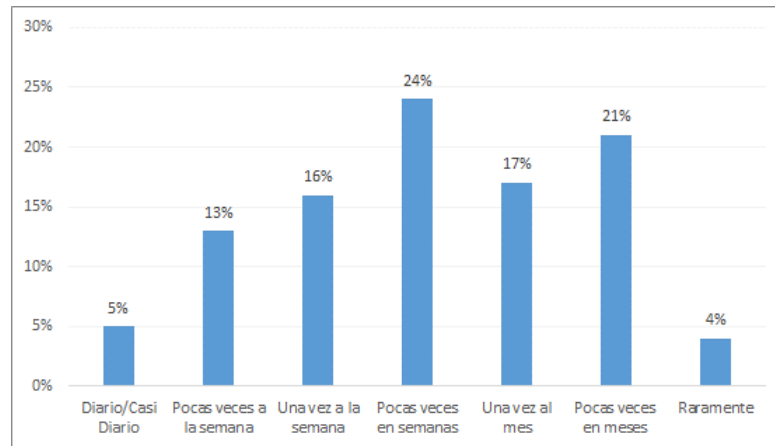
Nota: Adaptado de Grasso (2019).

Adicionalmente, los compradores entre 18 y 26 años tienen preferencia por productos relacionados a teléfonos móviles y accesorios, y para los clientes que compran diariamente el producto más popular es el relacionado con belleza y cuidado personal (Grasso, 2019). Asimismo, según Grasso (2019), el 34 % de los compradores de Amazon compran por lo menos una vez a

la semana; este porcentaje comprende las frecuencias de compra diario/casi diario (5%), pocas veces a la semana (13 %) y una vez a la semana (16 %). En el Gráfico 5, se muestra la frecuencia de compra de los clientes de Amazon.

Gráfico 5

Frecuencia de compra de los clientes en Amazon

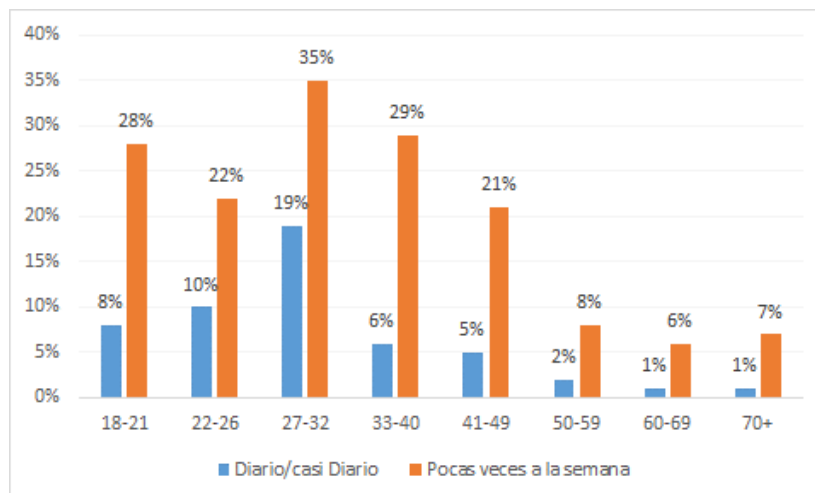


Nota: Adaptado de Grasso (2019).

En el Gráfico 6, se puede ver la frecuencia de compra de los clientes de Amazon por edad. Analizando la frecuencia “pocas veces a la semana”, se observa que los compradores con mayor porcentaje son aquellos de entre 27 y 32 años (35 %) seguidos por quienes tienen entre 33 y 40 años (29 %), y entre 18 y 21 años (28 %). Por otro lado, en la frecuencia “diario/casi diario”, los compradores con mayor porcentaje tienen entre 27 y 32 años (19 %) y entre 22 y 26 años (10 %).

Gráfico 6

Frecuencia de compra de los clientes en Amazon por edad



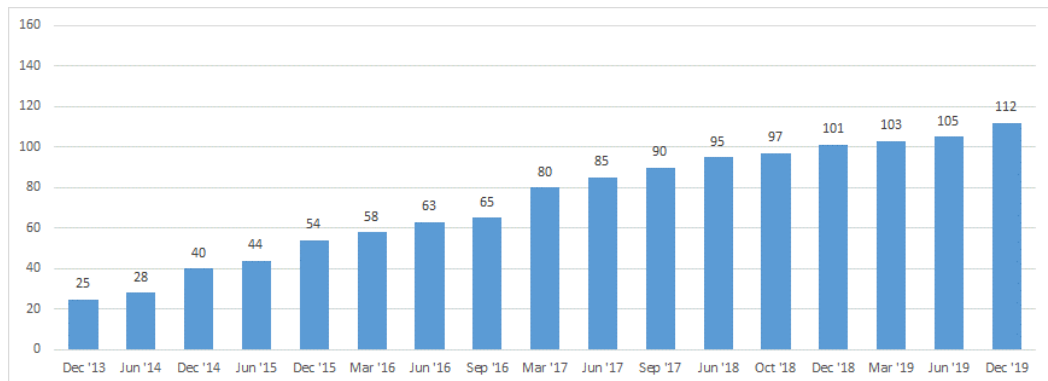
Nota: Adaptado de Grasso (2019).

6. Amazon Prime

Amazon Prime es la suscripción que ofrece Amazon a sus clientes que comprende ciertos beneficios, entre los cuales destaca la entrega gratis y rápida de los productos comprados durante el periodo de suscripción. Según Statista (2020), el número de suscriptores de Amazon Prime ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, como se muestra en el Gráfico 7. En 2019, se contaba con 112 millones de suscriptores Amazon Prime en Estados Unidos.

Gráfico 7

Número de miembros de Amazon Prime en EE. UU. durante 2013-2019 (millones)



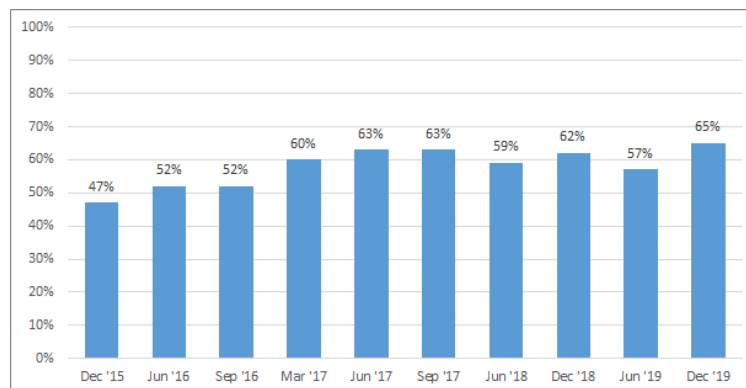
Nota: Adaptado de Statista (2020).

En 2018, en Estados Unidos, los miembros Prime realizaron un promedio de 24 pedidos al año, mientras que los clientes No-Prime realizaron 13 pedidos promedio. Asimismo, el gasto promedio anual de un miembro Prime era de USD1,400 en comparación a un cliente No-Prime, cuyo gasto era de USD 600 en 2019 en Estados Unidos (Statista 2020).

En el Gráfico 8, se muestra la proporción de suscriptores Prime con respecto a todos los compradores de Amazon, siendo en diciembre de 2019 de 65 % y en diciembre de 2018 de 62 % (Statista 2020). Tales cifras revelan una oportunidad para afiliar a nuevos clientes Prime dentro de los compradores de Amazon.

Gráfico 8

Proporción de suscriptores Amazon Prime EE. UU 2015-2019

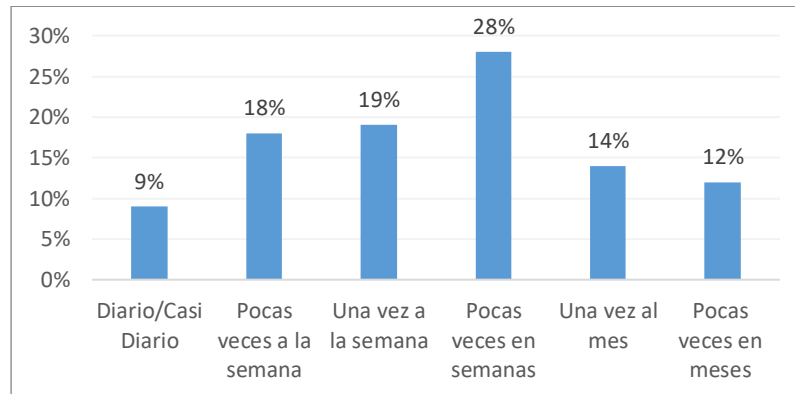


Nota: Adaptado de Statista (2020).

Por otro lado, el 46 % de compradores suscritos a Amazon Prime realizan por lo menos una compra a la semana. Esta información demuestra que los miembros de Amazon Prime son compradores frecuentes que habitualmente aprovechan los beneficios que se les ofrece a través del programa (Grasso, 2019). A continuación, en el Gráfico 9, se muestra la distribución de la frecuencia de compra para los miembros de Amazon Prime.

Gráfico 9

Frecuencia de compra de los clientes Amazon Prime



Nota: Adaptado de Grasso (2019).

7. Proyección de la demanda

Se ha realizado las proyecciones de ventas *retail e-commerce* anuales Amazon y de miembros anuales Amazon Prime en Estados Unidos para los años comprendidos de 2020 a 2024 (ver Tabla 23). Para obtener estos valores, se aplicó una regresión polinómica de segundo grado y el resultado se multiplicó por un factor relacionado a la variación entre las proyecciones de crecimientos de ventas anuales *retail e-commerce* en Estados Unidos. En el Anexo 1 se podrán observar los detalles de los cálculos realizados para estimar las proyecciones comentadas.

Tabla 23.

Proyecciones de ventas y miembros Prime en Estados Unidos 2020-2024

Año	Ventas <i>retail e-commerce</i> anuales Amazon (miles de millones de dólares)	Miembros anuales de Amazon Prime (millones)
2015	64	54
2016	80	65
2017	106	90
2018	141	101
2019	171	112
2020	213	123
2021	257	131
2022	307	137
2023	363	141
2024	423	143

Nota: Elaboración propia con base en información proporcionada por Statista (2020).

8. Conclusiones

- Se seleccionó el mercado de Estados Unidos debido a que mantiene un crecimiento sostenido de cuota de mercado en los últimos años y una proyección de tasas de crecimiento atractivas en los siguientes años en la industria *retail e-commerce*.
- Los factores más influyentes para realizar una compra en Amazon son el precio, el bajo costo de entrega y las reseñas positivas de los productos. Asimismo, las categorías más compradas por los clientes son electrónica; ropa, zapatos y joyas; hogar y cocina; y belleza y cuidado personal. Se debe tener en cuenta estas preferencias para elaborar estrategias que permitan incrementar las ventas de los clientes.
- Los compradores menores de 40 años tienen una frecuencia mayor de compra, siendo el segmento de entre 27 y 32 años el que muestra una mayor compra “diaria/casi diaria”, por lo cual se considera un público objetivo importante.
- El número de miembros Amazon Prime ha crecido en los últimos años convirtiéndose en una parte importante de las ventas de Amazon, teniendo un gasto promedio anual de USD 1,400 y un número de 24 pedidos anuales. Se debe tomar en cuenta este grupo de clientes para mantenerlos y al mismo tiempo afiliar nuevos miembros al programa.
- Las proyecciones realizadas para las ventas anuales de Amazon y miembros anuales de Amazon Prime muestran un crecimiento para el período 2020-2024.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Misión

Según Hitt *et al* (2015), la misión especifica los negocios en los cuales la empresa se propone competir y los clientes a los cuales brinda sus productos o servicios. De acuerdo con Mission Statement (2019), la misión de Amazon es la siguiente: “Ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la máxima comodidad”. En esta misión, se pueden identificar ciertos puntos clave: precios bajos, selección de productos y comodidad a los clientes.

Para el presente trabajo se plantea modificar la misión agregando el factor de seguridad en general, es decir, en aspectos económicos, fraudes digitales y el mal uso de la información personal en la cual el usuario está involucrado. La misión propuesta es la siguiente: “Ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible, la mayor comodidad y máxima seguridad”.

2. Visión

Citando a Hitt *et al* (2015), la visión es una descripción de lo que quiere ser la compañía y de lo que quiere lograr en última instancia. Como señala Mission Statement (2019), la visión actual de Amazon es: “Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, en la que los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar *online*”. Mediante esta visión, Amazon se propone tener un enfoque en el cliente, alcance mundial y una gran variedad de productos ofertados.

Para el presente trabajo se plantea modificar la visión agregando el factor de la mejor experiencia y atención que se les brinda a los clientes durante su proceso de búsqueda y compra de los productos. Por tal motivo, la visión que se propone considerando lo anterior mencionado es: “Ser la empresa más centrada en el cliente a nivel mundial, que brinde la mejor experiencia y atención para encontrar y descubrir cualquier producto o servicio que quieran comprar *online*”.

3. Principios

Amazon cuenta con 14 principios de liderazgo que se tienen presentes para la toma de decisiones o para encontrar soluciones a los problemas que se presenten dentro de la empresa. De acuerdo con Amazon (2020a), los principios de Amazon son los siguientes:

- Tener pasión por el cliente
- Ser responsables y comprometidos
- Inventar y simplificar
- Tienen razón, casi siempre

- Aprender y ser curioso
- Contratar y hacer crecer a los mejores
- Insistir en estándares más altos
- Pensar en grande
- Tener iniciativa
- Ganar la confianza de los demás
- Profundizar
- Tener determinación; discrepar y comprometerse
- Obtener resultados
- Ser frugales

Se considera mantener los mismos principios actuales de la empresa.

4. Objetivos estratégicos

Como plantea Sallenave (1985), existen tres tipos de objetivos organizacionales referentes a la supervivencia, el crecimiento y la utilidad. Se debe contemplar que los objetivos estratégicos deben alinearse con la misión y la visión de la compañía. Según David (2013), para conservar una ventaja competitiva a largo plazo, se debe cumplir con los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales. A continuación, en la Tabla 24, se muestran los objetivos estratégicos propuestos para Amazon clasificados por tipo de objetivo.

Tabla 24.

Objetivos estratégicos

Tipo de objetivos	Objetivos estratégicos	Descripción
Supervivencia	OE1	Fortalecimiento de la marca a nivel global
	OE2	Ofrecer la mayor variedad de productos a precios bajos
	OE3	Desarrollar nuevas tecnologías para la seguridad y mejor experiencia del cliente
Utilidad	OE4	Lograr una utilidad positiva y creciente cada año en todos los mercados en participación
Crecimiento	OE5	Incrementar el número de clientes

Nota: Elaboración propia, 2020.

5. Análisis FODA

De acuerdo con Grant (2010), el enfoque de análisis de estrategia más conocido y utilizado es el FODA, que clasifica las influencias en las estrategias de una empresa en cuatro categorías las cuales son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Las fortalezas y las

debilidades pertenecen al entorno interno, y las amenazas y las oportunidades al entorno externo. En el Anexo 2, se detalla el análisis FODA elaborado para la empresa Amazon.

6. Análisis FODA Cruzado

De acuerdo con David (2013), el análisis FODA cruzado o matriz FODA es un análisis que permite a los directivos desarrollar cuatro diferentes estrategias las cuales son estrategia FO (fortaleza-oportunidad), estrategia DO (debilidad-oportunidad), estrategia FA (fortaleza-amenaza) y estrategia DA (debilidad-amenaza). En el Anexo 3, se muestra el análisis FODA Cruzado para Amazon. Mediante el FODA cruzado, se pudieron obtener las siguientes estrategias agrupadas en estrategias FO (ofensiva), estrategias FA (reactiva), estrategias DO (adaptativa) y estrategias DA (defensiva).

- **Estrategias FO (ofensiva)**

- E1: Identificar nuevos perfiles potenciales de compradores y realizar campañas para fidelizarlos
- E2: Desarrollar nuevas tecnologías que permitan mejorar el servicio y captar nuevos clientes

- **Estrategias FA (reactiva)**

- E3: Implementar acuerdos de confidencialidad
- E4: Desarrollar proyectos sociales y ambientales en las ciudades de las sedes
- E5: Penetración en mercados distintos a Estados Unidos y Europa

- **Estrategias DO (adaptativa)**

- E6: Contratar proveedores de distribución locales y colocar puntos de entrega céntricos en diferentes ciudades
- E7: Optimizar procesos internos para disminuir los costos operativos

- **Estrategias DA (defensiva)**

- E8: Desarrollar proyectos I+D para mejorar la seguridad de los datos personales y mejorar los procesos internos
- E9: Evaluar y mejorar las condiciones laborales para retener al personal calificado

7. Estrategia competitiva

Según Hitt *et al* (2015), existen cinco estrategias al nivel negocio las cuales son la diferenciación, el liderazgo en costo, la diferenciación enfocada a una meta, el liderazgo en costo enfocado a una meta, y el liderazgo en costo y la diferenciación integrados. Las empresas usan una de estas

estrategias para establecer la posición estratégica que desean tener frente a los competidores y a la vez ayuda a la compañía a establecer una ventaja competitiva particular.

En el caso de Amazon, la compañía se enfoca en tener un precio bajo y a la vez en ofrecer productos diferenciados; por lo tanto, se considera que la estrategia que sigue es de liderazgo en costos y la diferenciación integrados. Esto es posible gracias a la inversión e importancia que le brinda Amazon al desarrollo de tecnología que permite no sólo optimizar y automatizar procesos, sino también procesar de forma segura la información histórica de los clientes para entender los hábitos de consumo y predecir futuras tendencias en sus necesidades. De esta manera, se logra mantener un liderazgo en costos y diferenciación en forma integrada.

8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

De acuerdo con David (2013), la MCPE es una herramienta que evalúa las estrategias mediante los factores internos y externos identificados previamente en los análisis de las matrices EFE y EFI, esto con el fin de poder priorizar el orden de las estrategias a implementar por la empresa.

Para realizar la MCPE, se deben considerar los factores críticos y las ponderaciones determinadas en las matrices EFI y EFE. Estos valores se colocan en las dos primeras columnas (Factores clave y Ponderaciones). En la primera fila, se colocan las estrategias halladas en el FODA cruzado. Asimismo, para cada factor y estrategia, se determina el valor puntaje de atractividad (PA), que es el valor relativo de cada estrategia con respecto al factor clave que se está analizando. Posteriormente, se calcula la calificación del atractivo (CA), que resulta de multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila y luego se suman los valores de la columna de CA de cada estrategia y se obtiene un puntaje. Finalmente, los valores más altos indican las estrategias que se deben priorizar.

En el Anexo 4, se halla la MCPE desarrollada donde se evaluaron las estrategias determinadas en el FODA Cruzado y se obtuvo como resultado la priorización de las siguientes estrategias:

- **E1:** Identificar nuevos perfiles potenciales de compradores y realizar campañas para fidelizarlos
- **E2:** Desarrollar nuevas tecnologías que permitan mejorar el servicio y captar nuevos clientes
- **E6:** Contratar proveedores locales de distribución y colocar puntos de entrega céntricos en diferentes ciudades
- **E7:** Optimizar procesos internos para disminuir los costos operativos
- **E8:** Desarrollar proyectos I+D para mejorar la seguridad de los datos personales y procesos internos

Según D'Alessio (2015), es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con los cuatro criterios propuestos por Rumelt que se describen a continuación:

- **Consistencia:** no debe presentar objetivos y políticas que no se encuentren lineados a la misma.
- **Consonancia:** debe brindar una respuesta adaptativa al entorno en que se encuentra la empresa y a los diferentes cambios críticos que puedan ocurrir.
- **Ventaja:** debe proveer la creación y/o el mantenimiento de las ventajas competitivas en ciertas áreas claves de la empresa.
- **Factibilidad:** no debe generar un sobrecosto teniendo en cuenta los recursos disponibles ni generar problemas que no tengan solución.

Se deben aprobar las estrategias que cumplan con estos cuatro criterios. Con tal fin, se aplicó la matriz de Rumelt a las estrategias seleccionadas en la MCPE (ver Tabla 25).

Tabla 25.

Matriz de Rumelt

	Estrategias \ Criterios	Consistenc.	Consonanc.	Ventaja	Factibilid.	¿Se acepta?
E1	Identificar nuevos perfiles potenciales de compradores y realizar campañas para fidelizarlos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar nuevas tecnologías que permitan mejorar el servicio y captar nuevos clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Contratar proveedores locales de distribución y colocar puntos de entrega céntricos en diferentes ciudades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Optimizar procesos internos para disminuir los costos operativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar proyectos I+D para mejorar la seguridad de los datos personales y mejorar los procesos internos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaboración propia basada en D'Alessio (2015) y Rumelt (1986).

Luego de observar los resultados de la matriz de Rumelt, se determinó que las cinco estrategias analizadas (E1, E2, E6, E7 y E8) cumplen con los cuatro criterios de Rumelt. Por lo tanto, serán consideradas dentro del plan estratégico de Amazon.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

De acuerdo con Mayorga y Araujo (2013), el plan de marketing es un documento en el cual se plantean estrategias y acciones de marketing con el propósito de lograr los objetivos de la empresa en un período de tiempo.

1. Objetivos del plan de marketing

El objetivo general del plan de marketing es incrementar las ventas sosteniblemente mediante la mejora de la satisfacción de los clientes y el fortalecimiento de la marca, el incremento de miembros Prime y de la participación de mercado. En la Tabla 26, se muestra los objetivos específicos y los indicadores de seguimiento propuestos para el plan de marketing para el corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

Tabla 26.

Objetivos específicos de marketing

Objetivo específico	Indicador de seguimiento	2020(CP)	2022(MP)	2024(LP)
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas (%)	26 %	19 %	16 %
Incrementar la participación de mercado	Índice de participación de mercado (%)	56 %	62 %	66 %
Incrementar la satisfacción del cliente y el fortalecimiento de la marca	Resultados de encuesta (%)	84 %	86 %	88 %
Incrementar la cantidad de miembros Prime	Cantidad de nuevos clientes Prime (millones)	11	6	2

Nota: Elaboración propia, 2020.

2. Estrategia de marketing

Según Kotler y Keller (2016), el marketing intenta identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales de tal forma que se logre un crecimiento rentable para la empresa. Con este propósito, el marketing debe identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar estrategias para aprovechar esas oportunidades.

2.1 Estrategia de segmentación

La segmentación del mercado se basa en la división de un mercado total heterogéneo en partes o segmentos de mercado que presentan características homogéneas. La estrategia de segmentación consiste en definir los criterios para segmentar el mercado que permitan cumplir los objetivos de la empresa (Mayorga y Araujo, 2013).

2.1.1 Segmentación geográfica

La segmentación geográfica comprende el entorno físico en el cual se encuentra el público objetivo. Para este estudio, la segmentación geográfica está limitada al país de Estados Unidos, el cual está compuesto por 50 estados. Cada uno de ellos cuenta con diferentes recursos naturales,

clima, geografía, entre otros. Ello afecta no sólo la demanda del tipo de productos que se consumen, sino también la forma en que se debe desplegar la estrategia de logística.

2.1.2 Segmentación demográfica

La segmentación demográfica se enfoca en dividir al público objetivo en subgrupos de acuerdo a variables como edad, educación, sexo, raza, ocupación, entre otras. En el presente estudio, se utilizó la variable edad. El público objetivo abarca personas de edades de entre 18 y 40 años.

2.1.3 Segmentación conductual

Se orienta a personas interesadas en comprar productos relacionados a electrónica, vestimenta, implementos para el hogar y productos para el cuidado personal. Al mismo tiempo, tienen una frecuencia de compra de una a tres veces a la semana, y los principales factores que influyen en su compra son el precio, el bajo costo de entrega y las reseñas positivas de los productos.

2.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento busca establecer la posición de la marca en la mente del consumidor en relación con otras marcas que están en el mercado. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), el posicionamiento consiste en definir la oferta y al mismo tiempo diseñar la imagen de la empresa para lograr un lugar diferenciado en la conciencia del público objetivo. El posicionamiento de la marca se enfocará en el reconocimiento de brindar una gran variedad de productos de diferentes categorías a precios bajos y con un excelente servicio al cliente.

2.3 Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff o matriz producto/mercado permite analizar estratégicamente las oportunidades de crecimiento de una empresa. Su objetivo principal es orientar a las empresas que buscan crecer tanto en el mercado en el que actualmente participan como en otros mercados aún no explorados (Economipedia, 2017).

Según la relación entre producto y mercado, en la matriz de Ansoff se puede determinar cuatro tipos diferentes de estrategias las cuales son desarrollo de productos, penetración de mercado, desarrollo de mercados y diversificación. Para el caso de estudio se seguirá la estrategia de penetración de mercado con enfoque en el aumento de la participación del mercado mediante el incremento del consumo de los clientes y atraer clientes potenciales. En la Tabla 27, se aprecia la matriz mercado-producto.

Tabla 27.

Matriz mercado-producto

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota: Elaboración propia basada en Ansoff (1957).

2.4 Estrategias de la mezcla de marketing

Según Kotler y Keller (2012), la mezcla de marketing es una herramienta muy usada que clasifica las actividades del marketing en cuatro categorías llamadas 4 Ps las cuales son producto, precio, plaza y promoción. Actualmente, debido a la realidad moderna del marketing, se agregaron cuatro categorías adicionales: personas, procesos, programas (presencia) y rendimiento. A continuación, se desarrolla la mezcla de marketing para Amazon considerando las categorías de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y presencia.

2.4.1 Producto-servicio

Amazon brinda una gran variedad de productos y servicios de alta calidad lo que permite que los clientes encuentren lo que necesitan para su compra acompañado de un excelente servicio al cliente brindado por Amazon. En la Tabla 28, se detallan los productos y servicios ofrecidos por Amazon.

Tabla 28.

Servicios y productos de Amazon

Producto/Servicio	Descripción
Sitios web de Amazon	Permiten que Amazon y terceros vendan millones de productos en diferentes categorías.
Dispositivos electrónicos	Se cuenta con diferentes tipos de dispositivos electrónicos, como los lectores electrónicos Kindle, Alexa, tabletas Fire, televisores Fire y dispositivos domésticos inteligentes.
Contenido de medios	Se cuenta con una gran variedad de servicios, que incluyen servicios de la nube, y productos.
Servicio web de Amazon (AWS)	Se ofrece una amplia gama de servicios globales de cómputo, almacenamiento, base de datos y otras ofertas de servicio.

Nota: Adaptado de Dudovskiy (2020b).

2.4.2 Plaza

El medio principal en donde Amazon ofrece sus productos o servicios es su página web. Sin embargo, en 2015, se crearon algunas tiendas físicas como librerías y, en 2016, se inició el proyecto de Amazon GO que comprende establecimientos físicos con una experiencia automatizada de compra basada en tecnología, en la cual apenas existan empleados y sin cajas registradoras. La compañía quiere seguir expandiéndose y, como parte de su estrategia, viene

comprando algunas empresas o supermercados como Whole Foods, que tiene 450 tiendas en 42 estados (Pozzi y Jiménez Cano, 2017).

2.4.3 Promoción

Amazon utiliza diversos canales para promocionar sus productos y servicios, tales como publicidad basada en la web, vallas publicitarias, motores de búsqueda y anuncios televisivos. Según Dudovskiy (2020c), algunas de las técnicas de promoción que emplea Amazon son las siguientes:

- **Promoción de ventas estacionales:** Amazon anuncia promociones de ventas durante las vacaciones, *Prime Day* y los periodos festivos.
- **Cupones de descuento:** los miembros de Amazon Prime pueden usar cupones exclusivos de descuento de sus marcas favoritas.
- **Tarjeta de fidelidad:** la membresía de Amazon Prime es un programa efectivo de fidelización de clientes que brinda distintos beneficios. Asimismo, se cuenta con una amplia gama de tarjetas de regalo tanto físicas como por correo electrónico.
- **Regalos:** Amazon regala obsequios tanto a sus clientes actuales y potenciales de distintas maneras, como descargas de música gratis, libros gratuitos, envíos gratis, entre otros.

2.4.4 Precio

Amazon es competitivo con sus precios y busca formas de mantenerse por delante de sus competidores. Según Ferguson (2017), la compañía utiliza las siguientes estrategias de precios:

- **Estrategia de precios orientada al mercado:** se definen los precios de los productos empleando como base los precios de la competencia obteniendo precios atractivos para los clientes.
- **Estrategia de discriminación de precios:** se definen los precios según las condiciones del mercado nacional, el valor percibido de los productos, y las preferencias y las expectativas de los consumidores.
- **Estrategia de precios basadas en el valor:** se definen niveles de precios de los productos basados en la percepción de valor que tiene los consumidores.

2.4.5 Personas

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2014), la variable persona de la mezcla de marketing hace referencia a los clientes, cuya satisfacción debe ser el foco del servicio. Para este punto, es importante el personal de la organización que interactúa con los clientes y otras partes interesadas durante y después de la venta.

Amazon considera como una pieza clave a la fuerza laboral, indistintamente del nivel jerárquico, debido a que se encarga de brindar la mejor experiencia al cliente dentro de los procesos de venta que abarca desde la publicidad hasta la entrega del producto.

2.4.6 Procesos

La variable proceso comprende los métodos y procedimientos que se emplean en las empresas para realizar todas las funciones de marketing, como el desarrollo de nuevos productos, la promoción, las ventas y el servicio al cliente (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014).

Amazon se caracteriza por garantizar que los productos sean fácilmente accesibles desde prácticamente cualquier lugar del mundo. Los almacenes están ubicados estratégicamente para garantizar que la oferta pueda satisfacer la demanda. Además, posee un servicio de venta y posventa enfocado en el cliente, y que busca transmitirle confianza y seguridad en las operaciones que realiza.

2.4.7 Presencia

La variable presencia se refiere a la expresión tangible de un producto y la forma en que es comprado y utilizado. Para un negocio *e-commerce*, la presencia se refiere a la expresión del cliente en el sitio web de la empresa cuyo diseño debe estar enfocado en el usuario para brindar una excelente experiencia (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014).

Amazon cuenta con una página web amigable y a la vez fácil de usar tanto en la búsqueda y pago del producto. Asimismo, ofrece reseñas sobre los productos y recomendaciones basadas en las búsquedas que realizó el usuario anteriormente en la plataforma. Todos estos aspectos permiten que el cliente tenga una agradable experiencia de compra.

3. Acciones funcionales del plan de marketing

A continuación, se detalla las acciones funcionales planteadas para poder alcanzar los objetivos de marketing propuestos.

3.1 Publicidad en los medios de comunicación

Se incrementará el presupuesto para la publicidad sobre todo enfocada en las redes sociales como Facebook e Instagram, así como en la estrategia de SEO (*search engine optimization*) que permite aprovechar las búsquedas orgánicas de los clientes al navegar en la Internet. Esta publicidad debe estar dirigida preferentemente al público objetivo de entre 18 y 40 años con preferencias relacionadas a productos electrónicos, vestimenta, implementos para el hogar y productos para el cuidado personal. Asimismo, se debe de considerar la publicidad para fidelizar nuevos clientes Amazon Prime. Con esto, se estima obtener un aumento en las ventas (ver Anexo 5) y se determina el gasto de publicidad para los próximos años.

3.2 Campaña para clientes frecuentes

Se crearán promociones personalizadas para los clientes de Amazon aprovechando la información obtenida al aplicarse técnicas de *machine learning* y *big data* para identificar los patrones de compra de los clientes y así proporcionarles información de los productos de su interés. La finalidad es conseguir el incremento de las compras del usuario, siempre con el propósito de afiliar al cliente como miembro Prime. Algunas de las promociones propuestas para la campaña de clientes frecuentes se detallan a continuación:

- Cupones de descuento por tiempo limitado y envíos gratuitos
- *Packs* de productos personalizados con descuento
- Descuentos en servicios brindados por Amazon como Amazon Prime Video

Además, se optimizará las técnicas de *up-selling* y *cross-selling*, que comprenden en ofrecer productos sustitutos o complementarios cuando el usuario realice la búsqueda de los productos en la web. Con ello, se podrá incrementar el *ticket* promedio anual que en 2018 fue de USD 58 para miembros Prime y de USD 46 para clientes No-Prime.

3.3 Campaña para afiliar nuevos clientes Prime

La cantidad de clientes Prime se ha incrementado considerablemente en los últimos años, por lo cual es un público atractivo para Amazon. Por este motivo, se debe implementar una campaña para afiliar nuevos clientes Prime; con tal fin, se propone realizar una promoción de referidos mediante la cual los clientes actuales pueden referir a una persona o más, y, si se suscriben, el cliente obtendrá beneficios y descuentos en sus próximas compras. Además, se realizarán descuentos y promociones por temporadas y en días festivos para afiliar a nuevos clientes Prime.

4. Asignación del presupuesto del plan de marketing

En la Tabla 29, se muestra el presupuesto del plan de marketing para el periodo 2020 al 2024 referente a las acciones funcionales descritas anteriormente.

Tabla 29.

Presupuesto del plan de marketing (en millones de dólares)

Acciones funcionales	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad en los medios de comunicación	128.5	155.6	185.6	219.7	255.9
Campaña para clientes frecuentes	15.0	18.2	21.7	25.6	29.9
Campaña para fidelizar nuevos clientes Prime	27.8	33.7	40.2	47.6	55.4
Total	171.3	207.4	247.5	292.9	341.2

Nota: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

Según Heizer *et al* (2017), la administración de operaciones es el grupo de actividades que generan valor en la forma de bienes o servicios cuyo principal objetivo es proveer una mayor oportunidad para que una organización mejore su rentabilidad y su servicio a la sociedad a través de la eficiencia.

A continuación, se propone un plan de operaciones alineado a la estrategia planteada para el período 2020-2024, cuya finalidad es cubrir la creciente demanda del servicio brindado por Amazon durante el período mencionado.

1. Objetivo del plan de operaciones

El objetivo general del plan de operaciones es crear el mayor nivel de eficiencia posible dentro de la organización en sus distintos procesos con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente y la rentabilidad de la empresa. En la Tabla 30, se muestra los objetivos específicos y los indicadores de seguimiento del plan de operaciones para Amazon abarcando los periodos de corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

Tabla 30.

Objetivos específicos de operaciones

Objetivo específico	Indicador de seguimiento	2020(CP)	2022(MP)	2024(LP)
Disminuir los tiempos de entrega de productos	Porcentaje de disminución de tiempo de entrega	10 %	15 %	20 %
Mejorar la experiencia y seguridad del consumidor <i>online</i> .	Resultado de encuesta (%)	84 %	86 %	88 %
Implementar nuevos <i>lockers</i>	Nuevos <i>lockers</i> instalados (acumulado)	2,464	8,074	14,878

Nota: Elaboración propia, 2020.

2. Acciones funcionales del plan operaciones

Para alcanzar los objetivos de operaciones planteados, se propone desarrollar las siguientes acciones funcionales.

2.1 Incrementar estratégicamente los convenios con tiendas físicas para *e-lockers*

Con la finalidad de crear una mejor experiencia a los distintos consumidores que muchas veces están viajando o no se encuentra en un lugar fijo, es muy importante tener un punto donde ellos puedan recoger sus productos. Según Berthiaume (2019), Amazon cuenta con 10,000 *lockers* electrónicos aproximadamente distribuidos en tiendas por conveniencia, supermercados, universidades, entre otros lugares, a lo largo del territorio de Estados Unidos. De acuerdo al crecimiento proyectado de las ventas determinado anteriormente, se propone implementar 14,878 *lockers* durante los próximos cinco años (ver Tabla 31). En el Anexo 5, se detalla la distribución

de *lockers* por estado de Estados Unidos usando el criterio de gasto de consumo per cápita de cada estado.

Tabla 31.

Proyección de instalación de *lockers*

	2020	2021	2022	2023	2024
Instalación de <i>lockers</i>	2,464	2,656	2,954	3,255	3,549

Nota: Elaboración propia, 2020.

2.2 Compra de empresas de distribución medianas

Los canales de distribución son muy importantes en todos los negocios: cualquier problema con uno de los proveedores del servicio de reparto puede afectar la imagen de la empresa y, en consecuencia, las ventas. Por tal motivo, es esencial contar con empresas que puedan suplir a los proveedores en caso de emergencia; en ese sentido, Amazon deberá adquirir empresas medianas de distribución puesto que estas empresas ya tienen un *know how* de su negocio y presencia en la localidad donde operan. De esta manera, Amazon podría ahorrar tiempo en desplegar operaciones cuando decida incrementar su presencia en un estado determinado.

Se propone comprar dos empresas medianas de distribución con presencia principalmente en los estados y las ciudades expuestas en la Tabla 32, debido a que son las zonas que tienen un mayor gasto por usuario en compras de Amazon. Con ello, se busca aumentar la capacidad de entrega de productos, disminuir los tiempos de entrega y no depender de otros proveedores. Cabe mencionar que las empresas compradas mantendrán su independencia jurídica.

Tabla 32.

Ciudades con mayor gasto por usuario de Amazon en Estados Unidos a 2017

Estado	Ciudad	Ventas (en dólares)
	Washington, DC	1,946
Texas	Austin	1,807
Nueva York	Nueva York - Newark - Jersey	1,779
Massachusetts	Boston	1,776
California	Los Ángeles	1,756
Carolina del Norte	Raleigh	1,665
Illinois	Chicago	1,595
Colorado	Denver	1,592
Texas	Dallas	1,582
Tennessee	Nashville	1,578
Georgia	Atlanta	1,536
Florida	Miami	1,532
Pensilvania	Filadelfia	1,530
Indiana	Indianápolis	1,454
Pensilvania	Pittsburgh	1,407
Ohio	Columbus	1,363

Nota: Adaptado de Statista (2018).

2.3 Desarrollar tecnología para la seguridad de los datos del cliente

Amazon sufrió ataques de seguridad durante los años 2018 y 2019, lo que expuso información confidencial (“Amazon suffers ‘fraud attack’ from cybercriminals”, 2019). Este es un problema crítico para Amazon debido a que los usuarios valoran las experiencias de compras seguras; por este motivo, se debe incrementar el presupuesto en desarrollo de tecnologías que permitan brindar una experiencia de compra segura para todos los clientes. En 2019, a nivel mundial, la inversión de las empresas en temas de seguridad aumentó en 10.7 % y se estima que se mantenga esta tendencia en los próximos años (“El mercado de seguridad de la información crecerá un 9,4 % anual hasta 2023”, 2020). Por este motivo, se propone aumentar el presupuesto de ciberseguridad para los próximos años.

3. Asignación del presupuesto del plan de operaciones

A continuación, en la Tabla 33, se detalla el presupuesto asignado al plan de operaciones para el periodo 2020 al 2024.

Tabla 33.

Presupuesto del plan de operaciones (en millones de dólares)

Acciones funcionales	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar estratégicamente los convenios con tiendas físicas para <i>e-lockers</i>		34.5	47.0	54.4	62.5	70.8
Compra de empresas medianas de distribución	10,000					
Desarrollar tecnología para la seguridad de los datos del cliente		10.0	6.0	6.0	5.0	5.0
Total	10,000	44.5	53.0	60.4	67.5	75.8

Nota: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

El plan funcional de recursos humanos se encarga de definir un enfoque general que permita utilizar eficazmente el capital humano, que posee la empresa, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

1. Objetivos del plan de recursos humanos

El objetivo general del plan de recursos humanos es reclutar, seleccionar, capacitar y retener al mejor recurso humano disponible para que cumpla con las funciones que designe la empresa. A continuación, en la Tabla 34, se presentan los objetivos específicos y los indicadores de seguimiento para el plan de recursos humanos para Amazon abarcando los periodos de corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

Tabla 34.

Objetivos específicos del plan de recursos humanos

Objetivo específico	Indicador de seguimiento	2020(CP)	2022(MP)	2024(LP)
Reclutamiento y selección de los mejores talentos del mercado laboral	Evaluación de desempeño a los trabajadores	88 %	90 %	93 %
Capacitación de los empleados de la empresa.	Cumplimiento del programa anual de capacitación	100 %	100 %	100 %
Retener el talento de la empresa	Resultado de encuesta de clima laboral	85 %	88 %	92 %

Nota: Elaboración propia, 2020.

2. Acciones funcionales del plan de recursos humanos

Para lograr los objetivos determinados en el plan de recursos humanos, se tomarán en cuenta las acciones funcionales que se desarrollarán en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, y retención de talento.

2.1 Reclutamiento y selección

Según Statista (2019c), Amazon tuvo 647,500 empleados alrededor del mundo en 2018, por lo cual el proceso de reclutamiento y selección tiene mucha importancia dentro de la empresa. Su proceso de selección es considerado entre uno de los más difíciles a nivel mundial al preocuparse por encontrar personas que se puedan alinear con la cultura de la empresa (Johnson, 2020). Se proponen las siguientes acciones para el proceso de reclutamiento y selección:

- Posicionar a la marca en la lista de mejores lugares para trabajar de los rankings de Forbes y LinkedIn, lo cual podría generar que los mejores profesionales a nivel mundial estén interesados en posiciones disponibles

- Iniciar convocatorias a nivel global con la finalidad de encontrar los mejores talentos de acuerdo a la demanda de la empresa, con enfoque en universitarios de últimos ciclos y alumnos de MBA de las mejores universidades
- Difundir las ofertas laborales existentes en comunidades que impulsen el desarrollo de mujeres, con la finalidad de incrementar la proporción de mujeres que trabajan en Amazon
- Realizar encuestas del nivel de satisfacción de los nuevos empleados en relación con el proceso de reclutamiento realizado por el área de recursos humanos para encontrar oportunidades de mejora
- Desarrollar una evaluación de desempeño a los trabajadores realizada por sus jefes respectivos

2.2 Capacitación de empleados

De acuerdo con Chiavenato (2017), la capacitación a los empleados no es un gasto sino una inversión con la cual se reduce la diferencia entre el desempeño actual de los empleados y el que desea la compañía para alcanzar los objetivos alineados a su estrategia. Se proponen las siguientes acciones para el proceso de capacitación de empleados:

- Realizar un plan de capacitación por cada trabajador que le permita desarrollar las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo y ascender en un futuro cercano desarrollando una línea de carrera
- Fomentar la capacitación para el desarrollo de habilidades blandas y de aspectos relacionados a la atención al cliente que permita mejorar la interacción tanto con el cliente interno dentro de la empresa como con el cliente que compra un producto por la web

2.3 Retención de talento

La alta rotación de personal genera sobrecostos en las empresas. Según Deloitte Insights (2020), la compensación y el reconocimiento son las principales herramientas para lograr la retención del talento, aprovechándose así el potencial del personal capacitado por un período más largo de tiempo. Con el objetivo de retener el talento, se proponen las siguientes acciones:

- Brindar bonos de productividad y beneficios más atractivos relacionados con salud, alimentación y vivienda
- Brindar becas a los mejores trabajadores para que puedan estudiar en importantes institutos y universidades, de modo que potencien sus habilidades de acuerdo a su perfil

- Evaluar con el jefe directo las causas de renuncia de un colaborador de alta competencia, para lograr obtener información que permita analizar si existen puntos de mejora por parte de la empresa
- Mejorar el clima laboral de la empresa a través de reuniones mensuales o eventos de integración a través de las cuales se fomente la participación del trabajador y el compañerismo del equipo
- Brindar facilidades para el trabajo remoto dependiendo de las funciones del puesto
- Implementar un plan de igualdad salarial entre hombre y mujeres en los diferentes niveles de la empresa
- Desarrollar anualmente una encuesta de clima laboral en toda la empresa.

3. Asignación del presupuesto del plan de recurso humanos

A continuación, en la Tabla 35 se detalle el presupuesto para el plan de recursos humanos para el periodo 2020 al 2024.

Tabla 35.

Presupuesto del plan de recursos humanos (en millones de dólares)

Acciones funcionales	2020	2021	2022	2023	2024
Reclutamiento y selección	2.5	2.5	1.7	1.7	1.0
Capacitación de empleados	4.3	4.3	2.6	2.6	2.1
Retención de talento	3.4	3.4	2.5	2.5	2.5
Total	10.2	10.2	6.8	6.8	5.6

Nota: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO IX. PLAN FUNCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. Definición de responsabilidad social empresarial

De acuerdo con Fernández (2018), la responsabilidad social empresarial (RSE) es una filosofía y una actitud adoptada por la empresa hacia los negocios y consiste en mantener una visión a largo plazo que incorpora en su gestión las expectativas de sus distintos grupos de interés (*stakeholders*). Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de su comunidad y la preservación del medio ambiente.

Según el reporte de Sostenibilidad de Amazon (2020b), la empresa está comprometida con la sostenibilidad. Por esta razón, en 2019 se unió a la fundación The Climate Pledge, con la cual se comprometió a alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono para 2040, diez años antes de lo establecido en el Acuerdo de París. Entre las acciones que Amazon viene realizando, se destacan las cuatro siguientes:

- **Energías renovables:** Amazon cuenta con 91 proyectos solares y eólicos en todo el mundo, obteniendo como resultado en 2019, un consumo de energía renovable de 42 % en todas las actividades de la empresa. Se proyecta como meta utilizar el 100 % de energía renovable en las operaciones para 2025.
- **Shipment Zero:** abarca que todas las actividades que forman parte del envío sean neutras en emisión de carbono. Estas actividades comprenden el acopio en el centro de distribución, el embalaje y el medio de transporte. Para 2030, la meta es cumplir con el 50 % del objetivo.
- **Vehículos eléctricos:** En 2019, se realizó una adquisición de 100,000 vehículos eléctricos destinados a la entrega de productos a los clientes. Se planea adquirir 10,000 vehículos adicionales para 2022.
- **Edificios sostenibles:** Amazon cuenta con edificios con certificaciones internacionales de sostenibilidad, aproximadamente 30 edificios con certificación LEED y 20 con certificación BREEAM.

2. Grupos de interés

De acuerdo con Hitt *et al* (2015), los grupos de interés son los individuos, los grupos y las organizaciones que afectan la visión y la misión de la compañía. Los grupos de interés son afectados por los resultados estratégicos alcanzados y tienen el derecho de exigir el buen desempeño de la empresa.

Se emplea el modelo propuesto por Mitchell et al (1997) para clasificar y priorizar a los *stakeholders* de acuerdo a tres atributos:

- **Poder:** una parte puede influir sobre otra para ejercer algún tipo de acción.
- **Legitimidad:** implica la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son apropiadas.
- **Urgencia:** es el grado en que los *stakeholders* hacen un llamado para una atención inmediata.

Asimismo, el modelo propone una clasificación de *stakeholders* por la cantidad de atributos que posee determinando seis tipos: adormecido, discrecional, exigente, dominante, peligroso y dependiente. En la Tabla 36, se muestra la clasificación de los *stakeholders* por atributos.

Tabla 36.

Clasificación de *stakeholders* por atributos

Categoría Stakeholders	Atributos poseídos	Tipo de stakeholder
Latentes	Poder	Adormecido
	Legitimidad	Discrecional
	Urgencia	Exigente
Expectantes	Poder y legitimidad	Dominante
	Poder y urgencia	Peligroso
	Legitimidad y urgencia	Dependiente
Definitivos	Poder, legitimidad y urgencia	Definitivo

Nota: Elaboración propia basada en Mitchell et al (1997).

En la Tabla 37, se muestra la clasificación de los *stakeholders* de Amazon siguiendo el modelo propuesto por Mitchell et al (1997).

Tabla 37.

Clasificación de *stakeholders* de Amazon

Stakeholder	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo
Accionistas	x	x	x	Definitivo
Gobierno	x	x		Dominante
Clientes		x	x	Dependiente
Trabajadores		x	x	Dependiente
Comunidades		x		Discrecional
ONG		x		Discrecional
Proveedores	x			Adormecido
Competidores	x			Adormecido

Nota: Elaboración propia basada en Mitchell et al (1997).

Según el análisis desarrollado, se tiene un *stakeholder* del tipo definitivo, que son los accionistas, y un *stakeholder* del tipo dominante, que es el Gobierno. Asimismo, figuran dos *stakeholders* del tipo dependiente: los clientes y los trabajadores.

3. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

El objetivo general del plan de responsabilidad empresarial es que Amazon sea reconocida como una empresa con responsabilidad social empresarial a nivel mundial enfocada en los tres aspectos de la sostenibilidad: bienestar social, medio ambiente y beneficios económicos. En la Tabla 38, se presentan los objetivos específicos y los indicadores de seguimiento del plan de responsabilidad social empresarial para Amazon abarcando los periodos de corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

Tabla 38.

Objetivos específicos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivo específico	Indicador de seguimiento	2020(CP)	2022(MP)	2024(LP)
Reducir el impacto ambiental en la empresa	Reducción del indicador de la huella de carbono cada año	5,5 %	6 %	6,5 %
Contribuir a reducir el impacto ambiental generado por los clientes	Incremento del consumo de productos ecoamigables	2 %	3%	4 %
Fortalecer y desarrollar las relaciones con los <i>stakeholders</i>	Percepción positiva en los resultados de encuesta a <i>stakeholders</i>	80 %	84 %	88 %

Nota: Elaboración propia, 2020.

4. Acciones funcionales del plan de responsabilidad social empresarial

A continuación, se detallarán las acciones funcionales propuestas para el plan de responsabilidad de social empresarial de Amazon.

4.1 Incrementar alianzas estratégicas con empresas recicladores

Se establecerá nuevas alianzas con empresas recicladores de cada estado para coordinar el reciclaje de las cajas de entrega de Amazon debido a que en los últimos años aumentaron considerablemente estos residuos. Se propone instalar puntos de acopio de empaques abiertos en los establecimientos donde se encuentren *lockers* para que los clientes pueden dejar sus empaques vacíos y luego la empresa recicladora pueda recoger los empaques para reciclarlos. El motivo de esta práctica es fomentar el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.

4.2 Fomentar la oferta de productos eco-amigables

Amazon brindará beneficios y descuentos a las empresas que oferten productos eco-amigables en el sitio web de la compañía. Con estos estímulos, se busca aumentar la oferta de estos productos y que los clientes puedan evaluar sus beneficios. Asimismo, se propone brindar descuentos en productos ecoamigables a los clientes Prime, con el objetivo de introducir e impulsar el consumo de estos productos en este segmento de clientes. De esta manera, los clientes que empiecen a

probar o utilizar en mayor medida productos ecoamigables ayudarán a reducir el impacto ambiental de la contaminación.

4.3 Contratar al 20 % de empleados de la zona

Del total de empleados contratados para una sede o centro logístico, se propone que por lo menos el 20 % de los trabajadores sean residentes de la zona por más de dos años. De esta forma, la población local será beneficiada, por una parte, con la creación de empleo y, por otro lado, con el incremento del consumo de la zona generado por el establecimiento de Amazon.

4.4 Crear programas de capacitación a jóvenes con escasos recursos

Se crearán programas de capacitación técnica y profesional para jóvenes con escasos recursos que se encuentren en el estado de la sede o centro logístico. Una vez finalizados sus estudios, los jóvenes trabajarán por lo menos un año en la empresa en áreas relacionadas a sus estudios realizados. Con estas acciones, se propone beneficiar a la población local, impulsando el desarrollo de los jóvenes mediante la capacitación técnico/profesional que les genere oportunidades de elevar su calidad de vida.

5. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

El presupuesto de responsabilidad social empresarial que requiere Amazon para la implementación de las propuestas realizadas durante el periodo 2020 al 2024 se detalla en la Tabla 39.

Tabla 39.

Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (en millones de dólares)

Acciones funcionales	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar alianzas estratégicas con empresas recicladores	4.5	4.5	2.5	2.5	2.5
Fomentar la oferta de productos eco-amigables	0.5	0.5	0.3	0.3	0.3
Contratar al 20 % de empleados de la zona	0	0	0	0	0
Crear programas de capacitación a jóvenes con escasos recursos	3.5	2.3	2.3	1.5	1.5
Total	8.5	7.3	5.1	4.3	4.3

Nota: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

Según Morales y Morales (2014), el planeamiento financiero establece la base de la actividad económica de la empresa, siendo esta una herramienta o técnica para la evaluación proyectada de una organización.

1. Objetivo del plan financiero

El objetivo general del plan financiero es evaluar la contribución de las estrategias y acciones funcionales propuestas que se reflejan en los indicadores financieros. En la Tabla 40, se detallan los objetivos específicos y los indicadores de seguimiento del plan financiero para Amazon abarcando los periodos de corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

Tabla 40.

Objetivos específicos del plan financiero

Objetivo específico	Indicador de seguimiento	2020(CP)	2022(MP)	2024(LP)
Incrementar la utilidad operativa	Incremento de la utilidad operativa (\$MM)	15,000	16,000	19,000
Incrementar el EBITDA	EBITDA/Ventas	11 %	14 %	17 %

Nota: Elaboración propia, 2020.

2. Consideraciones

- Considerar como año cero el año 2019.
- La proyección de esta tesis corresponde al periodo 2020-2024.
- La presente tesis presenta dos escenarios: el primero presenta un estado de resultados y flujo de caja sin estrategia basado en las proyecciones de venta determinadas en el Anexo 1; el segundo presenta un estado de resultados y flujo de caja con estrategia basado en las proyecciones de venta determinadas en el Anexo 5.
- Considerar 21% como tasa de impuesto a la renta para los dos escenarios.
- La moneda que se emplea para el presente trabajo es el dólar estadounidense.
- Entre los gastos de recursos humanos, el 40 % corresponde a gastos administrativos y el 60 %, a gastos de ventas.
- Para la determinación del COK y WACC, se utilizó información de los bonos del tesoro público, SP500 de cinco años y el beta sistemático de las acciones de Amazon.
- Se ha considerado la liquidación de los activos (*lockers*) en el último año de proyección del flujo de caja tomando en cuenta el valor neto, que no incluye la depreciación acumulada, como valor de venta. Para la liquidación de las empresas adquiridas se considera el valor de compra como el valor de venta manteniendo un escenario conservador de recupero.

3. Presupuesto de los planes funcionales

En la Tabla 41, se muestra el presupuesto que se requiere para implementar los planes funcionales descritos en los capítulos anteriores. Cabe mencionar que lo requerido en el año 2019 es el monto de inversión necesario para adquirir las dos empresas de distribución.

Tabla 41.

Presupuesto de los planes funcionales (en millones de dólares)

Planes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Plan Funcional de Marketing		171.3	207.4	247.5	292.9	341.2
Plan Funcional de Recursos Humanos		10.2	10.2	6.8	6.8	5.6
Plan Funcional de Responsabilidad Social		8.5	7.3	5.1	4.3	4.3
Plan Funcional de Operaciones	10,000	44.5	53.0	60.4	67.5	75.8
Total	10,000	234.5	278.0	319.8	371.5	426.8

Nota: Elaboración propia, 2020.

4. Determinación del COK y WACC

Para determinar el COK, se emplea la fórmula del modelo CAPM: $COK = R_f + (R_m - R_f) \times B_i$. En la Tabla 42 se muestra el valor COK obtenido de 15.75 % al igual que las partes que lo conforman según fórmula. Para determinar el valor R_f , se emplearon los valores del periodo 2015-2019 de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, y, para obtener el valor R_m , se evaluó el rendimiento del mercado obtenido del índice S&P 500 de los años del periodo 2015-2019. Asimismo, el valor B_i es el riesgo sistemático de las acciones ordinarias de Amazon (Nasdaq, 2020).

Tabla 42.

Componentes COK

Componentes	Valor
Tasa de rendimiento del Tesoro de Estados Unidos (R_f)	1.88%
Tasa de rendimiento del mercado (R_m)	10.55%
Riesgo sistemático de las acciones ordinarias de Amazon (B_i)	1,6
$COK = R_f + (R_m - R_f) \times B_i$	15.75%

Nota: Elaboración propia, 2020.

Además, en la Tabla 43, se muestra el valor WAAC obtenido de 9.14 % y el detalle de los componentes.

Tabla 43.

Componentes WAAC

Componentes	Valor
Proporción asumida con capital ($E/(D+E)$)	40 %
Proporción asumida con préstamo ($D/(D+E)$)	60 %
COK (K_e)	15.75 %
Tasa de interés para créditos en EE.UU. (K_d)	6 %
Tasa impositiva Amazon (T)	21 %
$WAAC = K_d * (1-T)(D/D+E) + K_e * (E/D+E)$	9.14 %

Nota: Elaboración propia, 2020.

5. Estado de resultados con estrategia y sin estrategia

A continuación, se expone el estado de resultados, conocido también como estado de ganancias y pérdidas, con estrategia y sin estrategia en las Tablas 44 y 45, respectivamente.

Tabla 44.

Estado de resultados sin estrategia (en millones de dólares)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	170,773	212,644	257,452	307,129	363,486	423,416
Costo de ventas	98,828	118,165	138,037	159,293	182,621	206,652
Utilidad bruta	71,945	94,478	119,415	147,836	180,864	216,764
Gastos administrativos	-15,537	-19,682	-24,196	-29,276	-35,122	-41,424
Gastos de ventas	-23,305	-29,523	-36,293	-43,914	-52,683	-62,135
Utilidad operativa	33,103	45,273	58,927	74,645	93,060	113,205
Ingresos financieros	-1,131	-2,340	-4,489	-8,265	-14,878	-25,571
Gastos financieros						
Otros ingresos	81	-83	62	-37	20	-7
Otros gastos	-20,639	-25,174	-29,927	-35,100	-40,870	-46,907
Ingresos extraordinarios						
Gastos extraordinarios						
Resultados antes de Impt. y Particip.	11,414	17,676	24,573	31,242	37,331	40,720
Participaciones						
Impuesto a la renta	2397	3712	5160	6561	7840	8551
Utilidad Neta	9,017	13,964	19,413	24,681	29,492	32,168

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 45.

Estado de resultados con estrategia (en millones de dólares)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	215,833	261,314	311,736	368,938	429,767
Costo de ventas	118,392	138,310	159,615	182,997	207,088
Utilidad bruta	97,441	123,004	152,121	185,941	222,679
Gastos administrativos	-19,686	-24,200	-29,279	-35,125	-41,426
Gastos de ventas	-29,529	-36,299	-43,918	-52,687	-62,139
Utilidad operativa	48,225	62,505	78,925	98,129	119,114
Ingresos financieros	-2,662	-4,748	-8,456	-14,996	-25,614
Gastos financieros					
Otros ingresos	-83	62	-37	20	-7
Otros gastos	-25,174	-29,927	-35,100	-40,870	-46,907
Ingresos extraordinarios					
Gastos extraordinarios					
Resultados antes de Impt. y Particip.	20,306	27,893	35,331	42,282	46,586
Participaciones					
Impuesto a la renta	4,264	5,858	7,419	8,879	9,783
Utilidad Neta	16,042	22,036	27,911	33,403	36,803

Nota: Elaboración propia, 2020.

6. Simulación financiera y resultados de flujo de caja

A continuación, se muestran los flujos económicos y financieros de los estados de resultados con y sin estrategia en las Tablas 46 y 47, respectivamente. De la diferencia de estos dos flujos, se pudieron calcular los flujos reales netos tanto económico como financiero, obteniendo un VAN financiero de 7,208 millones de dólares y una TIR financiera de 53%, que se presentan en la Tabla 48. Con estos resultados se puede concluir viable la implementación de los planes funcionales.

Tabla 46

Flujo económico y financiero sin estrategia (en millones de dólares)

Ingresos y Salida de efectivo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		212,644	257,452	307,129	363,486	423,416
Costo de ventas		117,737	138,037	158,778	182,621	206,041
Utilidad bruta		94,906	119,416	148,351	180,865	217,375
Gastos operativos		-49,205	-60,489	-73,190	-87,805	-103,559
Otros ingresos/gastos		-25,257	-29,864	-35,138	-40,851	-46,914
Utilidad antes de intereses e impuesto		20,444	29,062	40,023	52,209	66,902
Depreciación y amortización		428	515	611	719	834
Utilidad + depreciación (EBITDA)		20,872	29,578	40,634	52,928	67,736
(-) Inversión e impuestos						
Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial	-					
Plan Funcional Operativo	-					
Plan Funcional Recursos Humanos	-					
Plan Funcional de Marketing	-					
Impuesto a la renta	-	3,712	5,160	6,561	7,840	8,551
FC Económico	-	17,160	24,417	34,073	45,089	59,184
Deuda						
Amortización						
Interés		-2,340	-4,489	-8,265	-14,878	-25,571
Escudo fiscal		491	943	1,736	3,124	5,370
Servicio de deuda	-	-1,848	-3,546	-6,530	-11,753	-20,201
Aporte	-					
FC Financiero	-	15,312	20,871	27,543	33,335	38,983

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 47.

Flujo económico y financiero con estrategia (en millones de dólares)

Ingresos y salida de efectivo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		215,833	261,314	311,736	368,938	429,767
Costo de ventas		117,962	138,310	159,094	182,997	206,469
Utilidad bruta		97,872	123,005	152,642	185,941	223,298
Gastos operativos		-49,216	-60,499	-73,197	-87,812	-103,564
Otros ingresos/gastos		-25,257	-29,864	-35,138	-40,851	-46,914
Utilidad antes de Inter. E Impt.		23,399	32,641	44,307	57,279	72,820
Depreciación y amortización		431	520	619	730	848
Utilidad + depreciación (EBITDA)		23,829	33,161	44,926	58,009	73,668
(-) Inversión e impuestos						
Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial						
Plan Funcional Operativo	10,000	44	53	60	68	76
Plan Funcional Recursos Humanos						
Plan Funcional de Marketing						
Liquidación de Activos y Empresa adquiridas						10,107
Impuesto a la renta		4,264	5,858	7,419	8,879	9,783
FC Económico	-10,000	19,521	27,251	37,446	49,062	73,916
Deuda		-				
Amortización deuda		-1,064	-1,128	-1,196	-1,268	-1,344
Interés		-2,662	-4,748	-8,456	-14,996	-25,614
Escudo fiscal		559	997	1,776	3,149	5,379
Servicio de deuda	6,000	-3,167	-4,879	-7,876	-13,115	-21,579
Aporte						
FC Financiero	-4,000	16,353	22,372	29,570	35,947	52,337

Cuadro de Financiamiento		
Deuda	6,000	60 %
Aporte	4,000	40 %
Total	10,000	100 %

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 48.

Flujos reales netos e indicadores financieros

Diferencia de FC (\$ MM)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FC Económico Real	-10,000	2,361	2,834	3,373	3,974	14,732
FC Financiero Real	-4,000	1,042	1,501	2,027	2,612	13,354

VAN ECONÓMICO	9,447
TIR ECONÓMICO	31%

VAN FINANCIERO	7,208
TIR FINANCIERO	53%

Nota: Elaboración propia, 2020.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El *retail e-commerce* en Estados Unidos ha mantenido un crecimiento positivo en los últimos años. Asimismo, las proyecciones para los próximos años muestran tasas atractivas y similares a años pasados.
- El modelo de negocio de Amazon se basa en el enfoque al cliente, la tecnología empleada en sus procesos y la gran variedad de productos que oferta.
- Para el presente trabajo se realizó un análisis y evaluación cualitativo de las fuerzas de Porter para la industria del *e-commerce*, se determinó una atractividad neutral debido a que las fuerzas poder de negociación de proveedores e intensidad de la rivalidad obtuvieron un nivel alto; las fuerzas amenaza de nuevos ingresos y amenaza de sustitutos obtuvieron un nivel bajo; y la fuerza poder de negociación de compradores obtuvo un nivel moderado.
- Como resultado del análisis VRIO, se determinaron las ventajas competitivas sostenibles para Amazon, las cuales son capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios, reconocimiento de la marca y capacidad de excelencia en el servicio al cliente.
- El tipo de estrategia que sigue Amazon es el liderazgo en costo y la diferenciación integrados brindando una gran variedad de producto a precios bajos.
- Dentro de las estrategias de crecimiento, se emplea la penetración de mercado enfocándose en el aumento de la participación del mercado mediante el incremento del consumo de los clientes (*ticket* promedio) y atraer a nuevos clientes.
- Las estrategias y los planes funcionales desarrollados dan como resultado un VAN financiero de USD 7,208 millones y una TIR financiera de 53 %, por lo cual se concluye que son viables.

2. Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar la etapa de control de implementación de la estrategia después de realizar el desarrollo y ejecución de las estrategias y planes funcionales
- Se debe continuar con el enfoque de responsabilidad social empresarial tanto en las actividades internas de la empresa como en su relación con sus *stakeholders*.
- Se sugiere realizar un estudio de mercado para evaluar si las personas mayores de edad podrían ser un público objetivo potencial y para desarrollar nuevos productos.
- Se debe evaluar la viabilidad de ingreso a nuevos mercados extranjeros.
- Se recomienda continuar adquiriendo empresas que tengan una cultura similar a Amazon y al mismo tiempo puedan complementar los servicios que actualmente brinda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Bloomberg. (2019). Proveedores de Amazon entran en pánico ante ausencia de pedidos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/proveedores-amazon-entran-panico-ausencia-pedidos-260880-noticia/>
- Agencia EFE. (26 de noviembre de 2018). Nueva protesta de neoyorquinos contra Amazon: ‘Escucha, estamos en la lucha’”. *EFE*. <https://www.efe.com/efe/usa/economia/nueva-protesta-de-neoyorquinos-contramazon-escucha-estamos-en-la-lucha/50000106-3825011>
- Altamira Web. (2019). *Cómo será el crecimiento del e-commerce en 2019: 7 informes y estadísticas muy reveladoras*. Altamira Web. <https://altamiraweb.net/crecimiento-del-e-commerce-en-2019-estadisticas/>
- “Amazon, Apple and Google face data complaints”. (2019, 21 de enero). *BBC*. <https://www.bbc.com/news/technology-46944694>
- “Amazon suffers ‘fraud attack’ from cybercriminals”. (2019, 10 de mayo). *CISO MAG*. <https://cisomag.eccouncil.org/amazon-suffers-fraud-attack-from-cybercriminals/>
- Amazon. (s. f.). *Nuestros centros logísticos*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://www.aboutamazon.es/centros-log%C3%ADsticos-de-amazon/nuestros-centros-log%C3%ADsticosl>
- Amazon. (2020a). *Principios de liderazgo*. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <https://www.amazon.jobs/es/principles>
- Amazon. (2020b). *Todos unidos: mantenemos nuestro compromiso con la sostenibilidad*. Recuperado el 18 de julio de 2020, de <https://sostenibilidad.aboutamazon.es/generador-de-informes>
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.
- Asociación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte [NAICS Association] (2019). *NAICS Profile Page*. <https://www.naics.com/company-profile-page/?co=1776>
- Banco Mundial. (30 de setiembre de 2019). *Medio ambiente*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview>
- Barney, J. B. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (2ª ed.). Pearson.
- Bureau of Economic Analysis [BEA]. (2020). *GDP and personal income*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://apps.bea.gov/itable/iTable.cfm?ReqID=70&step=1&acrnd=1>

Berthiaume, D. (17 de setiembre de 2019). Report: Amazon seeks aggressive locker expansion. *Chain Store Age*. <https://chainstoreage.com/technology/report-amazon-seeks-aggressive-locker-expansion>

Bomey, N. (14 de febrero de 2019). ¿Could Amazon still pick another HQ2 site after ditching New York? *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/money/2019/02/14/amazon-cancels-new-york-city-hq-2-hope-other-cities/2870724002/>

Casadesus-Massanell, R. (2014). *Configuración de las aspiraciones, misión, visión y valores*. <https://es.scribd.com/document/393471991/8114-PDF-ENG-en-es-2-pdf>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital* (5ª ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. Capacitación y desarrollo del personal* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

“Conozca las tendencias de la tecnología para el 2019”. (2019, 2 de febrero). *Gestión*. <https://gestion.pe/tecnologia/conozca-tendencias-tecnologia-2019-258878-noticia/?ref=gesr>

D’Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.). Pearson Educación.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ta ed.). Pearson.

Deloitte Insights. (2020). *La empresa social en acción. Tendencias globales de capital humano 2020*. Deloitte Development. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/HC%20Trends%202020_Espa%C3%B1ol.pdf

Dudovskiy, J. (27 de marzo de 2020a). *Amazon PESTEL Analysis*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/amazon-pestel-analysis-2/>

Dudovskiy, J. (21 de marzo de 2020b). *Amazon Marketing Mix (Amazon 7Ps of Marketing)*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/amazon-marketing-mix-amazon-7ps-marketing-2/>

Dudovskiy, J. (20 de marzo de 2020c). *Amazon Marketing Communication Mix*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/amazon-marketing-communication-mix/>

Economipedia. (2017). *Matriz Ansoff*. Recuperado el 25 de diciembre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Economipedia. (2019). *¿Por qué es necesaria la estabilidad política para la buena marcha de la economía?* Recuperado el 11 de enero de 2021, de <https://economipedia.com/actual/por-que-es-necesaria-la-estabilidad-politica-para-la-buena-marcha-de-la-economia.html>

- “El mercado de seguridad de la información crecerá un 9,4 % anual hasta 2023”. (2020, 22 de enero). *IT Digital Security*. <https://www.itdigitalsecurity.es/endpoint/2020/01/el-mercado-de-seguridad-de-la-informacion-crecera-un-94-anual-hasta-2023>
- Ferguson, E. (20 de febrero de 2017). *Amazon.com Inc. 's Marketing Mix (4Ps) Analysis*. Panmore Institute. <http://panmore.com/amazon-com-inc-marketing-mix-4ps-analysis>
- Fernández, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Wolter Kluwer.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2019). *Perspectivas de la economía mundial. Desaceleración mundial de la actividad manufacturera, crecientes barreras comerciales*. Fondo Monetario Internacional.
<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2019/October/Spanish/texts.ashx?la=es>
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. (2a ed.). Deusto.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7a ed.). Grafos.
- Grasso, C. (19 de marzo de 2019). *The 2019 Amazon Consumer Behavior Report*. Feedvisor. <https://feedvisor.com/resources/amazon-trends/the-2019-amazon-consumer-behavior-report/>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, Ch. (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management* (16^a ed.). Pearson.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinsson, R. (2015). *Administración estratégica* (11^a ed.). Cengage Learning.
- Isidore, C. (29 de marzo de 2018). ¿Qué tiene Trump contra Amazon? Suficiente: esto es lo que realmente sucede. *CNN en Español*. <<https://cnnespanol.cnn.com/2018/03/29/trump-amazon-criticas-realidad-hechos/>>
- Johnson, L. (31 de enero de 2020). Así es el exigente proceso de selección y entrevistas para conseguir trabajo en Amazon. *Business Insider*.
<https://www.itdigitalsecurity.es/endpoint/2020/01/el-mercado-de-seguridad-de-la-informacion-crecera-un-94-anual-hasta-2023>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15^a ed.). Pearson Educación.
- Laundon, K. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12^a ed.). Pearson Educación.
- Lipsman, A. (27 de junio de 2019). *US Ecommerce 2019. Mobile and Social Commerce Fuel Ongoing Ecommerce Channel Shift*. EMarketer. <https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-2019>

- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Patria.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercado*. Pearson.
- Marsh. (2019). *Mapa de Riesgo Político 2019*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://www.marsh.com/pe/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- “¿Más impuestos para Amazon, Google y Facebook? Cómo es el plan de Francia para gravar a los gigantes tecnológicos y por qué enfada a Trump”. (2019, 11 de julio). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48950213>
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2013). *El plan de marketing* (2ª ed.). Universidad del Pacífico.
- McGrath, M. (23 de setiembre de 2019). Cambio climático: el preocupante informe científico que alerta de cifras récord en el calentamiento global y de desastres naturales más catastróficos. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49791588>
- McKinsey & Company. (1 de junio de 2009). *Enduring Ideas: The Business System*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-business-system>
- Miguel, E. (10 de abril de 2019). *75.000 tiendas físicas menos de aquí a 2025: así pinta la "crisis del retail" en Estados Unidos*. Magnet. <https://magnet.xataka.com/un-mundo-fascinante/75-000-tiendas-fisicas-aqui-a-2025-asi-pinta-crisis-retail-estados-unidos>
- Mission Statement (2019). *Amazon Mission and Vision Statement Analysis*. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de <https://mission-statement.com/amazon/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academic of Management Review*, 22(4), 853-856. https://canvas.brown.edu/files/61012988/download?download_frd=1&verifier=9wZ0btSWvHPIRCo70IaYh0CjceWgjfA6VgRPsInC
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. Patria.
- Nasdaq. (2020). *Modelo de precios de activos de capital (CAPM)*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://es.stock-analysis-on.net/NASDAQ/Empresa/Amazoncom-Inc/DCF/CAPM>
- Palmero, M. (18 de abril de 2018). “Un infiltrado en Amazon lo cuenta todo: las medidas extremas que utilizan con su gente”. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-04-18/deben-hacer-trabajadores-amazon-seguir-trabajo_1551418/
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei Argentina.

- Pozzi, S. (21 de junio de 2018). Los Estados de EE. UU. podrán obligar al comercio electrónico a pagar impuestos. *El País*.
https://elpais.com/economia/2018/06/21/actualidad/1529594223_560998.html
- Pozzi, S., & Jiménez Cano, R. (16 de junio de 2017). “Amazon compra los supermercados Whole Foods por 13.700 millones de dólares”. *El País*.
https://elpais.com/economia/2017/06/16/actualidad/1497619294_562427.html
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business.
- PricewaterhouseCoopers. (2019). *The Global Innovation 1000 Study. Investigating Trends at the World's 1000 Largest Corporate R&D Spenders*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html>
- Rivas, M. (16 de julio de 2019). *La crisis de la contaminación plástica*. Heinrich Böll Stiftung.
<https://mx.boell.org/es/2019/07/16/la-crisis-de-la-contaminacion-plastica>
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica* (2ª ed.). Norma.
- Sherman, H., Rowley, D., & Armandi B. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, 8(3), 162-171.
https://www.researchgate.net/publication/235285166_Developing_a_strategic_profile_the_pre-planning_phase_of_strategic_management
- Statista (2018). *Leading cities in the United States ranked average annual spending per Amazon buyer in 2017*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/803269/cities-average-annual-spending-per-amazon-buyer>
- Statista. (2019a). *E-commerce worldwide - statistics & facts*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
- Statista. (2019b). *Annual global marketing costs of amazon from 2010 to 2018*. Recuperado el 1 de diciembre de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/506535/amazon-marketing-spending/>
- Statista. (2019c). *Evolución del número de empleados de Amazon de 2011 a 2018*. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/535623/numero-de-empleados-de-amazon/>
- Statista. (2020). *Amazon - Statistics & Facts*. Recuperado el 17 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/topics/846/amazon/>
- Strategic Management Insight. (2013a). *PEST & PESTEL Analysis*. Recuperado el 23 de octubre de 2020. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

Strategic Management Insight. (2013b). *Porter's Five Forces*. Recuperado el 5 de febrero de 2020. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>

Unión Europea. (4 de mayo de 2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN#d1e1374-1-1>

Yahoo! Finanzas. (2020). *Amazon.com, Inc. (AMZN)*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de https://es.finance.yahoo.com/quote/AMZN/financials/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAANnIXKTzvB92-2jQuY3kH6UQLqtVnF6B5e-

[TNe3iNyayhXaQJfSgv1ppNolvTiTiK0DeuWv0Apz_dcsl6SqK5HLYF6xUEul3jy7Q4_BizXRwhauV4-p-v2HplnuKNZHtSTOZ-Hnpq3IpcJk63ipxo0Zv6q3JMccxnWVQvVWIH6o](https://es.finance.yahoo.com/quote/AMZN/financials/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAANnIXKTzvB92-2jQuY3kH6UQLqtVnF6B5e-TNe3iNyayhXaQJfSgv1ppNolvTiTiK0DeuWv0Apz_dcsl6SqK5HLYF6xUEul3jy7Q4_BizXRwhauV4-p-v2HplnuKNZHtSTOZ-Hnpq3IpcJk63ipxo0Zv6q3JMccxnWVQvVWIH6o)

We Are Social. (30 de enero de 2019). *Digital 2019: Global Internet Use Accelerates*. We Are Social. <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

ANEXOS

ANEXO 1. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA AMAZON EN ESTADOS UNIDOS 2020-2024

Proyección ventas *retail e-commerce* anuales Amazon

Para realizar la proyección de ventas *retail e-commerce* anuales Amazon 2020-2024 en Estados Unidos, se usó una regresión polinómica con la información de ventas *retail e-commerce* anuales de Amazon del 2015 al 2019. Se obtuvo la ecuación $y = 2.5422x^2 + 12.318x + 47.431$ con un valor aceptable de R^2 de 0.99. A los valores anuales obtenidos en la ecuación se les multiplicó por un factor relacionado a la diferencia de los crecimientos anuales proyectados del *retail e-commerce* en Estados Unidos que se muestran en la siguiente tabla.

Año	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Crecimiento	14.0 %	13.9 %	13.6 %	13.1 %	12.9 %	12.6 %
Diferencia crecimiento anual		-0.1 %	-0.3 %	-0.5 %	-0.2 %	-0.3 %
Factor (1+Diferencia anual)		99.9 %	99.7 %	99.5 %	99.8 %	99.7 %

Nota: Elaboración propia basada en información de Statista (2020).

Realizando las operaciones antes descritas, se obtuvieron las proyecciones de ventas para el periodo 2020-2024, que se muestran en la siguiente tabla.

Año	X = Periodo	Y = Ventas Retail E-commerce anuales Amazon (\$ miles de millones)
2015	1	64
2016	2	80
2017	3	106
2018	4	141
2019	5	171
2020	6	213
2021	7	257
2022	8	307
2023	9	363
2024	10	423

Nota: Elaboración propia basada en información de Statista (2020).

Proyección miembros anuales Amazon Prime

Para realizar la proyección de miembros anuales Amazon Prime 2020-2024 en Estados Unidos, se usó una regresión polinómica con la información de miembros anuales Amazon Prime de 2015 a 2019. Se obtuvo la ecuación $y = -x^2 + 21.2x + 31.8$ con un valor aceptable de R^2 de 0.98. A los valores anuales obtenidos en la ecuación se les multiplicó por un factor relacionado a la diferencia de los crecimientos anuales proyectados del *retail e-commerce* en Estados Unidos que se muestran en la siguiente tabla.

Año	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Crecimiento	14.0 %	13.9 %	13.6 %	13.1 %	12.9 %	12.6 %
Diferencia crecimiento anual		-0.1 %	-0.3 %	-0.5 %	-0.2 %	-0.3 %
Factor (1+Diferencia anual)		99.9 %	99.7 %	99.5 %	99.8 %	99.7 %

Nota: Elaboración propia basada en información de Statista (2020).

Realizando las operaciones antes descritas se obtuvo las proyecciones de ventas para el periodo 2020-2024 que se muestran en la siguiente tabla.

Año	X = Periodo	Y = Miembros anuales Amazon (miles de millones de dólares)
2015	1	54
2016	2	65
2017	3	90
2018	4	101
2019	5	112
2020	6	123
2021	7	131
2022	8	137
2023	9	141
2024	10	143

Nota: Elaboración propia basada en información de Statista (2020).

ANEXO 2. FODA

Fortalezas (F)		Oportunidades (O)	
F1	Crecimiento constante en el mercado	O1	Apoyo gubernamental a la ciberseguridad
F2	Centros de distribución	O2	Estabilidad económica y política en Estados Unidos
F3	Reconocimiento de marca	O3	Aumento mundial del <i>e-commerce</i>
F4	Enfoque en la satisfacción del cliente	O4	Cambio climático/ contaminación
F5	Desarrollo de nuevos productos y servicios	O5	Nuevas tecnologías
Debilidades (D)		Amenazas (A)	
D1	Altos costos operativos	A1	Barrera de ingreso a otros países
D2	Dependencia de proveedores de distribución	A2	Ley de protección de datos
D3	Modelo de negocio imitable fácilmente	A3	Protestas de trabajadores y activistas en contra de Amazon
D4	Pocas tiendas físicas	A4	Guerra comercial entre Estados Unidos y China

Nota: Elaboración propia, 2020.

ANEXO 3. MATRIZ DE FODA CRUZADO

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1	Crecimiento constante en el mercado	D1	Altos costos operativos.
		F2	Centros de distribución	D2	Dependencia de proveedores de distribución
		F3	Reconocimiento de marca	D3	Modelo de negocio imitable fácilmente
		F4	Enfoque en la satisfacción del cliente	D4	Pocas tiendas físicas
		F5	Desarrollo de nuevos productos y servicios		
Oportunidades (O)		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Apoyo gubernamental a la ciberseguridad	E1 FO1. Identificar nuevos perfiles potenciales de compradores y realizar campañas para fidelizarlos (O1, O5, F1, F4) E2 FO2. Desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar el servicio y captar nuevos clientes (O1, O4, O5, F1, F4, F5)		E6 DO1. Contratar proveedores locales de distribución y colocar puntos de entrega céntricos en diferentes ciudades. (O3, O4, D4, D2) E7 DO3. Optimizar procesos internos para disminuir los costos operativos (O4, O5, D1, D3)	
O2	Estabilidad económica y política en Estados Unidos				
O3	Aumento mundial del <i>e-commerce</i>				
O4	Cambio climático/contaminación				
O5	Nuevas tecnologías				
Amenazas (A)		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Barrera de ingreso a otros países	E3 FA1. Implementar acuerdos de confidencialidad (A2, F4, F3) E4 FA2. Desarrollar proyectos sociales y ambientales en las ciudades de las sedes (A3, F3) E5 FA3. Penetración en mercados distintos de Estados Unidos y Europa (A1, A4, F1, F3)		E8 DA1. Desarrollar proyectos I+D para mejorar la seguridad de los datos personales y procesos internos (A2, D1) E9 DA2. Evaluar y mejorar las condiciones laborales para retener al personal calificado (A3,D1,D3)	
A2	Ley de protección de datos				
A3	Protestas de trabajadores y activistas en contra de Amazon				
A4	Guerra comercial entre Estados Unidos y China.				

Nota: Elaboración propia, con base en David, 2013.

ANEXO 4. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CUANTIFICADA (MCPE)

			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7/E8		E9																	
		Factores Clave	Pond	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA																	
		Oportunidades (O)																																
Factores Externos	O1	Apoyo gubernamental a la ciberseguridad	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3															
	O2	Estabilidad económica y política en Estados Unidos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3															
	O3	Aumento mundial del <i>e-commerce</i>	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3															
	O4	Cambio climático y contaminación	0.05	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3															
	O5	Nuevas tecnologías	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	1	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45															
	Amenazas (A)																																	
	A1	Barreras de ingreso a otros países	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1															
	A2	Ley de protección de datos	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	2	0.3	1	0.15	3	0.45	2	0.3															
	A3	Protestas de trabajadores y activistas en contra de Amazon	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15															
A4	Guerra comercial entre Estados Unidos y China	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1																
Fortalezas (F)																																		
Factores Internos	F1	Crecimiento constante en el mercado	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3															
	F2	Centros de distribución.	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2															
	F3	Reconocimiento de marca	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45															
	F4	Enfoque en la satisfacción del cliente.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45															
	F5	Desarrollo de nuevos productos y servicios	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3															
	Debilidades (D)																																	
	D1	Altos costos operativos	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3															
	D2	Dependencia de proveedores de distribución	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3															
	D3	Modelo de negocio imitable fácilmente	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05															
D4	Pocas tiendas físicas	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05																
				6.1					6.0					4.4					3.4					5.1					6.1					4.7

Nota: Elaboración propia, con base en David (2013).

ANEXO 5. PROYECCIÓN DE VENTAS CON ESTRATEGIA Y GASTOS DE PUBLICIDAD

Para determinar la proyección de venta con estrategia se emplea los valores calculados en el Anexo 1 donde se determinó la proyección de Venta de Amazon para el periodo 2020-2024 sin estrategia, a cada uno de los valores proyectados de cada año se les incrementó el 1.5 % resultando los valores de la siguiente tabla.

Proyecciones (en millones de dólares)	2020	2021	2022	2023	2024
Proyección de ventas (Anexo 1)	212,644	257,452	307,129	363,486	423,416
Proyección de ventas con estrategia	215,833	261,314	311,736	368,938	429,767
Delta de incremento ventas	3,190	3,862	4,607	5,452	6,351

Nota: Elaboración propia, 2020.

Para determinar los gastos de publicidad se calculó una ratio teniendo como numerador las ventas de Amazon en 2019 en Estados Unidos (Statista 2020) entre el gasto en publicidad de Amazon en 2019 en Estados Unidos (Statista 2020), y se obtuvo el valor de 24,8 MM ventas/ MM gasto de publicidad. Con este ratio, se puede calcular cuánto se necesita gastar en publicidad para cumplir con la proyección de incremento de ventas que se estimó.

Proyecciones (en millones de dólares)	2020	2021	2022	2023	2024
Delta de incremento ventas (D)	3,190	3,862	4,607	5,452	6,351
Publicidad en los medios de comunicación (D / Ratio)	129	156	186	220	256

Nota: Elaboración propia, 2020.

ANEXO 6. DISTRIBUCIÓN DE *LOCKERS* POR ESTADO

Estados	Gasto anual 2018 de consumo per cápita (en dólares)	Ratio de distribución	Instalación de <i>lockers</i> por estado				
			2020	2021	2022	2023	2024
District of Columbia	63,705	2.5 %	62	67	75	82	90
Massachusetts	54,395	2.2 %	53	57	64	70	77
Connecticut	53,159	2.1 %	52	56	62	69	75
New Hampshire	52,895	2.1 %	52	56	62	68	75
New York	52,482	2.1 %	51	55	62	68	74
New England	52,329	2.1 %	51	55	61	68	74
New Jersey	52,232	2.1 %	51	55	61	67	74
Mideast	49,674	2.0 %	49	52	58	64	70
Alaska	48,990	1.9 %	48	52	57	63	69
Vermont	48,474	1.9 %	47	51	57	63	68
Hawaii	47,425	1.9 %	46	50	56	61	67
California	46,956	1.9 %	46	50	55	61	66
North Dakota	46,819	1.9 %	46	49	55	60	66
Washington	46,382	1.8 %	45	49	54	60	65
Far West	46,319	1.8 %	45	49	54	60	65
Maryland	46,253	1.8 %	45	49	54	60	65
Maine	45,997	1.8 %	45	48	54	59	65
Minnesota	45,972	1.8 %	45	48	54	59	65
Rhode Island	45,655	1.8 %	45	48	54	59	64
Virginia	45,235	1.8 %	44	48	53	58	64
Pennsylvania	44,829	1.8 %	44	47	53	58	63
Illinois	44,741	1.8 %	44	47	52	58	63
Delaware	44,733	1.8 %	44	47	52	58	63
South Dakota	44,706	1.8 %	44	47	52	58	63
Colorado	44,582	1.8 %	44	47	52	58	63
Wyoming	42,659	1.7 %	42	45	50	55	60
Nevada	42,367	1.7 %	41	45	50	55	60
Oregon	42,202	1.7 %	41	44	49	55	59
Wisconsin	42,130	1.7 %	41	44	49	54	59
Great Lakes	41,807	1.7 %	41	44	49	54	59
Plains	41,613	1.7 %	41	44	49	54	59
Ohio	41,587	1.7 %	41	44	49	54	59
Florida	41,522	1.6 %	41	44	49	54	58
Rocky Mountain	41,309	1.6 %	40	44	48	53	58
Montana	41,049	1.6 %	40	43	48	53	58
Nebraska	40,893	1.6 %	40	43	48	53	58
Michigan	40,627	1.6 %	40	43	48	52	57
Missouri	40,068	1.6 %	39	42	47	52	56
Texas	39,344	1.6 %	38	41	46	51	55
Iowa	38,610	1.5 %	38	41	45	50	54
Southwest	38,352	1.5 %	38	40	45	50	54
Indiana	38,093	1.5 %	37	40	45	49	54
Southeast	38,067	1.5 %	37	40	45	49	54
Utah	38,010	1.5 %	37	40	45	49	54
Kansas	37,905	1.5 %	37	40	44	49	53
Georgia	37,101	1.5 %	36	39	44	48	52
Arizona	36,942	1.5 %	36	39	43	48	52
Tennessee	36,485	1.4 %	36	38	43	47	51
New Mexico	36,392	1.4 %	36	38	43	47	51
Idaho	36,323	1.4 %	36	38	43	47	51
Louisiana	36,074	1.4 %	35	38	42	47	51
West Virginia	36,051	1.4 %	35	38	42	47	51
North Carolina	35,804	1.4 %	35	38	42	46	50
Kentucky	35,324	1.4 %	35	37	41	46	50
South Carolina	35,131	1.4 %	34	37	41	45	49
Oklahoma	34,743	1.4 %	34	38	41	45	49
Alabama	34,331	1.4 %	34	37	40	44	48
Arkansas	33,978	1.3 %	33	37	40	44	48
Mississippi	31,576	1.3 %	31	34	38	40	45
Total			2,464	2,656	2,954	3,255	3,549

Nota: Elaboración propia basada en Bureau Economic Analysis [BEA] (2020).