



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA GLOBAL DE
COMERCIO ELECTRÓNICO - PERÍODO 2021-2025**

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

Presentado por:

Raul Enrique Cadenas Acosta

Silvana Fabiola Hurtado Vares

Carlos Manuel Gomez de la Torre Perochena

Abel Josue Rado Parada

Asesor: Roberto Alcides Paiva Zarzar

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

Lima, febrero 2022

A mi familia por su apoyo incondicional en esta etapa, a los docentes de la maestría por sus enseñanzas y al equipo de la tesis por su compromiso y dedicación.

Raúl Enrique Cadenas Acosta

A la plana docente por compartir su gran conocimiento, a mi familia por apoyarme en todo momento y a mis compañeros de tesis por su esfuerzo y amistad.

Silvana Fabiola Hurtado Varés

A mi esposa Alejandra, mi apoyo incondicional durante esta aventura; a mis hijas, Isabella, Antonia y Victoria, por el tiempo que les robé mientras estudiaba; y a mis compañeros de equipo, sin cuya dedicación y sacrificio, no hubiéramos logrado esta meta.

Carlos Manuel Gómez de la Torre Perochena

A mi esposa Katty, mis hijos Luna, Diogo y Donato, por su apoyo y empuje incondicional; a mis padres por los valores inculcados; a la plana docente de la maestría por su entrega y pasión vista en clase; y a mis amigos de la tesis por su profesionalismo, dedicación y constancia.

Abel Josué Rado Parada

Agradecemos a la Universidad del Pacífico por todo el conocimiento brindado y, en especial, a nuestro asesor Roberto Alcides Paiva Zarzar por el apoyo en el desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

Enfocamos este plan estratégico en la creación de valor económico y de mercado para Amazon.com, Inc. mediante la formulación de estrategias que le permitan mantener su ventaja competitiva de manera sostenible, para el período comprendido entre los años 2021 y 2025.

Para sostener su crecimiento y mantener su liderazgo, Amazon.com, Inc. debe implementar fórmulas que le permitan atraer más suscriptores *prime* explotando sus atributos de mayor fuerza como sus precios accesibles, cumplimiento de entrega oportuna y seguridad en la transacción.

Recogiendo la información del ambiente externo e interno y las ventajas competitivas de Amazon.com, Inc., esta estrategia tiene como objetivo diseñar e implementar el servicio telemédico para el 2022 y alcanzar un EBITDA de US\$ 544,000,000,000 para el 2025. Para esto, y como resultado del alineamiento estratégico, buscamos lo siguiente:

- En Marketing, incrementar ventas a través del servicio de telemedicina
- En Operaciones, implementar servicios de telemedicina para clientes *prime* basados en el almacenamiento de historias clínicas y análisis de data recolectada a través de las distintas interfaces de Amazon.com Inc
- En Recursos Humanos, atraer y mantener al personal clave de tecnología, y desarrollar el talento humano necesario para alcanzar los objetivos
- En Responsabilidad Social Corporativa, ser reconocida como una empresa socialmente responsable y comprometida con el bienestar y salud de la comunidad

Como resultado económico de la implementación de los planes funcionales de la estrategia planteada y bajo los supuestos de los incrementales por ventas netas con estrategia, costo de ventas, gastos e impuestos, obtenemos un VAN de US\$ 1,110,073,000,000.

ABSTRACT

This strategic plan focuses on creating economic and market value for Amazon.com, Inc. by formulating strategies that allow it to maintain its competitive advantage in a sustainable manner, for the period between 2021 and 2025.

To sustain its growth and maintain its leadership, Amazon.com, Inc. must implement formulas that allow it to attract more prime subscribers by exploiting its strongest attributes such as its affordable prices, timely delivery compliance and transaction security.

Collecting information from the external and internal environment and the competitive advantages of Amazon.com, Inc., this strategy aims to design and implement telemedicine services by the year 2022 and reach an EBITDA of US\$ 544,000,000,000 by the year 2025. For this, and as a result of the strategic alignment, we seek the following:

- In Marketing, to increase sales through the telemedicine service.
- In Operations, to implement telemedicine services for prime clients based on the storage of medical records and analysis of data collected through the different interfaces of Amazon.com Inc.
- In HR, to attract and retain key technology personnel and develop the human talent necessary to achieve goals.
- In CSR: to be recognized as a socially responsible company committed to the well-being and health of the community.

As an economic result of the implementation of the functional plans of the proposed strategy and under the assumptions of the incremental net sales with the strategy, cost of sales, expenses, and taxes, we obtain a NPV of US\$ 1,110,073,000,000.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iv
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. Descripción de la empresa.....	1
2. Identificación del problema	1
3. Metodología utilizada.....	2
4. Enfoque propuesto de solución.....	2
5. Limitaciones de la investigación.....	2
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1. Análisis del macroentorno.....	3
2. Variables políticas y legales	3
2.1 Regulaciones antimonopolio	3
2.2 Leyes de comercio exterior	3
3. Variables económicas.....	4
3.1 Tendencias del PBI	4
3.2 Niveles de desempleo.....	4
3.3 Ingreso disponible y discrecional.....	5
4. Variables socioestructurales	5
4.1 Cambios en el estilo de vida	5
4.2 Distribución de la población por edades	6
4.3 Esperanza de vida	6
4.4 Tasas de natalidad y crecimiento	6
4.5 Atención médica	7
5. Variables tecnológicas	8

5.1 Disponibilidad de internet	8
5.2 Nuevos productos	8
5.3 IA, automatización y productividad.....	8
5.4 Infraestructura de telecomunicaciones	9
6. Variables socioculturales internacionales.....	9
6.1 Ecologismo.....	9
6.2 Cambios en el comportamiento de los consumidores	9
7. Variables económicas internacionales	10
7.1 Desarrollo económico	10
8. Variables legales internacionales.....	10
8.1 Protección de datos y regulaciones antimonopolio.....	10
9. Síntesis y selección de factores externos.....	10
10. Análisis del microentorno	12
10.1 Identificación, características y evolución del sector.....	12
11. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
11.1 La amenaza de nuevos entrantes.....	13
11.2 El poder de negociación de los compradores	13
11.3 El poder de negociación de los proveedores.....	13
11.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos	14
11.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores.....	14
11.6 Conclusiones del análisis del microentorno	14
CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
1. Análisis de áreas funcionales.....	16
1.1 Administración y gerencia.....	16
1.2 Marketing y ventas.....	17
1.2.1 Producto	17
1.2.2 Precio	18

1.2.3 Promoción	18
1.2.4 Plaza	19
1.3 Operaciones, logística e infraestructura	19
1.3.1 Almacenamiento	19
1.3.2 Distribución	19
1.3.3 Presencia física	20
1.4 Finanzas y contabilidad	20
1.5 Recursos humanos y cultura	21
1.6 Sistemas de información	21
1.7 Responsabilidad social corporativa	22
1.7.1 Energía	22
1.7.2 Ambiente	22
1.7.3 Empaque	22
1.7.4 Abastecimiento responsable	23
1.7.5 AWS	23
1.7.6 Salud y seguridad	23
1.7.7 Impulso a la filantropía	23
1.7.8 Acciones durante la pandemia	23
2. Modelo de negocio	24
2.1 Segmento de mercado	24
2.2 Propuesta de valor	24
2.3 Canales	24
2.4 Relaciones con clientes	25
2.5 Fuentes de ingreso	25
2.6 Recursos clave	25
2.7 Actividades clave	25
2.8 Asociados clave	25
2.9 Estructura de costos	25

3. Cadena de valor	25
3.1 Actividades primarias.....	26
3.1.1 Logística de entrada	26
3.1.2 Operaciones	26
3.1.3 Logística de salida	26
3.1.4 Marketing y ventas.....	26
3.1.5 Servicio	26
3.2 Actividades de apoyo	27
3.2.1 Infraestructura.....	27
3.2.2 RR. HH.....	27
3.2.3 Desarrollo tecnológico	27
3.2.4 Adquisición	27
3.3 Conclusión de la evaluación de la cadena de valor	27
4. Matriz VRIO.....	28
4.1 Análisis VRIO para Amazon.com, Inc.....	28
4.2 Determinación de competencias	28
4.3 Determinación de ventaja competitiva	28
5. Síntesis y selección de factores internos	29
5.1 Conclusiones de la matriz IFAS	30
5.2 Análisis de factores estratégicos	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO	32
1. Investigación de mercado.....	32
1.1 Definición del problema de investigación	32
1.2 Definición de objetivos de la investigación.....	32
1.2.1 Objetivo general.....	32
1.2.2 Objetivos específicos	32
1.3 Metodología de investigación.....	33

1.4 Perfil de comprador.....	33
1.5 Necesidades futuras	33
1.6 Conclusiones de la investigación.....	34
2. Análisis de los grupos de interés.....	34
2.1 Responsabilidad frente a los grupos de interés.....	34
CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	35
1. Visión, misión y principios de liderazgo.....	35
1.1 Visión	35
1.2 Misión	35
1.3 Principios de liderazgo.....	35
2. Estrategia	36
2.1 Estrategia de negocio	36
3. Análisis y matriz FODA cruzado.....	37
4. Definición de objetivos	39
4.1 Objetivos estratégicos	39
4.2 Objetivos financieros	39
5. Alineación de estrategias.....	39
5.1 Conclusión de la alineación estratégica.....	39
6. Elección de estrategias	40
6.1 Matriz MCPE.....	40
6.2 Conclusiones de la matriz MCPE	42
7. Matriz de Rumelt	42
8. Lineamientos estratégicos	43
CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES	45
1. Plan funcional de marketing.....	45
1.1 Objetivos del plan de marketing	45

1.2 Plan de actividades basado en las 7 P	45
1.3 Presupuesto de marketing.....	46
2. Plan de operaciones.....	47
2.1 Objetivos operacionales	47
2.2 Estrategia de operaciones	47
2.3 Programación de las operaciones.....	47
2.4 Presupuesto de operaciones	48
3. Plan funcional de RR. HH.....	50
3.1 Objetivos de RR. HH.	50
3.2 Presupuesto de RR. HH.....	51
4. Plan funcional de RSC	52
4.1 Objetivos de RSC.....	53
4.2 Plan de actividades de RSC.....	53
4.3 Presupuesto de RSC	53
5. Plan financiero.....	55
5.1 Objetivos financieros	56
5.2 Supuestos para la proyección financiera	56
5.3 Estados financieros proyectados para los ejercicios 2021-2025.....	56
5.3.1 Estado de resultados consolidados para los ejercicios 2021-2025.....	56
5.3.2 Balance general consolidado para los ejercicios 2021-2025	58
6. Flujo de caja	59
7. Evaluación financiera.....	60
7.1 El CAPM y la WACC.....	60
7.2 Ratios financieros	61
7.3 El VAN y la TIR.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
1. Conclusiones.....	62

2. Recomendaciones	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	75
NOTAS BIOGRÁFICAS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz EFAS	11
Tabla 2.	Evaluación general.....	14
Tabla 3.	Matriz IFAS	29
Tabla 4.	Matriz SFAS.....	31
Tabla 5.	Misión actual y propuesta para Amazon.com, Inc.....	35
Tabla 6.	Principios de liderazgo de Amazon.com, Inc.	35
Tabla 7.	Matriz FODA cruzado	38
Tabla 8.	Matriz de alineación: objetivos estratégicos, visión, misión y FODA cruzado...	39
Tabla 9.	Matriz MCPE	41
Tabla 10.	Estrategias mejor valoradas en la matriz MCPE	42
Tabla 11.	Matriz de Rumelt	43
Tabla 12.	Matriz de lineamientos estratégicos.....	44
Tabla 13.	Objetivo general y objetivos específicos del plan marketing	45
Tabla 14.	Plan de actividades de marketing basadas en las 7 P.....	46
Tabla 15.	Presupuesto de marketing en dólares americanos.....	47
Tabla 16.	Objetivo general y objetivos específicos de operaciones	47
Tabla 17.	Presupuesto de operaciones en dólares americanos	49
Tabla 18.	Plan de actividades de operaciones.....	49
Tabla 19.	Objetivo general y específicos de RR. HH.....	50
Tabla 20.	Presupuesto de RR. HH. en dólares americanos.....	51
Tabla 21.	Actividades de RR. HH.....	51
Tabla 22.	Objetivo general y objetivos específicos de RSC.....	53
Tabla 23.	Presupuesto de RSC en dólares americanos.....	54
Tabla 24.	Plan de actividades de RSC.....	55
Tabla 25.	Supuestos para la proyección financiera	56
Tabla 26.	Estado de resultados consolidados para Amazon.com, Inc. sin estrategia en dólares americanos.....	57

Tabla 27.	Estado de resultados consolidados para Amazon.com, Inc. con estrategia en dólares americanos.....	57
Tabla 28.	Balance general consolidado para Amazon.com, Inc.	58
Tabla 29.	Flujo de caja para Amazon.com, Inc. sin estrategia en dólares americanos.....	59
Tabla 30.	Flujo de caja para Amazon.com, Inc. con estrategia en dólares americanos.....	60
Tabla 31.	El CAPM y la WACC.....	61
Tabla 32.	Ratios financieros	61
Tabla 33.	El VAN y la TIR (en millones de dólares americanos)	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Población de los EE. UU. por edad.....	76
Anexo 2.	Número de usuarios de internet en los EE. UU. 2000-2019 (en millones de US\$)	76
Anexo 3.	Usuarios de internet en EE. UU. en 2019 por grupo de edad (%).....	77
Anexo 4.	Proyección de suscripciones de tecnología 5G	77
Anexo 5.	La amenaza de nuevos entrantes	78
Anexo 6.	El poder de negociación de los compradores.....	78
Anexo 7.	El poder de negociación de los proveedores.....	78
Anexo 8.	La amenaza de productos o servicios sustitutos.....	78
Anexo 9.	La intensidad de la rivalidad entre competidores.....	79
Anexo 10.	Satisfacción del consumidor de Amazon.com, Inc. versus industria (2000-2019)	79
Anexo 11.	Ventas netas anuales de Amazon.com, Inc. 2004-2019 (en millones de US\$).....	80
Anexo 12.	Estados y ratios financieros de Amazon.com, Inc. 2017-2020 en dólares americanos	80
Anexo 13.	Modelo Canvas de Amazon.com, Inc.....	82
Anexo 14.	Cadena de valor de Amazon.com, Inc. y sus relaciones.....	83
Anexo 15.	Análisis recursos VRIO de Amazon.com, Inc.	83
Anexo 16.	Matriz VRIO de Barney y Hesterly.....	84
Anexo 17.	Principales preocupaciones de vivir una larga vida en EE. UU. por generación, 2013.....	85
Anexo 18.	Proporción de la población de 65 años y más en la población total de EE. UU. desde 1950 hasta 2050.....	86
Anexo 19.	Identificación de grupos de interés de Amazon.com, Inc.	86
Anexo 20.	Grupos de interés, tipología, responsabilidad y estrategia frente a ellos	87
Anexo 21.	Niveles estratégicos.....	87

INTRODUCCIÓN

1. Descripción de la empresa

Al 4 de junio de 2021, Amazon.com Inc., la compañía fundada en 1994 por Jeffrey Preston Bezos en el garaje de su casa en Seattle, Washington, tiene un precio por acción de US\$ 3,213.45 (Yahoo! Finance, 2021), lo que representa una capitalización bursátil de más de US\$ 173,526,300,000. En menos de tres décadas, Amazon.com, Inc. se ha posicionado como el minorista en línea más importante del mundo y el tercero en términos generales, por detrás de Wal-Mart Stores, Inc. y Costco Wholesale Corporation (Deloitte, s. f.).

De acuerdo con BrandFinance (s. f.), Amazon.com, Inc. tiene un valor de marca de US\$ 254,188 millones, lo que la posiciona como la segunda marca con mayor valor en el mundo, solo por detrás de Apple Inc.

Bezos inició el negocio con cerca de US\$ 100,000 de inversión familiar junto a su exesposa Mackenzie Bezos. A solo un mes de su fundación, Amazon.com, Inc. ya había realizado envíos a los cincuenta estados de EE. UU. e ingresado a 45 países (History, 2021).

Amazon.com, Inc. emplea a 840,000 personas alrededor del mundo y organiza sus operaciones en tres segmentos: Norteamérica, internacional y Amazon Web Services (AWS) (Amazon, 2019a). Su modelo de negocio es de ventas propias, comercializa a través de una única tienda *online* desde libros y electrónica hasta alimentos. Es una compañía altamente diversificada: el *Amazon marketplace* (2000) sirve de mercado para venta de terceros; los servicios web (2006) brindan soluciones de almacenamiento de datos en la nube; y Amazon Music y Amazon Prime Video ofrecen contenido multimedia. Entre su cartera de servicios, se encuentra AWS for Healthcare & Life Sciences (AWS), la cual presta servicios para la industria de la salud y ciencias biológicas con seguridad y privacidad (AWS, s. f.).

Recientemente Amazon adquirió la compañía de producción y distribución de películas de cine y programas de televisión Metro-Goldwyn-Mayer Studios, Inc. por US\$ 8,450 millones, la farmacia en línea PillPack, Inc. por US\$ 750 millones y el proveedor de tecnología y servicios digitales de salud Health Navigators, LLC por una cifra no reportada. Sus recientes adquisiciones en el sector salud corresponden a su interés por ofrecer, a sus empleados en el área de Seattle dentro de su servicio Amazon Care, un establecimiento de salud virtual de atención primaria y de urgencias para que ellos puedan atenderse desde la comodidad de su hogar.

2. Identificación del problema

El problema que el presente plan estratégico pretende resolver es cómo mantener la ventaja competitiva de Amazon.com, Inc. frente a sus competidores para ser sostenible en el tiempo, con el fin de incrementar el valor para los accionistas.

La entrada de servicios sustitutos —debido al incremento de nuevos canales de venta (como tiendas *online B2C*, tiendas *brick & click*, *marketplace* de redes sociales, etc.), impulsados por la COVID-19, la alta rivalidad de los competidores que imitan el modelo de suscripción *prime* de Amazon.com, Inc. y la exitosa salida al mercado de Walmart+¹ (Bastarrica, 2020)— justifica que la marca líder busque nuevas opciones que contrarresten dichas amenazas de la industria y le permitan mantener e incorporar nuevos suscriptores.

3. Metodología utilizada

La investigación materia de este trabajo es de tipo descriptivo e incluye la formulación de actividades a nivel funcional, proponiendo su implementación posterior.

4. Enfoque propuesto de solución

Luego de realizar un análisis y diagnóstico situacional de Amazon.com, Inc., así como una investigación de mercado y de los grupos de interés a manera de análisis complementario, proponemos un plan estratégico para Amazon.com, Inc. para el período 2021-2025.

5. Limitaciones de la investigación

Esta investigación la realizamos sobre la base de información pública de Amazon.com, Inc. y fuentes secundarias de acceso público. La información financiera revelada por la empresa en muchos casos no establece datos específicos para la determinación de presupuestos para los planes funcionales señalados en el capítulo V. Cabe resaltar que el presente plan estratégico se limita a las operaciones de Amazon.com, Inc. en el territorio de los EE. UU.

¹ Walmart, la tienda minorista más grande de EE. UU., lanzó en setiembre de 2020 un servicio similar al *prime* denominado Walmart+ (“plus” por su pronunciación en inglés) con el objetivo de romper la hegemonía de Amazon, ofreciendo a sus suscriptores servicios exclusivos a un menor costo.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno

Como afirman Wheelen y Hunger (2007), para llevar a cabo el análisis del macroentorno, hemos considerado las fuerzas ambientales que influyen en las decisiones de largo plazo.

2. Variables políticas y legales

2.1 Regulaciones antimonopolio

Compañías como Apple Inc., Alphabet Inc., Google LLC, Facebook, Inc. y Microsoft Corp., los denominados gigantes tecnológicos, fueron acusadas por el expresidente republicano Donald J. Trump de ser monopolios, por lo que señaló que su administración las vigilaría muy de cerca. En octubre de 2019, el Pentágono adjudicó a Microsoft Corp. un contrato por US\$ 10,000 millones por diez años para el programa Joint Enterprise Defense Infrastructure (JEDI, por sus siglas en inglés) (U. S. Department of Defense, s. f.), decisión que tomó por sorpresa a muchos, pues Amazon.com, Inc. era considerada el candidato seguro (Conger, Sanger y Shane, 2019). Bezos no tardó en cuestionar la decisión argumentando que fue influenciada por el expresidente Trump, debido a su animadversión hacia él, por lo que logró que una jueza federal suspenda la ejecución del contrato mientras se resuelve la disputa legal.

El 11 de febrero de 2020, la Comisión Federal de Comercio de EE. UU. informó el inicio de investigaciones de adquisiciones previas (entre enero de 2010 y diciembre de 2019) no reportadas a las agencias antimonopolio (Federal Trade Commission, 2020).

Posteriormente, en octubre de 2020, el Subcomité de Derecho de la Competencia, Comercial y Administrativo del Comité del Poder Judicial de EE. UU. acusó a Amazon.com, Inc. de abusar de su poder de mercado para obstaculizar a sus potenciales competidores, identificando los productos más vendidos, copiándolos y ofreciéndolos a menores precios (Isaac, Lohr, Nicas y Wakabayashi, 2020).

La investigación, el reporte del subcomité y una posible sanción son una amenaza que podría obligar a la empresa a deshacerse de activos y tecnologías adquiridas. Esto generaría una reducción de la empresa y cambios en su modelo de negocio.

2.2 Leyes de comercio exterior

El 23 de enero de 2017, EE. UU. se retiró del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés). En noviembre de 2018, luego de criticar duramente y retirarse del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés), la administración del expresidente Trump suscribió el Tratado entre Estados Unidos, México y Canadá (USMCA, por sus siglas en inglés).

El USMCA moderniza el NAFTA (acuerdo previo a Amazon.com, Inc.) y norma el comercio electrónico. Bajo el USMCA, los productos digitales (libros, música, *software* y juegos) no están sujetos a impuestos y las compañías norteamericanas no podrán ser demandadas en Canadá o México por el contenido de sus portales. El USMCA prohíbe el almacenamiento de data en el país de residencia del comprador, por lo que reduce los costos de almacenamiento.

Para Amazon Inc. el USMCA es una oportunidad, ya que le permite penetrar en México y Canadá con productos más asequibles y reducir costos de almacenamiento de datos.

3. Variables económicas

3.1 Tendencias del PBI

En el 2020 el PBI de EE. UU. se situó en -3.51 % (menor al 2.16 % registrado en 2018) (O' Neill, 2021). Esto se debió principalmente a una menor inversión privada, menores exportaciones y gastos de consumo personal, producto de las diversas medidas tomadas para el control de la pandemia generada por la COVID-19. Esto fue compensado parcialmente por una aceleración en el gasto de los gobiernos estatales y los bonos otorgados por el gobierno federal.

EE. UU. ocupa el segundo lugar como el país más competitivo del mundo según el último Índice de Competitividad Global y, a pesar de haber dejado el primer lugar, se espera que su potente fuerza innovadora y su dinámico sistema financiero generen un impulso para el 2021 (Schwab, 2019).

Como resultado de la pandemia, la economía de EE. UU. se contrajo en 3.5 % durante el 2020, por lo que se espera para el 2021 un crecimiento de 6.39 % y 3.52 % para el 2022 (International Monetary Forum, 2020), gracias al avance del proceso de vacunación y a la adaptación de su economía a la denominada *low touch economy* (Board of Innovation, s. f.) Cabe resaltar que el crecimiento esperado para el 2021 y el 2022 es una oportunidad para la empresa.

3.2 Niveles de desempleo

Según el último reporte del U. S. Department of Labor (2021), en marzo de 2020, el nivel de desempleo llegó a un pico histórico de 4.4 %, lo que refleja el fuerte impacto de la pandemia en las industrias del esparcimiento, hotelería, salud, servicios profesionales, comercio minorista y construcción.

La proyección de crecimiento anual de empleo entre el 2018 y el 2028 era de 0.5 % anual y sumaba más de 169 millones de nuevos empleos. Se espera que, en esta década, más personas mayores de 65 años se mantengan trabajando y que menos personas entre los 16 y 24 años trabajen, debido a una mayor cantidad de años de estudio y el desplazamiento de trabajadores mayores en puestos históricamente ocupados por los más jóvenes (U. S. Department of Labor, 2021).

El 23 de marzo de 2020, la Reserva Federal de EE. UU. anunció medidas de promoción del empleo junto a acciones para estabilizar los precios y facilidades crediticias por US\$ 3,000 millones (Board of Governors of the Federal Reserve System, 2020), lo que constituye una oportunidad.

3.3 Ingreso disponible y discrecional

Según el último censo publicado en el 2018 por el *United States Census Bureau*, el ingreso promedio por hogar en EE. UU. fue de US\$ 61,937, la cifra más alta desde el 2013 (Guzman, 2019). Para el 2019, el Índice de Competitividad Global señala que el PBI per cápita fue de US\$ 62,605.60 con un crecimiento promedio anual de 2 % y una tasa de inflación de 2.3 %, la mejor puntuación de todo el ranking. Sin embargo, la COVID-19 ha generado impactos económicos significativos derivados de las restricciones impuestas para controlar su propagación, lo que ha llevado a la población a reducir e inclusive a eliminar gastos. Esto ha producido una recesión en la economía estadounidense.

La reducción de la demanda generará recortes de personal y quiebras, lo que traerá como efecto un espiral negativo (Craven, Liu, Mysore y Wilson, 2020). Consideramos que, luego del rebote económico esperado, junto a la normalización de los ingresos disponibles, las cifras recobren su tendencia al alza.

Según la encuesta realizada por Boston Consulting Group, publicada el 13 de abril de 2020, el consumidor estadounidense mostró cambios en su consumo y espera hacer mayores desembolsos en la compra de alimentos, cuidados de salud preventiva, productos para el cuidado del hogar, servicios de entretenimiento en casa y ahorro frente a gastos discrecionales (BCG, 2020).

4. Variables socioestructurales

4.1 Cambios en el estilo de vida

A principios de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a la COVID-19 una pandemia (OMS, 2020). Al 5 de junio de 2021, existen más de 170 millones de casos confirmados a nivel mundial, de los cuales cerca de 33 millones se encuentran en EE. UU., país que acumula a la fecha más de 560,000 muertes por esta causa, por lo que se ha convertido en el país con mayor número de muertes a nivel global (OMS, s. f.). Habiendo iniciado la vacunación a principios de enero de 2021, en pleno pico de una tercera ola de contagios, para inicios de junio de este mismo año se reporta la administración de más de 300 millones de dosis de vacunas contra la COVID-19, es decir, que EE. UU. ha llegado a vacunar al 42 % de su población total de manera completa (Center for Disease Control and Prevention, s. f.).

De acuerdo con Remes, Mayinka, Smit, Kohli, Fabius, Dixon-Fyle y Nakaliuzhnyi (2021), los efectos de la COVID-19 en los estilos de vida de la población global han llegado para quedarse.

Según este instituto, dado que la recesión generada por la pandemia no corresponde a una crisis por sobreendeudamiento, burbujas o ciclos financieros, sino por el corte abrupto del gasto de la población mundial, se espera un rebrote relativamente rápido y progresivo en línea con el proceso de vacunación mundial. Sin embargo, Remes et al. (2021) advierte que en EE. UU. el rebote no tendrá la misma velocidad entre la población de mayores ingresos, que aumentó su nivel de ahorro, y la población de menores ingresos, en su mayoría jóvenes cuyos niveles de desempleo aumentaron.

En cuanto a los patrones de consumo, la pandemia ha acelerado la compra de productos y servicios *online*; los de mayor crecimiento son los productos comestibles y los servicios de salud y de entretenimiento en línea o *lifestreaming*. Quedarse en casa por temor al contagio o por la imposición de los gobiernos es una tendencia que permanecerá y será acelerada por el trabajo remoto, la educación a distancia y la posibilidad de ejercitarse y entretenerse sin salir de las viviendas. Tras esta misma tendencia, se espera que los viajes de negocios, la distribución cinematográfica y los espacios cerrados de entretenimiento se reduzcan significativamente, en concordancia con los nuevos estilos de consumo (Remes et al., 2021).

4.2 Distribución de la población por edades

Según la encuesta del *United States Census Bureau* de 2018, de los 323,156,000 estadounidenses, el 51 % son mujeres y el 49 % son hombres (U. S. Census Bureau, 2021). En la distribución por edades, observamos que casi un 40 % se sitúa entre los 25 y 54 años, que corresponde al grupo de edad de capacidad laboral máxima, y un 30.3 %, entre los 55 años a más (ver anexo 1).

4.3 Esperanza de vida

Según el último reporte de proyección de esperanza de vida del *United States Census Bureau*, los estadounidenses incrementarán su esperanza de vida alrededor de seis años, pasando de 79.7 en el 2017 a 85.6 años para el 2060 (Medina, Sabo y Vespa, 2020).

En diez años se espera que uno de cada cinco estadounidenses tenga al menos 65 años de edad, mientras que para el 2060, la población de 85 años o más crecerá en 200 %, por lo que pasará de 6 millones a 19 millones de personas (Vespa, Medina y Armstrong, 2020). Dada la tendencia continua en el crecimiento de este grupo poblacional, atender su salud constituye una oportunidad.

4.4 Tasas de natalidad y crecimiento

EE. UU. proyecta un crecimiento cercano a 79 millones de personas en las siguientes cuatro décadas, pasando de 323 millones a 404 millones para el 2060 (Vespa et al., 2020). Se espera que la población crezca alrededor de 2,300,000 anualmente hasta el 2030, para crecer solo 1,800,000 por año entre el 2030 y el 2040 y continuar bajando a 1,500,000 entre los años 2040 y 2060.

A pesar de su desaceleración, el crecimiento de la población proyectada para las siguientes décadas constituye una oportunidad para la empresa, que le permitirá sumar nuevos clientes.

4.5 Atención médica

Desde el 2010, el porcentaje de no asegurados en EE. UU. ha disminuido progresivamente, pasando de 15.5 % en promedio en el 2010 a 8.6 % al 2016 (U. S. Census Bureau, 2019).

Del 100 % de asegurados en el 2018, el 67 % obtiene su cobertura de seguros privados; la diferencia la consigue a través de la cobertura federal del Medicare y Medicaid². Del 2017 al 2018, la cantidad de personas cubiertas por servicios federales de salud creció, debido al aumento de la población mayor a 65 años. Considerando las proyecciones de envejecimiento de la población, se espera que, para los siguientes años, el porcentaje de población con cobertura federal de salud se incremente (U. S. Census Bureau, 2019).

El aumento del número de personas cubiertas por servicios federales de salud en EE. UU. es una oportunidad para la empresa, la cual, a través de sus iniciativas de ingresar al negocio de la telemedicina, accederá a un mayor número de clientes.

En cuanto a los servicios de salud en línea, la consultora McKinsey indica que, en los primeros cuatro meses de 2020, las atenciones médicas virtuales aumentaron en 50 % en EE. UU. con tendencias similares en China y Europa, principalmente demandadas por la población mayor e incentivadas por los Gobiernos en lo financiero y regulatorio. La tendencia indica que los menores costos de transporte, la satisfacción de los pacientes y del personal médico, la posibilidad de acceder a especialistas geográficamente distantes y los incentivos hacen que los servicios de salud en línea vayan en aumento incluso después de pasada la pandemia (Remes et al., 2021).

Sobre la telemedicina el mismo reporte indica que los factores más importantes para su continuidad son (i) las políticas regulatorias que brinden los mismos beneficios y copagos que las atenciones presenciales, materializadas en EE. UU. con la Dispensa 1135 que introdujo el beneficio del reembolso en Medicaid de telemedicina; (ii) la respuesta de la industria, que durante la pandemia se adecuó rápidamente adquiriendo infraestructura para plataformas virtuales, contratando personal y atrayendo más inversionistas; y (iii) la experiencia de los usuarios, tanto de médicos como de pacientes, de la cual depende la creación de relaciones satisfactorias que puedan perdurar en el tiempo.

² Medicare provee cobertura médica, sin considerar nivel de ingresos, a la población mayor a los 65 años, jóvenes con algún tipo de discapacidad y personas con enfermedad renal en etapa terminal o esclerosis lateral amiotrófica sin importar su edad; mientras que Medicaid lo hace a personas con ingresos económicos bajos. Para más información, ver <https://www.medicare.gov> y <https://www.medicare.gov>.

5. Variables tecnológicas

5.1 Disponibilidad de internet

En el 2019, 312 millones de estadounidenses accedieron a la web, en comparación con los 287 millones que lo hicieron en el 2017. En el anexo 2 mostramos el crecimiento de usuarios de internet en EE. UU. entre el 2010 y el 2019.

En el 2018 el número de usuarios de internet de telefonía móvil en EE. UU. fue 262 millones. Se espera, para el 2023, un incremento de 25 millones. El fuerte uso del internet móvil se debe a la amplia disponibilidad de suscripciones de banda ancha móvil como 4G y 5G (Johnson, 2021). Para el 2018, el 80 % de los hogares norteamericanos contaba con acceso a internet de banda ancha (Martin, 2021, p. 2; Angus y Westbrook, 2020, p. 39).

En el anexo 3 presentamos la proporción de usuarios de internet en EE. UU. por grupo de edad en el 2009. Cabe resaltar que el 100 % de los jóvenes entre 18 a 29 años es usuario de internet y el 90 % de la población adulta de EE. UU. accedió a internet en el 2019.

De acuerdo con Grant (2019), el 40 % del comercio electrónico en EE. UU. se efectuará por teléfonos móviles para el 2023.

5.2 Nuevos productos

Según Euromonitor Internacional (2019), el *shopping* reinventado será una tendencia para el 2030 (adquisición de más servicios que productos). Además, la combinación de inteligencia artificial (IA) y 5G ayudará a mantener la salud de las personas. Por ejemplo, los dispositivos médicos portátiles se sincronizarán en tiempo real con los teléfonos móviles y mediante la IA se identificarán problemas de salud (Rosenberg, 2020).

Actualmente, existen pulseras o relojes inteligentes que cuentan pasos, miden el ritmo cardíaco, la saturación de oxígeno en sangre, la calidad del sueño e inclusive el estado de ánimo basado en el ritmo cardíaco y el tono y volumen de la voz. Se espera que la industria de la telemedicina tenga un gran despegue los próximos años.

5.3 IA, automatización y productividad

De acuerdo con Euromonitor Internacional (2020), “los asistentes virtuales y la adopción de *hardware* inteligente para el hogar pavimentaron el camino para que los robots con IA ingresen a las vidas de los consumidores” (p. 7).

La empresa de investigación Gartner señala que la primera tendencia tecnológica del 2020 será la hiperautomatización, la cual se define como la aplicación de tecnologías avanzadas, incluida la IA y el aprendizaje autónomo (*machine learning* o ML por sus siglas en inglés), para automatizar cada vez más los procesos en los que los humanos están involucrados (Panetta, 2019).

5.4 Infraestructura de telecomunicaciones

El 5G es una de las cinco tendencias tecnológicas que más redefinirá el comercio el 2020 (Evans y Bourlier, s. f.). Según la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), la tecnología 5G es diez veces más veloz que la 4G y su latencia puede ser 98 % menor.

En EE. UU. la comercialización del 5G se inició el 2019. Los proveedores han lanzado servicios 5G, para acceso inalámbrico fijo y móvil. Para fines de 2025 se anticipan 320 millones de suscripciones 5G en México, EE. UU. y Canadá (Ertico, 2016). En el anexo 4 observamos que la proyección para el 2021 y 2023 será de 235 millones y 1,240 millones de suscripciones respectivamente.

El incremento del acceso y velocidad de internet es una oportunidad de crecimiento del comercio electrónico.

6. Variables socioculturales internacionales

6.1 Ecologismo

El comercio electrónico ha ayudado a reducir inventarios, desperdicios y costos operativos, pero ha convertido a la sociedad más dependiente de la energía para hacerlo posible. Por ello, no puede afirmarse que el comercio electrónico está libre de impactos negativos al medioambiente.

Para Grant (2019), una tendencia que marcará el comportamiento del consumidor será la denominada “vida ética”, la cual integra preocupaciones sobre el medioambiente, el bienestar animal, la sostenibilidad y las prácticas laborales y de producción. El 28 % de los consumidores se siente bien comprando productos ecológicos o productos éticamente conscientes y el 39 % prefiere comprar menos productos, pero de mejor calidad (Euromonitor Internacional, 2019). Dada la tendencia ecologista, los consumidores seguirán presionando a las empresas para que reduzcan su impacto ambiental, por lo que esto es una amenaza para su sostenibilidad.

6.2 Cambios en el comportamiento de los consumidores

La aparición de la COVID-19 a fines de 2019 ha generado cambios sustanciales en el comportamiento de los consumidores. En China, las compras en línea aumentaron entre 15 % y 20 %, y el comercio electrónico en Italia incrementó 81 % en un mes. Los estadounidenses han seguido en gran medida el mismo patrón (Arora, Christiani, Dreischmeier, Libarikian y Yegoryan, 2020).

Según un artículo publicado por el mismo medio, se identificaron nuevos comportamientos entre los consumidores. En China hay nuevos clientes y mercados, específicamente individuos de 36 años o más, residentes de las ciudades más pequeñas y menos prósperas quienes han iniciado a comprar en línea en mayor número. En Europa, el 13 % de los consumidores a inicios de abril

2020 dijo que planeaba navegar por internet por primera vez (Sneader y Singhal, 2020). Los cambios en los estilos de vida y el comportamiento de los consumidores debido al COVID-19 son una oportunidad para la empresa, pues las personas, ante el temor de contagiarse, preferirán el consumo en línea.

7. Variables económicas internacionales

7.1 Desarrollo económico

Según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (2021), el crecimiento económico mundial en el 2021 será de 6 % y de 4.4 % en el 2022. Estas proyecciones han estado en aumento, debido al desempeño del proceso de vacunación y la continua adaptación económica a la inmovilización, aunque no dejan de conservar un alto grado de incertidumbre, producto de la posible aparición de nuevas cepas resistentes a las vacunas que hagan que se prolongue la pandemia y la poca capacidad de las naciones de limitar el daño económico permanente de sus economías (Fondo Monetario Internacional, 2021).

8. Variables legales internacionales

8.1 Protección de datos y regulaciones antimonopolio

En mayo de 2018 entró en vigor el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (UE). La UE ha influenciado las leyes de protección de datos personales en muchos países, siendo el ciudadano y no el consumidor el centro de protección (Bojalil y Vela-Treviño, 2019). Las empresas deben garantizar que los ciudadanos conozcan, entiendan y, sobre todo, consientan qué datos suyos se recopilan, cómo y para qué se utilizan. Aun cuando el reglamento se aplica a las empresas de la UE, regula también la venta de productos o prestación de servicios de empresas internacionales con actividades en la UE.

En julio de 2019, la Comisión Europea (CE) anunció el inicio de una investigación preliminar contra Amazon.com, Inc. por presuntas prácticas anticompetitivas al utilizar datos de sus *marketplace*, obtenidos con acuerdos de confidencialidad en beneficio propio para la venta de sus marcas (Infobae, 2019). La multa podría ser de hasta el 10 % de sus ingresos si se evidencia que quebró las leyes de anticompetencia europea (Hanbury, 2019). A pesar de ser una investigación preliminar, una prohibición a Amazon.com, Inc. para ofrecer sus marcas propias reduciría su mercado en la UE, por lo que constituye una amenaza para la empresa.

9. Síntesis y selección de factores externos

El resumen de los factores externos (EFAS por sus siglas en inglés), elaborado a partir del análisis de las condiciones externas identificadas permite, como señalan Wheelen y Hunger (2007), organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa

en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de estos para ella. (p. 97)

Como apreciamos en la tabla 1, al aplicar el análisis la calificación ponderada para Amazon.com, Inc. es 3.35, cifra por encima del promedio de la industria de 3.0 (Wheelen y Hunger, 2007). Con ello validamos que la respuesta de la administración de Amazon.com, Inc. es eficaz frente a los factores generados por el actual ambiente externo, siendo las condiciones externas favorables (oportunidades) y desfavorables (amenazas) similares para todas las empresas en la industria del comercio electrónico en EE. UU.

Tabla 1.

Matriz EFAS

Oportunidades		Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
O1	Liberación de impuestos de productos digitales USMCA	0.04	3	0.12	Incremento en ventas
O2	Rebote económico pospandemia	0.03	5	0.15	Incremento en ventas
O3	Tendencia al alza de los niveles de empleo	0.05	3	0.15	Incremento en ventas, crecimiento del mercado
O4	Tendencia al alza de los ingresos disponibles	0.08	4	0.32	Incremento en ventas
O5	Cambios en el estilo de vida que incentivan compras en línea	0.07	5	0.35	Incremento en ventas en canales <i>online (low touch economy)</i>
O6	Tendencia creciente de la industria	0.05	5	0.25	Crecimiento del mercado
O7	Aumento de la población mayor a 65 años	0.08	2	0.16	Necesidades de salud
O8	Aumento de población cubierta con seguro de salud	0.05	2	0.10	Mayor acceso a servicios de salud
O9	Incremento de cobertura, disponibilidad y velocidad de internet	0.10	5	0.50	Mayor acceso a internet y mejora de la experiencia del usuario
O10	Constante innovación de nuevos productos tecnológicos	0.03	5	0.15	Desarrollo de nuevos productos y servicios
O11	Tendencia a la hiperautomatización de procesos humanos	0.10	4	0.40	Desarrollo de nuevos productos y servicios
Amenazas		Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
A1	Presión política por cambio de modelo de negocio	0.05	3	0.15	Presión de autoridades gubernamentales y cortes
A2	Continuidad de acusaciones de monopolio en EE. UU.	0.05	2	0.10	Presión de autoridades gubernamentales y cortes
A3	Sanción de prácticas monopólicas y uso de datos en zona euro	0.06	1	0.06	Creciente preocupación por seguridad de la información y tratamiento de información
A4	Disminución de la tasa de natalidad	0.09	2	0.18	Reducción de crecimiento de mercado
A5	Selección ética de los consumidores	0.07	3	0.21	Clientes más alertas a impactos ambientales
Total		1.00		3.35	
Valor: De 1.0 (más importante) a 0.0 (nada importante)					
Calificación: De 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala)					

Nota: Elaboración propia basada en Wheelen y Hunger (2007).

Considerando los valores asignados a cada una de las oportunidades y amenazas, para efectos de este trabajo, solo consideramos las cinco amenazas y las cinco oportunidades mejor valoradas.

10. Análisis del microentorno

10.1 Identificación, características y evolución del sector

Definir el sector en el que se compete es imprescindible para realizar un buen análisis del sector, desarrollar la estrategia y establecer los límites entre las unidades de negocio (Porter, 2008). Amazon.com, Inc. opera en la industria de *Electronic Shopping and Mail-Order Houses* clasificada con código NAICS³ bajo el número 454110 que “comprende establecimientos dedicados principalmente a la venta al por menor de todo tipo de mercancías utilizando medios que no son de la tienda, como catálogos, números de teléfono gratuitos o medios electrónicos, como televisión interactiva o Internet” (NAICS Association, s. f.). La industria pertenece al sector *retail trade* (NAICS 44-45).

De acuerdo con Blacklegde, Kopelman y Kerr (2019), se espera un aumento del comercio electrónico en EE. UU. de US\$ 582.000 millones en el 2019 a US\$ 660.000 millones para el 2020, hasta alcanzar un total de US\$ 1 billón para el 2024; pasando de un 14 % del total de las ventas minoristas a un 17 %, con las categorías de consumibles (cuidado personal, artículos para el hogar, productos para mascotas y bebés), alimentos y bebidas, comestibles y artículos para el hogar como las categorías de mayor crecimiento para dicho período.

Sin embargo, la COVID-19 ha generado un incremento en más de 90 % respecto al año pasado en EE. UU. y Canadá, y en un 82 % para Europa en las compras por internet (BBC News, 2020).

11. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Entender cómo las fuerzas competitivas moldean una industria es quizá el paso más importante para elaborar una estrategia de negocios. Para este propósito, utilizaremos el modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter, el cual nos permitirá diagnosticar las principales presiones competitivas y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Para este efecto debemos recordar, como lo hace Magretta (2013), “que la estructura de la industria siempre se analiza desde la perspectiva de las empresas que estén en ella” (p. 33). El análisis de la industria ayuda a una empresa no solo a evaluar el potencial de ganancias de una industria, sino que también considera varias formas de fortalecer su posición frente a las cinco fuerzas (Dess, Lumpkin, Eisner y McNamara, 2014).

³ North American Industry Classification System

Teniendo en cuenta lo anterior, identificamos las cinco fuerzas de Porter para la industria de *Electronic Shopping and Mail-Order Houses* en la que participa Amazon.com, Inc., utilizando el listado proporcionado por Dess et al. (2014).

11.1 La amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de los nuevos participantes se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores puedan erosionar los beneficios de las empresas establecidas en la industria (Dess et al., 2014, p. 50). De acuerdo con el análisis realizado, la amenaza de nuevos entrantes es baja (ver anexo 5). Las altas economías de escala, el fuerte reconocimiento de los actuales partícipes en el mercado, los elevados requerimientos de capital, la necesidad de contar con una gran red de distribución y la experiencia de los actuales competidores constituyen altas barreras de entrada a la industria.

11.2 El poder de negociación de los compradores

Los compradores amenazan a una industria al reducir los precios, negociar mayores servicios o de mayor calidad y hacerla competir entre sí (Dess et al., 2014, p. 51). El análisis realizado muestra que el poder de negociación de los compradores es **alto** (ver anexo 6).

El costo de cambio del proveedor es bajo; es decir, los compradores no tienen una barrera de salida y pueden elegir entre los proveedores existentes, sean estos virtuales o de *brick & mortar*, y lo hacen con facilidad si no se encuentran a gusto con su proveedor actual.

Otro aspecto importante es la facilidad con que los compradores pueden comparar servicios y precios entre varios proveedores con unos cuantos clics y optar por aquel que ofrezca el menor precio o mejor servicio, pues son muy sensibles al precio. Esto genera la necesidad de atraer nuevos clientes y mantener a los existentes de manera permanente. Amazon.com, Inc. emplea una estrategia de precios bajos, entregas a tiempo y servicios gratuitos por suscripción para mantener la lealtad de sus clientes.

11.3 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ampliar el poder de negociación amenazando con aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos (Dess et al., 2014, p. 52). Del análisis realizado podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es **bajo** (ver anexo 7). Existe una amplia oferta de proveedores como para que aquellos tengan algún efecto en el precio; es más, la competencia existente impulsa los precios hacia abajo. Amazon.com, Inc. cuenta con una cartera de productos de marca propia; por lo tanto, un incumplimiento de contrato por parte de los proveedores puede ser cubierto por Amazon cambiando la compra con su propio producto u otro proveedor. Es importante considerar que son los minoristas quienes establecen las reglas y que los proveedores deben ajustarse a ellas. Sin embargo, apreciamos un alto riesgo de que los proveedores se integren hacia adelante constituyéndose en sustitutos.

11.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al poner un tope a los precios que las empresas de esa industria pueden cobrar (Dess et al., 2004, p. 53). En el caso de Amazon.com, Inc., el establecimiento de otros proveedores de canales de venta en línea (los nuevos *brick & click*), la aparición de los *marketplace* a través de redes sociales como Facebook e Instagram y las tiendas de segundo uso constituyen sustitutos a la industria y los clientes pueden migrar su compra hacia ellos, lo que, sumado a un bajo costo por cambio de proveedor, da como resultado que la amenaza de productos o servicios sustitutos sea **alta** (ver anexo 8).

11.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores

La rivalidad ocurre cuando los competidores sienten la presión o actúan en una oportunidad para mejorar su posición (Dess et al., 2004, p. 53). Del análisis realizado, concluimos que la intensidad de la rivalidad entre competidores es **alta** (ver anexo 9). Por mucho tiempo luego de su lanzamiento, el servicio Amazon Prime, dirigido a suscriptores, no tuvo competidor directo. Sin embargo, en setiembre de 2020 se lanzó Walmart+, como una alternativa más barata al servicio de suscripción de Amazon.com, Inc. en costos, envío gratuito, entrega de comestibles y beneficios adicionales (Walmart, s. f.).

Amazon.com, Inc. ha establecido una expansión y diversificación en el sector para satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores y contrarrestar la alta rivalidad existente.

11.6 Conclusiones del análisis del microentorno

La finalidad del análisis del sector no es declarar si un sector es atractivo o no, sino comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad (Porter, 2008). De acuerdo con el resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la industria de *Electronic Shopping and Mail-Order Houses*, en la cual participa Amazon.com, Inc., es **moderadamente atractiva**, como apreciamos en la tabla 2.

Tabla 2.

Evaluación general

Evaluación general		Alta	Baja
1	La amenaza de nuevos entrantes		X
2	El poder de negociación de los compradores	X	
3	El poder de negociación de los proveedores		X
4	La amenaza de productos o servicios sustitutos	X	
5	La intensidad de la rivalidad entre competidores	X	

Nota: Elaboración propia basada en Dess et al. (2014).

Como se puede apreciar en los numerales del 11.1 al 11.5 de este capítulo, las fuerzas que Amazon.com, Inc. enfrenta y a las que debe prestar atención son el poder de negociación de los

compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores, que resultan altas y hacen que la industria sea medianamente atractiva. Para ello, resulta indispensable que la empresa permanentemente desarrolle nuevos servicios e incursione en nuevos negocios con la finalidad de mantener una diferenciación clara con su competencia y mantener su liderazgo en el sector.

La tabla 2 de evaluación general muestra que, las fuerzas de la industria 1 y 3 son las que más fortalecen a Amazon.com, Inc. Por otro lado, las fuerzas de la industria 2, 4 y 5 son aquellas que podrían cambiar; por esa razón, la empresa deberá mantenerse en alerta, reaccionar en forma adecuada ante cualquier desviación y mantener constante evaluación, debido al alto poder que tienen los compradores para cambiar de proveedor, la entrada de sustitutos y la alta rivalidad de los competidores en la industria.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo buscamos determinar las características internas de Amazon.com, Inc. y su capacidad de responder al entorno general y competitivo mediante su ajuste o *fit* estratégico (Magretta, 2013, p. 129). Para hacerlo usaremos la visión basada en los recursos o *Resource Based View* (RBV por sus siglas en inglés), analizando sus áreas funcionales, modelo de negocio o Canvas, cadena de valor y ventajas competitivas.

1. Análisis de áreas funcionales

De acuerdo con Wheelan y Hunger (2007), “[l]a manera más sencilla de comenzar el análisis de la cadena de valor de una corporación es mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades” (p. 114). A continuación, presentamos un análisis de las áreas de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones, Logística e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura; así como de los sistemas de información de la empresa.

1.1 Administración y gerencia

Desde su creación, Amazon.com, Inc. es liderada por Bezos, su fundador y por mucho tiempo su *chief executive officer* (CEO, por sus siglas en inglés). El 5 de julio de 2021, Bezos dejó el cargo de CEO y fue reemplazado por Andy Jassy, ex CEO de AWS, quien asumió, a partir de dicha fecha, ese mismo cargo, en Amazon.com, Inc.

Su estrategia de crecimiento parte de cuatro principios básicos: obsesión por el cliente, pasión por la invención, compromiso con la excelencia operativa y pensamiento en el largo plazo (Amazon, 2021). Estos principios modelan su ventaja competitiva de liderazgo en costos y han llevado a Amazon.com, Inc. a mantener precios bajos, aun por encima de la maximización de sus márgenes, con el fin de mantener a sus clientes y garantizar flujos de liquidez constantes.

El impacto de la visión de Bezos sobre el potencial del comercio electrónico en la cultura y operación de Amazon.com, Inc. hace que se sacrifiquen márgenes de ganancia en beneficio de la experiencia de sus clientes. Para Bezos, las posibilidades del crecimiento aún se encuentran en un estado inicial o “día 1”. Una vez que los consumidores son atraídos por precios bajos, envíos gratuitos por suscripciones anuales, innovaciones tecnológicas disruptivas, devoluciones sin costo, gran disponibilidad de mercancías y servicios en un solo lugar, entre otros beneficios, se genera un ciclo virtuoso o *flywheel effect*, por el cual el crecimiento se expande sobre la base de la atracción de clientes y una estructura de costos siempre baja (Rossman, 2014, p. 10).

Este círculo virtuoso permite que Amazon.com, Inc. mantenga índices por encima de la media de la industria, a pesar de mostrar una tendencia a la baja respecto de la satisfacción del consumidor (ver anexo 10) (Coppola, 2021a; Coppola, 2021b).

1.2 Marketing y ventas

Amazon.com, Inc. actúa en un mercado global y es, actualmente, el mayor operador de comercio electrónico, la mayor compañía de internet por ingresos y el *retailer* de mayor valor en EE. UU. (D' Andrea, 2019, p. 28). Su nivel de crecimiento anual en ventas ha sido en promedio 28.76 % desde el 2004 (Orús, 2021) y ha llegado a superar los US\$ 386.000 millones en el 2020 (Amazon, 2019, p. 27) (ver anexo 11).

La estrategia de ventas de Amazon.com, Inc. se basa en la predicción anticipada de la demanda que aprendió de la generación de ofertas a través de recomendaciones en la venta inicial de libros. Esta capacidad analítica le permite aumentar el conocimiento del consumidor, sus hábitos e intereses y también intervenir en el cambio de hábitos de consumo.

Amazon.com, Inc. se ha convertido en el modelo a seguir para las compañías que piensan de manera obsesiva en cómo entregar valor a sus clientes. Innovaciones como Kindle, un lector digital que se ofreció a sus consumidores cuando requerían más libros digitales, o Alexa, un asistente virtual de voz que “refuerza el conocimiento y cercanía de la empresa con sus clientes e impulsa la multiplicación de los puntos de contacto” (D' Andrea, 2019, p. 30), son prueba de ello.

Haciendo un análisis de la mezcla de marketing integrado de Amazon.com, Inc., tomamos como base las cuatro P acuñadas por McCarthy (1996) y desarrolladas ampliamente por Kotler y Keller (2012): producto, precio, promoción y plaza.

1.2.1 Producto

Amazon.com, Inc. ofrece servicios minoristas que van desde la venta y envío de productos de consumo diario para el hogar, servicios de computación en la nube, servicios móviles hasta productos electrónicos y contenido digital, entre otros. El 44 % de los productos vendidos son artículos electrónicos, seguidos de prendas de vestir, calzado y joyas, y artículos para el hogar y cocina (Chevallier, 2021a), lo que hace relevante que la compañía mantenga políticas flexibles de devolución.

Amazon.com, Inc. aumenta todos los años el surtido de los productos para ser el sitio ideal para realizar compras múltiples en un solo lugar. Provee también servicios de *marketplace*, mediante los cuales vendedores terceros ofrecen sus productos o servicios por precios que van desde US\$ 0.99 por ventas únicas hasta US\$ 39.99 por suscripciones mensuales más gastos de envío diferenciados por tipo de producto. Para el 2017, las ventas de terceros superaron las ventas directas de Amazon.com, Inc. sumando US\$ 129.450 millones (Chevallier, 2021b).

Asimismo, brinda servicios de soluciones y almacenamiento en la nube a través de AWS. Las soluciones van desde los servicios de almacenamiento en la nube, análisis de datos de

proveedores y aseguradoras de servicios de salud, modernización de procesos en fabricación de medicamentos, aplicaciones de telesalud con ML que convierten audios médicos a texto, hasta aplicaciones de apoyo para la detección de la COVID-19 en los empleados de salud.

1.2.2 Precio

Su liderazgo en costos está directamente asociado a su volumen de ventas y visión de negocio a largo plazo, lo que le permite tener precios más bajos que los de su competencia. Para el 82 % de sus clientes, el precio es el factor más importante al momento de determinar su compra (Chevallier, 2021c). Tal y como las tiendas *brick & mortar*, las ventas de Amazon.com, Inc. también son afectadas por la estacionalidad en las que suele subir sus precios. Para seguir deleitando a sus clientes, la compañía ha ideado estrategias de alerta de precios óptimos con el objetivo de mantener su lealtad⁴ y no teme ingresar a guerras de precios con sus competidores, como en el caso de Walmart, a quien iguala e incluso supera en la fijación de precios más bajos (Kotler y Armstrong, 2017, p. 322).

1.2.3 Promoción

Amazon Prime es un programa de suscripción que, por US\$ 119 anuales, permite a los suscriptores recibir ofertas exclusivas como entregas en dos días de manera gratuita, envíos gratis, descuentos en envíos de un solo día y promociones especiales por compras de libros y música. La suscripción incluye acceso a Prime Video y Prime Music, entre muchos otros servicios (Amazon, s. f.). La inmediatez del servicio convierte a los compradores casuales en adictos a Amazon.com, Inc. (Kotler y Armstrong, 2017, p. 23), estrategia que ha permitido que para finales de 2020, los suscriptores *prime* superen los 150 millones en EE. UU. con un aporte en ventas netas de US\$ 25.210 millones (Coppola, 2021c). En promedio, en el 2019, los suscriptores de Amazon Prime gastaron US\$ 1.400 anuales, en comparación con los no miembros, quienes gastaron en promedio US\$ 600 (Chevallier, 2021d).

Además de las promociones exclusivas para suscriptores, Amazon.com, Inc. realiza promociones estacionales como *Black Friday* y *Cyber Monday*, y, de manera inteligente, adelanta o extiende sus plazos, asegurándose de tener un enfoque claro de SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) para el posicionamiento de palabras claves al inicio de búsquedas en Google y publicidad en el mismo motor de búsqueda, respectivamente.

⁴ A través de la web <https://camelcamelcamel.com/> los usuarios suscritos reciben alertas por productos populares no solo de Amazon.com, sino también de otros negocios *online* de Amazon.com, Inc. Camel es miembro del programa Afiliate de Amazon y obtiene el 8.5 % de las ventas por cada cliente que refiere a Amazon.com, Inc.

La estrategia global de marketing de Amazon.com, Inc. se centra en la compra de publicidad por televisión y medios digitales, especialmente de publicidad digital para celulares (Statista Research Department, 2021a).

1.2.4 Plaza

Dado que en la venta de Amazon.com, Inc. no existe interacción humana, gran parte de su estrategia recae en la personalización de la experiencia de compra. Su página web (www.amazon.com) recibe a sus usuarios saludándolos por su nombre, mantiene el historial de compras, la lista de deseos y recomendaciones personalizadas, incrementando su lealtad. Durante la navegación se motiva a los clientes a seguir comprando mientras que crea un sentido de comunidad global al solicitar opiniones y recomendaciones de sus clientes, lo que los lleva a aumentar el *ticket* inicial de compra.

1.3 Operaciones, logística e infraestructura

Para Amazon.com, Inc. las operaciones y la logística son cruciales para garantizar los niveles correctos de *stock*, cumplir sus entregas rápidas y a bajos costos. A continuación, describiremos dos puntos clave de su cadena de suministros: almacenamiento y distribución.

1.3.1 Almacenamiento

A finales de 2018 la compañía operaba, solo en EE. UU., alrededor de 110 centros de operación o FBA (*Fullfillmet by Amazon*), lugares donde se realiza el proceso operativo de principio a fin: la recepción de los productos de los proveedores y fabricantes y el despacho a los clientes (Amazon s. f. b).

Para automatizar sus almacenes, en el 2012 adquirió *Kiva Systems LLC* (hoy Amazon Robotics LLC), empresa especializada en el desarrollo de robots de almacenes que, conectados a internet, reemplazan al ser humano y se movilizan dentro de los almacenes para seleccionar los productos. Luego de su adquisición, Amazon.com, Inc. dejó de vender los robots.

Para finales de 2017 empleó a cerca de 45 mil robots en veinte de sus almacenes, lo que generó ahorros en gastos de almacenamiento de hasta 20 %, por lo que pudo ahorrar hasta US\$ 22 millones en costos por cada almacén automatizado (Lee, 2017). A la fecha, cuenta con más de 200 mil robots de embalaje y envíos Kiva a nivel mundial (Paris, 2019). El mismo sistema se usa en servicios de almacenaje y envío para los vendedores terceros que comercializan a través del Amazon Marketplace.

1.3.2 Distribución

Amazon.com, Inc. distribuye los productos a través de una flota de entregas diversificada. Luego de depender exclusivamente de socios comerciales como FedEx, UPS y el *United States Postal*

Service (USPS por sus siglas en inglés) para entregar sus productos, cuenta ahora con su propia flota de aviones y camiones de carga, a la que añade drones, *lockers* en tiendas y *hubs* en oficinas y edificios de departamentos para el recojo de mercancía.

La compañía cuenta además con socios de servicio de entrega denominados Amazon Delivery Services, empresas independientes que le brindan soporte.

1.3.3 Presencia física

En el 2016 la compañía lanzó Amazon Go, tienda de comestibles y comidas preparadas sin cajeros. Para incrementar su presencia física, adquirió en 2017, la cadena de tiendas Whole Foods Market Inc. (Pozzi y Jiménez, 2017) por US\$ 13.700 millones, lo que le permitió incorporar una red de 450 tiendas físicas de productos orgánicos e incrementar el número de productos para ofrecer en línea.

Amazon.com, Inc. ha creado un ecosistema en base a su infraestructura tecnológica, física y logística, junto al análisis de datos de sus clientes.

1.4 Finanzas y contabilidad

En el 2019 Amazon.com, Inc. reportó ganancias operativas de US\$ 14.541 millones y ventas por US\$ 280.522 millones, lo que representa un crecimiento de 17 % respecto a las ganancias operativas de 2018. Para el 2020, las ganancias operativas fueron de US\$ 22.919 millones, las cuales representan un incremento de 58 % con respecto al 2019; mientras que las ventas reportadas ascendieron a US\$ 386.084 millones

Entre el 2018 y el 2019, las ventas crecieron 20 %, mientras que entre el 2019 y el 2020, 38 %. Con respecto a las ventas por segmento, estas crecieron de la siguiente manera: (i) Norteamérica, 21 % en el 2019 y 38 % en el 2020; (ii) internacional, 13 % en el 2019 y 40 % en el 2020, y en (iii) AWS, 37 % en el 2019 y 30 % en el 2020 (Amazon, 2020).

El ROE bajó en el 2019, pasando de 23.13 % en el 2018 a 18.67 %; sin embargo, mejoró en el 2020, pasando a ser 22.86 %. Con respecto al ROA, este fue de 6.19 % en el 2018, 5.14 % en el 2019, para luego incrementarse a 6.65 % en el 2020.

El índice de liquidez ácida es superior a 1 desde el 2017 hasta el 2020, lo cual significa que la caja es más líquida que el inventario. Por ende, la empresa tiene buena capacidad para generar efectivo y hacer frente a sus obligaciones de pago de corto plazo. Amazon.com, Inc. ha mostrado una reducción de sus niveles de endeudamiento de 4.74 en el 2017, 3.73 en el 2018, 3.63 en el 2019 a 3.44 en el 2020 (ver anexo 12).

El precio de las acciones de Amazon.com, Inc. al 4 de junio de 2021 fue de US\$ 3.213,45 (Yahoo! Finance, s. f.). El año anterior fue de US\$ 2.460,60. Esta es una tasa de crecimiento de 23.43 %.

1.5 Recursos humanos y cultura

Amazon.com, Inc. emplea 590 mil trabajadores en EE. UU., 115 mil en Europa y 95 mil en Asia. El sueldo mínimo pagado en EE. UU. es de US\$ 15 por hora, superior al US\$ 9.26 promedio en EE. UU. (Statista Research Department, 2021b).

Con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, otorga a los de tiempo completo, seguro médico, un plan 401(k)⁵, veinte semanas pagadas de descanso por maternidad e invierte, a partir de 2019, US\$ 100 millones anuales en capacitación en sus lugares de trabajo en temas de cuidado de la salud, computación en la nube y ML. Además, ofrece becas de estudio que cubren hasta el 95 % de los gastos para empleados que desean asumir nuevos puestos de trabajo. Desde el 2012, más de 25 mil empleados han recibido estas becas.

Bajo la premisa de que su éxito se basa en la capacidad de atraer y retener al mejor talento, Amazon.com, Inc. otorga opciones sobre acciones como incentivos no monetarios.

Bezos define la cultura de Amazon.com, Inc. como amigable e intensa, “pero si el impulso llega a su fin, nos conformaremos con intensa”, afirmó alguna vez el fundador de la empresa (Streitfeld y Kantor, 2015). La empresa tiene una cultura muy intensa que exige al máximo a sus empleados. En el 2018 fue reconocida por LinkedIn como la mejor empresa para trabajar en EE. UU. (Roth, 2018), pero cayó al tercer puesto en el 2019 (Roth, 2019). Los equipos trabajan bajo la regla de dos pizzas: todo el equipo debe ser lo suficientemente pequeño como para ser alimentado por dos pizzas, tamaño que le permite ser sumamente ágil para coordinar, tomar decisiones y actuar.

Amazon.com, Inc. valora la diversidad. De acuerdo con información publicada por la compañía, Amazon.com, Inc. es “una empresa de constructores que aportan diferentes antecedentes, ideas y puntos de vista para inventar en nombre de nuestros clientes. Nuestras diversas perspectivas provienen de muchas fuentes que incluyen género, raza, edad, origen nacional, orientación sexual, cultura, educación y experiencia profesional y de vida. Estamos comprometidos con la diversidad y la inclusión y siempre buscamos formas de escalar nuestro impacto a medida que crecemos” (Amazon, s. f. e).

1.6 Sistemas de información

Amazon.com, Inc. ha desarrollado su propio *software* CRM (*Customer Relationship Management*) (RP3, 2017), mediante el cual utiliza bases de datos para facilitar la decisión del

⁵ Un plan 401 (k) es un plan calificado que incluye una función que permite a un empleado elegir que el empleador contribuya con una parte del salario del empleado a una cuenta individual bajo el plan. El plan subyacente puede ser una participación en los beneficios, una bonificación de acciones, una pensión de compra de dinero anterior a ERISA o un plan cooperativo rural. Para más información ver: <https://www.irs.gov/es/retirement-plans/plan-sponsor/401k-plan-overview>

consumidor, como sus preferencias, búsqueda y compras previas, ubicaciones de entrega, vinculándolas de manera inmediata para generar una experiencia personalizada para el cliente.

El CRM de Amazon.com, Inc. busca cubrir la mayor cantidad de consultas que pueda realizar el cliente para facilitar la decisión de compra; por ejemplo, ingresar al historial de los pedidos y conocer en qué etapa se encuentra su pedido y el total de lo consumido. En caso de una devolución, esta también es automática. La empresa no cuenta con personal asignado para este servicio, ahorrando los gastos que conlleva.

1.7 Responsabilidad social corporativa

A partir de agosto de 2014, con la designación de Kara Hurst como su primera *chief sustainability officer* (CSO por sus siglas en inglés), la empresa ha acelerado sus esfuerzos por mitigar sus impactos ambientales y sociales (Soler, 2014). A continuación, describimos sus principales acciones en esta materia:

1.7.1 Energía

Según la revista Nature, los centros de almacenamientos de datos, como AWS, consumen más del 2 % de la electricidad mundial y aportan el 3 % de las emisiones globales de carbono (Jones, 2018). En el 2019, Amazon.com, Inc. firmó un acuerdo con British Petroleum (BP) para que provean energía renovable a los centros de cómputo de AWS ubicados en Europa a partir de 2021 (Rodrigues, 2020).

Amazon.com, Inc. fue la primera empresa en firmar *The Climat Pledge* en el 2019, con la finalidad de alcanzar la neutralidad en sus emisiones de carbono para el 2040 (Amazon s. f. c).

A la fecha, la empresa está comprometida en utilizar el 80 % de energía renovable en sus operaciones comerciales para el 2024 y, para el 2030, en toda su infraestructura global a través de la instalación de paneles solares en los techos de sus centros de distribución.

1.7.2 Ambiente

Amazon.com, Inc. se unió a The Recycling Partnership y creó Amazon Second Chance, que ofrece a los clientes información sobre cómo reducir el impacto medioambiental a través de reusar, reformar y reciclar (Amazon s. f. c).

1.7.3 Empaque

Amazon.com, Inc. utiliza materiales aptos para el reciclaje tanto en el papel de paquetes acolchados como en el cartón de sus cajas. Busca optimizar los empaques, validando que el empaque original del producto sea suficiente para el envío (Amazon s. f. c) a fin de no utilizar más cantidad de papel y cartón bajo el denominado “envío en contenedor propio” o *ship in own container*. Además, ha desarrollado “envío cero” o *shipment zero* con la finalidad de que sus

envíos se realicen con cero emisiones para el 2030, desde su recojo en sus almacenes, pasando por los materiales usados en el empaque y los vehículos de transporte utilizados (Higgins-Dunn, 2019; Clark, 2019).

1.7.4 Abastecimiento responsable

La empresa cuenta con políticas asociadas a buscar una conducta ética en los proveedores (Amazon s. f. c.), por lo que los obliga a respetar los derechos humanos, la seguridad en los espacios y la inclusión, basándose en los estándares de la cadena de suministros de Amazon (Amazon s. f. d).

1.7.5 AWS

Amazon.com, Inc. apunta a una administración responsable de los equipos electrónicos usados por intermedio de proveedores que se encargan de administrarlos buscando el reciclaje de los componentes que pueden reutilizarse (Amazon s. f. d).

1.7.6 Salud y seguridad

Amazon.com, Inc. muestra una clara orientación a desarrollar actividades en un ambiente limpio, seguro e higiénico, bajo responsabilidad directa de cada trabajador (Amazon s. f. d).

En el 2019, Amazon.com, Inc. lanzó como beneficio para sus trabajadores en Seattle, Washington, el programa Amazon Care (www.amazon.care) que consiste en una plataforma de servicios de salud virtual para brindar teleconsultas y distribución de medicinas para la atención primaria y de urgencia las veinticuatro horas del día los siete días de la semana. De acuerdo con la consultora de negocios AMZ Adviser, Amazon Care cuenta con un nivel de satisfacción de 4.7 sobre 5 (Theogene, 2021).

1.7.7 Impulso a la filantropía

A través de su programa Amazon Smile, dona el 0.5 % del precio de compra⁶ a la organización benéfica elegida por el cliente. Desde su lanzamiento en el 2013 hasta setiembre de 2020, se ha donado, a través de Amazon Smile, más de US\$ 215 millones (Amazon, 2020).

1.7.8 Acciones durante la pandemia

Manteniendo el compromiso con sus trabajadores, Amazon.com, Inc. incrementó el salario de sus empleados en US\$ 2 por hora y el doble por cada hora extra generada hasta finales de abril

⁶ El precio de compra es el monto pagado por el artículo menos cualquier descuento y este excluye las cuotas de envío y manejo, envoltura de regalos, impuestos o cargos por servicios. Para más información, ver el siguiente enlace: https://smile.amazon.com/gp/chpf/about/ref=smi_aas_redirect?ie=UTF8&pd_rd_r=92a275fa-c75b-4d42-8750-98b4ab2dfdcb&pd_rd_w=PaBRj&pd_rd_wg=rEJrg&qid=1604876747&ref=sxsts_snp1_4_1_a9e8ba64-940f-42bc-a186-a1ec213d2c9d.

de 2020. Durante el mismo período, se crearon 75 mil puestos de trabajo para atender las crecientes necesidades de sus clientes generadas por el aislamiento social.

Además, creó el Amazon Fono de Ayuda, orientado a brindar asesoría sobre la COVID-19 a los socios de servicios de entrega independiente y sus conductores, participantes de Amazon Flex y empleados con dificultades financieras. También, implementó un canal de comunicación especial con información orientada a proteger a los clientes sobre la manipulación de precios de los productos, a fin de dar un marco de regulación y fiscalización de productos relacionados con la COVID-19.

A mediados de noviembre de 2020, Amazon.com Inc. lanzó el servicio Amazon Pharmacy (pharmacy.amazon.com) de manera exclusiva para sus clientes *prime*, que consiste en brindar servicios de venta en línea de medicamentos prescritos para clientes asegurados y su envío en un máximo de dos días. Este lanzamiento sucedió luego de la compra de *PillPack Inc.* (hoy PillPack by Amazon Pharmacy), una de las más grandes farmacias en línea de EE. UU., que Amazon.com, Inc. realizó en junio de 2018.

2. Modelo de negocio

Siguiendo el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), desarrollaremos el Canvas de Amazon.com, Inc. con el objetivo de mostrar de una manera sencilla cómo la empresa genera ingresos. En el anexo 13 presentamos el modelo Canvas para Amazon.com, Inc.

2.1 Segmento de mercado

El segmento de mercado que sirve Amazon.com, Inc. está conformado por (i) el mercado de consumo global (América del Norte, Europa y Asia), (ii) los vendedores a través de su *marketplace* y de FBA, (iii) las *startups* y los emprendedores en su negocio de AWS; y (iv) los creadores de contenido (música, *apps*, películas y series).

2.2 Propuesta de valor

Su propuesta de valor se puede resumir en (i) precio accesible, (ii) excelente experiencia de compra, (iii) gran variedad de productos, (iv) cumplimiento oportuno (*fulfillment*) y (v) seguridad en la transacción.

2.3 Canales

Los canales de comunicación con sus clientes son (i) página web (www.amazon.com), (ii) *app* de compras, (iii) compras por comando de voz a través de Alexa, (iv) Amazon Dash Button o dispositivos, (v) tiendas físicas (Amazon Go) y (vi) AWS Apis.

2.4 Relaciones con clientes

La empresa se relaciona con sus clientes a través de (i) el autoservicio en sus tiendas Amazon Go; (ii) los servicios automáticos a través de perfiles de usuarios generados a partir de su historial de compras y búsqueda, correos electrónicos personalizados con ofertas y mensajes en teléfonos móviles; (iii) la creación colectiva mediante la valoración y calificación que los clientes realizan de los productos adquiridos; y (iv) Alexa y Amazon Dash Button.

2.5 Fuentes de ingreso

Sus fuentes de ingresos se constituyen por (i) venta de productos, (ii) cuotas de suscripción (Amazon Prime, Audible, Amazon Prime Music, Kindle Unlimited, Amazon Prime *Video* fuera de EE. UU. y AWS), (iii) cuotas de suscripciones y comisiones de Amazon marketplace y FBA, y (iv) publicidad.

2.6 Recursos clave

Los recursos clave orientados al funcionamiento del negocio son (i) el inventario de los centros de almacenamiento y (ii) los centros de datos AWS y centros logística (cadena de suministro).

2.7 Actividades clave

Las actividades clave son (i) el cumplimiento y la gestión de los inventarios y (ii) el empleo de I+D en tecnología. Ambos aseguran la innovación y permanencia del negocio.

2.8 Asociados clave

La red de proveedores y socios clave son (i) proveedores de mercancías, (ii) empresas de logística de entrega de mercancías, (iii) proveedores de *hardware* y (iv) fabricantes de sus marcas propias⁷ (prendas de vestir y tecnología).

2.9 Estructura de costos

La estructura de costos considera (i) costos por inventario de productos, (ii) costos de tecnología, (iii) costos de creación de contenidos (*Prime Video*), (iv) gastos de *fulfillment* (cumplimiento), (v) gastos de marketing, (vi) gastos de infraestructura y (vii) gastos de planilla.

3. Cadena de valor

La generación de valor es fundamental en la gestión de las organizaciones, debido a que permite la satisfacción de los consumidores, la dinámica frente a la competencia y la retribución a los dueños o accionistas para identificar ventajas competitivas en el mercado (García, s. f.). En el anexo 14, mostramos el gráfico de cadena de valor con la identificación y clasificación de las

⁷ Para conocer sobre la relación de marcas propias de Amazon.com, Inc., ver el siguiente enlace: <https://www.fayerwayer.com/2018/07/amazon-76-marcas-propias/>.

actividades relacionadas con la generación de valor a partir del modelo propuesto por Porter (1985b), adaptándolo al modelo de negocio de Amazon.com, Inc.

3.1 Actividades primarias

3.1.1 Logística de entrada

- Centros de operación distribuidos en todo el territorio que optimizan gastos de envío
- Proceso de almacenamiento altamente automatizado que mantiene costos operativos bajos

3.1.2 Operaciones

- Plataforma única para compras de múltiples categorías
- Página web personalizada para cada comprador, intuitiva y motivadora que aumenta el ticket de compra sobre la base de lectura de data
- Ecosistema físico y digital que interactúa para aumentar el volumen de su operación
- Ahorro de energía, reciclado de materiales de embalaje y uso de equipos electrónicos reprovechables para la optimización y la eficiencia de costos
- Servicios adicionales de *marketplace* que pone en valor su innovación en la eficiencia operativa para maximizar el volumen de operaciones

3.1.3 Logística de salida

- Flota propia, diversificada e innovadora (aviones, camiones, drones, entrega de última milla y centros de recojo) para aumentar el volumen y mejorar la eficiencia operativa
- Funcionalidad de la plataforma que permite hacer seguimiento de entrega a los clientes

3.1.4 Marketing y ventas

- Fuerte posicionamiento de marca
- Precios más bajos que la competencia
- Promociones que apelan a la inmediatez de la entrega sobre suscripciones anuales que aseguran el ciclo económico y aumentan el *ticket* promedio
- Gran capacidad analítica de datos para predecir la demanda, desarrollar productos y servicios nuevos, y activar estrategias de marketing que retroalimentan al consumidor

3.1.5 Servicio

- Políticas flexibles de devolución
- *Software* automatizado propio de CMR

3.2 Actividades de apoyo

3.2.1 Infraestructura

- Fuerte liderazgo y determinación de Bezos, con mirada de largo plazo
- Cultura de bajos costos
- Decisiones de inversión audaces y de alto riesgo para obtener ventajas competitivas
- Situación financiera sólida
- Cultura organizacional arraigada en sus catorce principios de liderazgo

3.2.2 RR. HH.

- Marca empleadora para atraer talentos
- Programas de retención de talento con compensación en acciones antes que efectivo
- Programa de becas de hasta el 95 % de cobertura
- Fuerte inversión en capacitación laboral
- Programas para atraer nuevo talento desde su formación en la universidad como Amazon Future Engineer con patrocinios y becas de hasta US\$ 10 mil anuales

3.2.3 Desarrollo tecnológico

- Fabricación de sus propios robots para labores logísticas
- Plataforma AWS con alta reputación en temas de seguridad y disponibilidad del servicio
- Vanguardia en las nuevas tendencias tanto con la IA e internet de las cosas como con Alexa
- Fuerte inversión en investigación y desarrollo (I+D) de tecnología en uso de vehículos aéreos no tripulados, vehículos autónomos con energía renovable, entre otros

3.2.4 Adquisición

- Bajo poder de negociación con los proveedores
- Búsqueda constante de socios estratégicos para satisfacer nuevas necesidades
- Servicios de salud subcontratados y virtuales para sus empleados

3.3 Conclusión de la evaluación de la cadena de valor

Luego de aplicar el modelo de cadena de valor a Amazon.com, Inc. y analizar las relaciones entre actividades primarias y de apoyo (Dess et al., 2014, p. 79), identificamos aquellos eslabones con mayor relación y que generan mayor valor: desarrollo tecnológico y operaciones.

El desarrollo tecnológico incluye la gran inversión en I+D que se soporta en la contratación de personal altamente calificado y la sólida posición financiera de la empresa. El desarrollo

tecnológico permite automatizar sus operaciones, que conviven en un ecosistema digital y, por lo tanto, abaratan los costos de operación, lo que permite trasladar el beneficio a los clientes finales a través de los precios.

4. Matriz VRIO

Para Dess et al. (2014), “los recursos por sí solos no son una base para las ventajas competitivas, ni tampoco las ventajas son sostenibles en el tiempo” (p. 85). Una ventaja competitiva ayuda a las compañías a aumentar sus ingresos por un período de tiempo, pero la competencia rápidamente los copia o crea productos sustitutos, limitando o eliminando la ventaja inicial.

De acuerdo con Barney y Hesterley (2015), “el acrónimo VRIO representa cuatro preguntas que uno debe hacer sobre un recurso o capacidad para determinar su potencial competitivo: la pregunta de Valor, la cuestión de Rareza, la cuestión de ser Inimitable y la cuestión de Organización” (p. 88) con la finalidad de determinar las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades.

4.1 Análisis VRIO para Amazon.com, Inc.

Para identificar los recursos y capacidades de Amazon.com, Inc. y establecer sus relaciones, empleamos la metodología de Barney y Hesterly (2015), mediante la cual se registran los recursos y capacidades, para luego analizar su nivel de implicancia competitiva y, a partir de ellas, identificar aquellas ventajas competitivas sostenidas (ver anexo 15).

4.2 Determinación de competencias

Identificamos tres competencias que cumplen los tres aspectos considerados mediante la prueba de Prahalad y Hamel (1990) (ver anexo 16):

- CC1: Capacidad de ofrecer mejor experiencia al cliente
- CC2: Ofrecer precios bajos
- CC3: Pensamiento innovador

4.3 Determinación de ventaja competitiva

Tomando en consideración las competencias de Amazon.com, Inc., identificamos cuatro ventajas competitivas sostenidas:

- VC1. Cultura organizacional obsesionada por el cliente
- VC2. Ecosistema de innovación
- VC3. Eficiente distribución de entrega
- VC4. Clientes fidelizados, a través de la suscripción Amazon Prime

5. Síntesis y selección de factores internos

El resumen del análisis de factores internos (IFAS, por sus siglas en inglés), elaborado a partir de los factores internos (fortalezas y debilidades) identificados, permite, como lo señalan Wheelen y Hunger (2007), “organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades” (p. 130). Presentamos el resultado en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Matriz IFAS

Fortalezas		Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
F1	La posición y liderazgo de Jeff Bezos	0.04	3	0.12	Motivación
F2	El valor de la marca Amazon	0.07	5	0.35	Confianza
F3	Cultura organizacional de Amazon	0.06	5	0.30	Facilita la innovación y intraemprendurismo
F4	Orientación y beneficios, hacia el cliente	0.04	4	0.16	El cliente como eje central de la estrategia
F5	Liderazgo en costos	0.05	5	0.25	Precios más bajos, mayores márgenes
F6	Variedad de productos ofertados	0.06	5	0.30	Un solo lugar para adquirir todo lo necesario
F7	Continuos planes de innovación, I&D	0.04	5	0.20	Siempre a la delantera
F8	Facilidad en las plataformas y programas de suscripción	0.05	4	0.20	Amigable para el usuario/cliente
F9	Canales propios de distribución	0.05	4	0.20	No depende totalmente de terceros
F10	Marca empleadora reconocida	0.05	4	0.20	Atracción de talento
F11	Sistema de logística y distribución eficiente	0.08	5	0.40	Entregas puntuales
F12	Bajo poder de negociación de los proveedores	0.06	3	0.18	Gran variedad de proveedores
Debilidades		Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
D1	Poca presencia física (<i>brick & mortar</i>)	0.05	2	0.10	Competencia del <i>brick & mortar</i> y <i>brick & click</i>
D2	Bajos márgenes del negocio <i>retail</i>	0.06	2	0.12	Énfasis en costos
D3	Centralización de decisiones en Jeff Bezos	0.02	2	0.04	Dependencia en una sola persona
D4	Presencia de productos falsificados	0.06	2	0.12	Establecer controles de calidad o devolución
D5	Sujeto al crecimiento de la tasa demográfica	0.06	1	0.06	Crecimiento poblacional bajo
D6	Estacionalidad de los ingresos	0.05	2	0.10	Dependencia de campañas estacionales
D7	Modelo de negocio imitable	0.05	2	0.10	Atractivo para la competencia
Total		1.00		3.50	
Valor: De 1.0 (más importante) a 0.0 (nada importante)					
Calificación: De 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala)					

Nota: Elaboración propia basada en Wheelen y Hunger (2007).

5.1 Conclusiones de la matriz IFAS

Con la finalidad de simplificar el análisis posterior, consideramos, al igual como lo hicimos en el caso de la matriz EFAS, las cinco fortalezas y debilidades con la mayor puntuación ponderada, las cuales serán trasladadas al FODA cruzado en el capítulo IV.

5.2 Análisis de factores estratégicos

A continuación, siguiendo a Wheelen y Hunger (2007), presentamos el resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS por sus siglas en inglés) que, desarrollamos, junto a las tablas EFAS e IFAS, para afrontar las diversas críticas realizadas a través del tiempo al análisis FODA como las largas listas que se generan; la falta de valoración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la ambigüedad de su redacción; entre otras.

Tabla 4.

Matriz SFAS

	Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios
					Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
O6	Tendencia creciente de la industria	0.04	5	0.25		X		Crecimiento del mercado
O9	Incremento de cobertura, disponibilidad y velocidad de internet	0.07	5	0.50		X		Mayor acceso a internet y mejora de la experiencia del usuario
O4	Tendencia al alza de los ingresos disponibles	0.06	4	0.32	X			Incremento en ventas
O5	Cambios en el estilo de vida que incentivan compras en línea	0.05	5	0.35		X		Incremento en ventas en canales <i>online (low touch economy)</i>
O11	Tendencia a la hiperautomatización de procesos humanos	0.07	4	0.40			X	Desarrollo de nuevos productos y servicios
A5	Selección ética de los consumidores	0.05	3	0.21			X	Clientes más alertas a impactos ambientales
A4	Disminución de la tasa de natalidad	0.06	2	0.18			X	Reducción del crecimiento de mercado
A1	Presión política por cambio de modelo de negocio	0.04	3	0.15		X		Presión de autoridades gubernamentales y cortes
A2	Continuidad de acusaciones de monopolio en EE. UU.	0.04	2	0.10	X			Presión de autoridades gubernamentales y cortes
A3	Sanción de prácticas monopólicas y uso de datos en zona euro	0.05	1	0.06	X			Creciente preocupación por seguridad de la información y tratamiento de información
F11	Sistema de logística y distribución eficiente	0.06	5	0.40		X		Entregas puntuales
F2	El valor de la marca Amazon	0.05	5	0.35			X	Confianza
F6	Variedad de productos ofertados	0.05	5	0.30			X	Un solo lugar para adquirir todo lo necesario
F3	Cultura organizacional de Amazon	0.05	5	0.30			X	Facilita la innovación y intraempreneurismo
F5	Liderazgo en costos	0.04	5	0.25		X		Precios más bajos, mayores márgenes
D4	Presencia de productos falsificados	0.05	2	0.12			X	Establecer controles de calidad o devolución
D2	Bajos márgenes del negocio <i>retail</i>	0.05	2	0.12		X		Énfasis en costos
D7	Modelo de negocio imitable	0.04	2	0.10	X			Atractivo para la competencia
D6	Estacionalidad de los ingresos	0.04	2	0.10		X		Dependencia de campañas estacionales
D1	Poca presencia física (<i>brick & mortar</i>)	0.04	2	0.10		X		Competencia del <i>brick & mortar</i> y <i>brick & click</i>
Total		1.00		4.66				

Valor: De **1.0** (más importante) a **0.0** (nada importante)

Calificación: De **5.0** (sobresaliente) a **1.0** (mala)

Nota: Elaboración propia basada en Wheelen y Hunger (2007).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO

1. Investigación de mercado

Para Kotler y Keller (2012), el mercado está compuesto por los compradores que reciben bienes, servicios y comunicación por parte de los vendedores o la industria; asimismo, afirman que los especialistas de marketing emplean el término mercado para abarcar varias agrupaciones de clientes. Para Malhotra (2008), “la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p. 7).

1.1 Definición del problema de investigación

Definir el problema es el primer paso del proceso de investigación comercial que las empresas deben afrontar para la toma de decisiones sobre situaciones concretas (Kotler y Armstrong, 2008, p. 159). De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta, debido a que el comercio electrónico está creciendo a un fuerte ritmo por lo que se espera que continúe en expansión. Por esta razón, consideramos que se deben identificar nuevas oportunidades en el mercado para que Amazon.com, Inc. continúe siendo la tienda *online* más grande del mundo, manteniendo su propuesta de valor, por lo que el problema es identificar necesidades no satisfechas que puedan ser cubiertas por productos o servicios de la compañía.

1.2 Definición de objetivos de la investigación

Para el planteamiento de los objetivos, empleamos como referencia el modelo jerárquico de clasificación de objetivos de aprendizaje de la *Taxonomía de Bloom* y *objetivos de aprendizaje* en su versión revisada (Aiteco, s. f.).

1.2.1 Objetivo general

- Seleccionar segmentos del mercado con demandas insatisfechas a fin de mantener la oferta de valor, poniendo en valor los productos o servicios ya ofrecidos o por ofrecer

1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el perfil del comprador actual de Amazon.com, Inc.
- Identificar qué comprador gasta más
- Analizar cuáles serán las variables demográficas que más impacto tendrán en el comprador
- Inferir las necesidades futuras del comprador actual más valioso

1.3 Metodología de investigación

Para efectos de esta investigación y el rigor de su confiabilidad, combinamos la información de diferentes fuentes de datos secundarios recientemente publicados acerca de la industria del comercio electrónico en EE. UU., así como información publicada por la compañía.

1.4 Perfil de comprador

En el 2019 la penetración del comercio electrónico en EE. UU. fue de 75 % con el mayor porcentaje de usuarios entre los 25 y 34 años (26.2 %), seguidos por el grupo de 35 a 44 (23 %) y el rango de 45 a 54 (19.9 %) (Statista s. f.). De todos ellos, el 50.6 % son mujeres (Statista s. f.). Del total de usuarios, el 69.2 % percibe ingresos económicos bajos o medios.

Según un informe de JP Morgan (2019), Amazon.com, Inc. representaba casi la mitad de todas las transacciones de comercio electrónico. Su *ticket* promedio de compra era US\$ 600 para usuarios regulares y US\$ 1.400 para compradores miembros *prime* (Chevallier, 2021e).

Según la encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Épsilon en el 2018, los consumidores que gastan la mayor cantidad de dinero en Amazon.com, Inc. tienen entre 45 a 64 años, son casados, casi la mitad de ellos tiene hijos y título universitario (Epsilon, 2018, p. 7). Tienen un ingreso promedio superior a los US\$ 100.000. Los miembros *prime* de Amazon.com, Inc. representan el 65 % (Epsilon, 2018, p. 7) de todas las cuentas de la compañía y su crecimiento sigue en aumento, principalmente motivados por los bajos precios y costos de envío (Chevallier, 2021c). La categoría de producto más comprada es la de aparatos electrónicos (Chevallier, 2021a).

1.5 Necesidades futuras

Según Statista Research Department (2013), la salud es uno de los factores que más preocupa a los estadounidenses en el contexto de la COVID-19 (ver anexo 17). Para el 2050 se espera que el 22 % de la población estadounidense esté conformada por personas de 65 años o mayores (ver anexo 18) (Statista Research Department, 2021c). Ante el hecho de que la sociedad envejece a un ritmo mayor que el de su tasa de crecimiento (incluyendo incluso la natalidad y la migración esperada), la preocupación de los estadounidenses acerca del aumento de la esperanza de vida está puesta principalmente en la futura falta de dinero para vivir de manera confortable durante el período de vejez (Statista Research Department, 2013).

Según el último censo publicado en EE. UU. del año 2011, casi la mitad de los gastos en salud del grupo etario de 45 a 64 se distribuye en servicios médicos y la compra de suministros médicos y drogas prescritas o no, sumándole a esto los gastos de cobertura de servicios médicos, el gasto promedio anual de este grupo es de US\$ 3.534 (U. S. Census Bureau, s. f.). Por otro lado, de cada

100 personas del grupo etario de 45 a 64 años, cada una de ellas realiza en promedio 4.4 visitas médicas anuales (U. S. Census Bureau, s. f.).

1.6 Conclusiones de la investigación

- El perfil del comprador actual de Amazon.com, Inc. se encuentra en el rango de edad de 25 a 44 años. Casi el 70 % percibe ingresos económicos medios o bajos.
- El comprador que gasta más es el grupo de suscripción *prime*. La mayoría de ellos se encuentra entre las edades de 45 a 64 años.
- La variable demográfica identificada en el mercado que tendrá más impacto en el futuro del comprador de Amazon.com, Inc. es el incremento en la esperanza de vida y su correspondiente necesidad de acceso a mayores servicios de salud.
- El incremento natural en gastos de salud junto a las variables demográficas nos permite inferir que las necesidades futuras del comprador actual más valioso para Amazon.com, Inc. serán los servicios de salud.

2. Análisis de los grupos de interés

Según Freeman (1984), los grupos de interés son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de la misión de una organización” (p. 52). De acuerdo con Pacala (2012), prevalecen dos modelos de identificación de grupos de interés. En el primero, el objetivo de la compañía será maximizar el valor para sus accionistas, por lo que este grupo será su principal grupo de interés. En el segundo, las compañías toman en cuenta los intereses de otras entidades preocupadas por su buen desempeño y su impacto en ellas, como clientes, el público en general o sus empleados.

El desafío de la gestión de los grupos de interés es velar por el hecho de que, mientras los principales grupos de interés logren sus objetivos, los otros grupos de interés sean tratados éticamente y también sean relativamente satisfechos (Carrol, Brown y Buschholtz, 2016, p. 81).

Aplicando el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), identificamos como grupos de interés de la empresa a los gobiernos extranjeros, los accionistas, los trabajadores, los clientes, los medios de comunicación, el gobierno federal, los gobiernos locales, los inversionistas, los bancos, los ciudadanos, los proveedores, los competidores y las ONG (ver anexo 19).

2.1 Responsabilidad frente a los grupos de interés

El anexo 20 muestra los principales grupos de interés de Amazon.com, Inc., su tipología, las responsabilidades y las estrategias de la empresa frente a ellos.

CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión, misión y principios de liderazgo

De acuerdo con Crossan, Rouse, Fry y Killing (2011), las organizaciones necesitan un fuerte sentido de dirección, de una visión para dar coherencia a las decisiones estratégicas y operativas. Además, señalan que el reto es desarrollar una visión que simultáneamente eleve la moral de las personas, les dé dirección y las mantenga realistas.

1.1 Visión

De acuerdo con la información proporcionada por la compañía, Amazon.com, Inc. tiene la visión de “ser la empresa más centrada en el cliente de la tierra” (Amazon Jobs, s. f. a).

1.2 Misión

A continuación, presentamos la misión elaborada a partir de fuentes secundarias y la misión propuesta:

Tabla 5.

Misión actual y propuesta para Amazon.com, Inc.

Misión actual	Misión propuesta
Elevar continuamente el nivel de la experiencia del cliente mediante el uso de internet y la tecnología para ayudar a los consumidores a encontrar, descubrir y comprar cualquier cosa, y capacitar a las empresas y los creadores de contenido para maximizar su éxito	Elevar continuamente la calidad de vida y el nivel de la experiencia del cliente mediante el uso de internet y la tecnología para ayudar a los consumidores a encontrar, descubrir y comprar cualquier cosa, y capacitar a las empresas y los creadores de contenido para maximizar su éxito

Nota: Elaboración propia basada en Amazon (s. f. f).

1.3 Principios de liderazgo

En Amazon.com, Inc. todo amazónico es un líder que se basa en los siguientes catorce principios de liderazgo o valores (Amazon Jobs, s. f. b; Economy, 2019):

Tabla 6.

Principios de liderazgo de Amazon.com, Inc.

Principios de liderazgo	
Pasión por el cliente	Piensa en grande
Responsabilidad y compromiso	Ten iniciativa
Inventa y simplifica	Frugalidad
Ten razón, casi siempre	Gánate la confianza de los demás
Aprende y sé curioso	Profundiza
Contrata y desarrolla al mejor talento	Ten determinación, discrepa y comprométete
Insiste en los estándares más altos	Entrega resultados

Nota: Elaboración propia basada en Amazon (s. f. g).

2. Estrategia

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) señalan que, en compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, la estrategia abarca cuatro niveles de estrategia: (i) corporativa, (ii) de negocio, (iii) de áreas funcionales y (iv) operativas; mientras que para Higgins y Vincze (1986), son cinco niveles de estrategia añadiendo a las cuatro mencionadas anteriormente la estrategia empresarial. El anexo 21 detalla los niveles estratégicos según los autores.

Para Wheelen y Hunger (2007), la estrategia de negocio “se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio” (p. 145). Considerando que el trabajo se centra en el uso de servicios ya existentes dentro de la actividad de comercio electrónico de Amazon.com, Inc., a continuación, analizamos la estrategia de negocio.

2.1 Estrategia de negocio

Por estrategia de negocio debemos entender aquella que corresponde a una línea de negocios en un mercado o industria definida. Porter (1985b) afirma que existen tres estrategias genéricas competitivas para lograr un desempeño superior promedio de la industria: (i) liderazgo en costos, (ii) diferenciación en los costos y (iii) enfoque en diferenciación, adoptando su estrategia para atender dicho segmento y excluir a los restantes por un enfoque basado en costos o por diferenciación.

Simplificando la propuesta de Porter (1985b), Rothaermel (2015) señala que son fundamentalmente dos: diferenciación y liderazgo en costos. La combinación de ambas es definida por este autor como una estrategia de integración que requiere de determinados impulsores como la calidad del producto, las economías de alcance, la customización, la innovación, y la estructura, cultura y rutinas.

Amazon.com, Inc. ha implementado exitosamente una estrategia de integración a través de:

- La oferta de productos con marcas propias y servicios de alta calidad a precios bajos, lo que incrementa la percepción de valor de los consumidores
- La aplicación de economías de alcance para negocios complementarios como servicios web a través de AWS, *streaming* de música y video, videojuegos en línea, entre otros
- La sensación de customización del cliente a través del asistente virtual Alexa y su CMR
- Una constante innovación en la industria
- Una estructura organizacional, cultura propia y sus procedimientos para mejorar costos de operación que incentivan la diferenciación

3. Análisis y matriz FODA cruzado

A través del FODA de Amazon.com, Inc., identificamos los factores clave de diagnóstico del ambiente externo e interno constituidos por las fortalezas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A). Combinando dichos factores se logran relacionar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa (Weihrich, s.f.).

En la tabla 7 mostramos los factores identificados y las diferentes alternativas estratégicas: las estrategias FO, que apuntan a maximizar las fortalezas internas y las oportunidades externas; las estrategias FA, que buscan maximizar las fortalezas internas y minimizar las amenazas externas; las estrategias DO, que buscan minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas; y las estrategias DA, que apuntan a minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas.

Tabla 7.

Matriz FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades	
		F11	Sistema de logística y distribución eficiente	D4	Presencia de productos falsificados
		F2	El valor de la marca Amazon	D2	Bajos márgenes del negocio <i>retail</i>
		F6	Variedad de productos ofertados	D7	Modelo de negocio imitable
		F3	Cultura organizacional de Amazon	D6	Estacionalidad de los ingresos
		F5	Liderazgo en costos	D1	Poca presencia física (<i>brick & mortar</i>)
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O6	Tendencia creciente de la industria	FO1	Expansión del mercado de Amazon, orientado al modelo del mercado en línea (F11, F6, O4, O9, O11)	DO1	Mejorar la presencia física de atención, incluyendo tiendas (D1, O6, O4)
O9	Incremento de cobertura, disponibilidad y velocidad de internet	FO2	Continuar innovando en metodología de atención al cliente en línea (F3, O6, O9)	DO2	Reducir costos de envío rápido (D2, O11)
O4	Tendencia al alza de los ingresos disponibles	FO3	Incrementar ventas por nuevos sectores de atención y prestación de servicios (F11, F6, F3, O4, O11)	DO3	Mejorar confianza de clientes garantizando la calidad de los productos (D4, D7, D1, O4, O5)
O5	Cambios en el estilo de vida que incentivan compras en línea				
O11	Tendencia a la hiperautomatización de procesos humanos				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A5	Selección ética de los consumidores	FA1	Fomentar la capacidad de reinversión (F5, F3, A1, A2, A3)	DA1	Mejorar proceso de control de calidad de productos mediante I+D (D1, A1)
A4	Disminución de la tasa de natalidad	FA2	Desarrollar nuevos servicios relacionados con la salud (F2, F3, F6, F11, A1, A4, A5)	DA2	Desarrollar nuevos servicios con demanda continua que permitan capturar más información del consumidor (D2, D6, D7, A4, A5)
A1	Presión política por cambio de modelo de negocio	FA3	Mejorar confianza de instituciones gubernamentales (F2, F3, A1, A2, A3, A5)	DA3	Crecimiento de tiendas físicas inteligentes (D1, D4, D7, A4, A5, A1)
A2	Continuidad de acusaciones de monopolio en EE. UU.				
A3	Sanción de prácticas monopólicas y uso de datos en zona euro				

Nota: Elaboración propia basada en Wheelen y Hunger (2007).

4. Definición de objetivos

Como lo señalan Wheelen y Hunger (2007), los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada que se logrará en cierto tiempo de manera cuantificada. Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015), el propósito de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos deben ser específicos, cuantificables y contener fecha para su consecución. Para Amazon.com, Inc., establecimos los siguientes objetivos:

4.1 Objetivo estratégico

- OE1. Diseñar e implementar el servicio telemédico o *healthtech* para el 2022

4.2 Objetivos financieros

- OF1. Alcanzar un EBITDA para el 2025 de US\$ 544,000 millones
- OF2. Obtener un ROE mínimo de 33 % para el 2025
- OF3. Obtener un ROA mínimo de 7 % para el año 2025

5. Alineación de estrategias

Para asegurar que las iniciativas estratégicas definidas en el FODA cruzado guarden relación con la visión y misión de la empresa, así como con los objetivos estratégicos, procedemos a alinearlos en la siguiente matriz.

Tabla 8.

Matriz de alineación: objetivos estratégicos, visión, misión y FODA cruzado

Estrategias	Misión y visión		Objetivos estratégicos (2021-2025)				Sumatoria
			Objetivo estratégico	Objetivos financieros			
	Misión	Visión	OE1	OF1	OF2	OF3	
FA2	X	X	X	X			4
FO1	X	X		X	X		4
FO3	X	X	X	X			4
DA2	X	X	X	X			4
DA3	X	X		X	X		4
FO2	X	X	X				3
DO1	X	X		X			3
FA1	X		X				2
DA1	X	X					2
DO2				X		X	2
DO3	X	X					2
FA3	X						1

Nota: Elaboración propia.

5.1 Conclusión de la alineación estratégica

Como observamos en la matriz anterior (ver tabla 8), salvo por la iniciativa estratégica DO2, las iniciativas estratégicas se alinean con la misión o visión de Amazon.com, Inc. así como con uno

o más de los objetivos planteados. Asimismo, las estrategias FA2, FO1, FO3, DA2 y DA3 se encuentran mejor alineadas con los objetivos estratégicos.

6. Elección de estrategias

Luego de haber identificado que las estrategias están alineadas a los objetivos estratégicos y a la visión y misión de Amazon.com, Inc., utilizaremos la herramienta matriz cuantitativa de la planeación estratégica o matriz MCPE, para priorizarlas, tal como mostramos a continuación.

6.1 Matriz MCPE

La MCPE permite evaluar alternativas estratégicas de una manera objetiva considerando los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) y su impacto o atractivo con las estrategias obtenidas del FODA cruzado. Esta matriz nos permite determinar el atractivo de cada una de las estrategias obtenidas a partir del grado en que podemos aprovechar los factores internos y externos para determinar aquellas que muestren la mayor correspondencia o alineamiento para su posterior implementación.

Tabla 9.

Matriz MCPE

Factores claves	Ponderación	Expansión del mercado de Amazon, orientado al modelo del mercado en línea (F11, F6, O4, O9, O11)		Continuar innovando en metodología de atención al cliente en línea (F3, O6, O9)		Incrementar ventas por nuevos sectores de atención y prestación de servicios (F11, F6, F3, O4, O11)		Mejorar la presencia física de atención, incluyendo tiendas (D1, O6, O4)		Reducir costos de envío rápido (D2, O11)		Mejorar confianza de clientes garantizando la calidad de los productos (D4, D7, D1, O4, O5)		Fomentar la capacidad de reinversión (F5, F3, A1, A2, A3)		Desarrollar nuevos servicios relacionados con la salud (F2, F3, F6, F11, A1, A4, A5)		Mejorar confianza de instituciones gubernamentales (F2, F3, A1, A2, A3, A5)		Mejorar proceso de control de calidad de productos mediante I+D (D1, A1)		Desarrollar nuevos servicios con demanda continua que permitan capturar más información del consumidor (D2, D6, D7, A4, A5)		Crecimiento de tiendas físicas inteligentes (D1, D4, D7, A4, A5, A1)	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas																									
Sistema de logística y distribución eficiente	0.20	2	0.40	-	-	2	0.40	-	-	-	-	1	0.20	3	0.60	-	-	-	-	-	-	1	0.20	2	0.40
El valor de la marca Amazon	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	-	-	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	-	-	3	0.30	4	0.40
Variedad de productos ofertados	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	-	-	1	0.10	4	0.40	-	-
Cultura organizacional de Amazon	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Liderazgo en costos	0.07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.14	-	-
Debilidades																									
Presencia de productos falsificados	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	-	-	4	0.28	-	-	-	-	-	-	4	0.28	-	-	-	-
Bajos márgenes del negocio <i>retail</i>	0.10	-	-	-	-	3	0.30	-	-	-	-	1	0.10	2	0.20	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.40
Modelo de negocio imitable	0.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estacionalidad de los ingresos	0.09	2	0.18	-	-	-	-	-	-	1	0.09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.18	-	-
Poca presencia física (<i>brick & mortar</i>)	0.09	-	-	-	-	2	0.18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.36	-	-	1	0.09
	1.00																								
Oportunidades																									
Tendencia creciente de la industria	0.12	4	0.48	-	-	3	0.36	-	-	-	-	2	0.24	1	0.12	2	0.24	-	-	-	-	2	0.24	4	0.48
Incremento de cobertura, disponibilidad y velocidad de internet	0.20	2	0.40	-	-	2	0.40	-	-	-	-	2	0.40	1	0.20	4	0.80	-	-	-	-	1	0.20	1	0.20
Tendencia al alza de los ingresos disponibles	0.13	-	-	-	-	2	0.26	-	-	-	-	1	0.13	1	0.13	4	0.52	-	-	-	-	2	0.26	-	-
Cambios en el estilo de vida que incentivan compras en línea	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	-	-	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	-	-	1	0.05	2	0.10
Tendencia a la hiperautomatización de procesos humanos	0.15	4	0.60	-	-	4	0.60	-	-	1	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.60	-	-	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Amenazas																									
Selección ética de los consumidores	0.05	1	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.10	-	-	-	-	4	0.20	-	-	3	0.15	4	0.20
Disminución de la tasa de natalidad	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.10	-	-
Presión política por cambio de modelo de negocio	0.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	0.30	4	0.60	-	-	-	-	4	0.60
Continuidad de acusaciones de monopolio en EE. UU.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	-	-	1	0.05	-	-	3	0.15	4	0.20	-	-	-	-	-	-

Factores claves	Ponderación	Expansión del mercado de Amazon, orientado al modelo del mercado en línea (F11, F6, O4, O9, O11)		Continuar innovando en metodología de atención al cliente en línea (F3, O6, O9)		Incrementar ventas por nuevos sectores de atención y prestación de servicios (F11, F6, F3, O4, O11)		Mejorar la presencia física de atención, incluyendo tiendas (D1, O6, O4)		Reducir costos de envío rápido (D2, O11)		Mejorar confianza de clientes garantizando la calidad de los productos (D4, D7, D1, O4, O5)		Fomentar la capacidad de reinversión (F5, F3, A1, A2, A3)		Desarrollar nuevos servicios relacionados con la salud (F2, F3, F6, F11, A1, A4, A5)		Mejorar confianza de instituciones gubernamentales (F2, F3, A1, A2, A3, A5)		Mejorar proceso de control de calidad de productos mediante I+D (D1, A1)		Desarrollar nuevos servicios con demanda continua que permitan capturar más información del consumidor (D2, D6, D7, A4, A5)		Crecimiento de tiendas físicas inteligentes (D1, D4, D7, A4, A5, A1)	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Sanción de prácticas monopólicas y uso de datos en zona euro	0.05	-	-	2	0.10	1	0.05	1	0.05	-	-	1	0.05	-	-	4	0.20	4	0.20	-	-	-	-	-	-
Puntaje	1.00	3.17		1.13		3.83		1.27		0.62		2.91		2.13		3.93		1.91		1.36		2.68		3.64	

CA	Calificación del atractivo total	1	No atractivo
PA	Calificaciones del atractivo relativo	2	Algo atractivo
		3	Razonablemente atractivo
		4	Altamente atractivo

Nota: Elaboración propia basada en David (2013).

6.2 Conclusiones de la matriz MCPE

Como podemos apreciar de la matriz MCPE, las alternativas que muestran la mayor correspondencia o alineamiento para su implementación posterior son identificadas en la tabla 10.

Tabla 10.

Estrategias mejor valoradas en la matriz MCPE

	Estrategias alternativas	Puntaje
FA2	Desarrollar nuevos servicios relacionados con la salud (F2, F3, F6, F11, A1, A4, A5)	3.93
FO1	Expansión del mercado de Amazon, orientado al modelo del mercado en línea (F11, F6, O4, O9, O11)	3.17
FO3	Incrementar ventas por nuevos sectores de atención y prestación de servicios (F11, F6, F3, O4, O11)	3.83
DA3	Crecimiento de tiendas físicas inteligentes (D1, D4, D7, A4, A5, A1)	3.64
DO3	Mejorar confianza de clientes garantizando la calidad de los productos (D4, D7, D1, O4, O5)	2.91

Nota: Elaboración propia.

7. Matriz de Rumelt

Luego de determinar las estrategias mejor valoradas en la matriz MCPE, realizaremos una evaluación final siguiendo los criterios propuestos por Rumelt y recogidos por D'Alessio (2008): (i) consistencia, (ii) consonancia, (iii) ventaja y (iv) factibilidad.

Aquellas estrategias que obtengan una respuesta positiva en cada criterio habrán pasado este último filtro y podrán implementarse a través de los distintos planes funcionales.

Tabla 11.**Matriz de Rumelt**

Estrategias		Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1	Expansión del mercado de Amazon, orientado al modelo del mercado en línea (F11, F6, O4, O9, O11)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Continuar innovando en metodología de atención al cliente en línea (F3, O6, O9)	Sí	Sí	No	Sí	No
FO3	Incrementar ventas por nuevos sectores de atención y prestación de servicios (F11, F6, F3, O4, O11)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Mejorar la presencia física de atención, incluyendo tiendas (D1, O6, O4)	No	Sí	No	No	No
DO2	Reducir costos de envío rápido (D2, O11)	No	Sí	Sí	Sí	No
DO3	Mejorar confianza de clientes garantizando la calidad de los productos (D4, D7, D1, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Fomentar la capacidad de reinversión (F5, F3, A1, A2, A3)	Sí	Sí	No	Sí	No
FA2	Desarrollar nuevos servicios relacionados con la salud (F2, F3, F6, F11, A1, A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Mejorar confianza de instituciones gubernamentales (F2, F3, A1, A2, A3, A5)	Sí	Sí	No	No	No
DA1	Mejorar proceso de control de calidad de productos mediante I+D (D1, A1)	No	Sí	No	No	No
DA2	Desarrollar nuevos servicios con demanda continua que permitan capturar más información del consumidor (D2, D6, D7, A4, A5)	Sí	No	Sí	Sí	No
DA3	Crecimiento de tiendas físicas inteligentes (D1, D4, D7, A4, A5, A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaboración propia basada en D'Alessio (2008)

8. Lineamientos estratégicos

En la siguiente tabla presentamos los lineamientos específicos que se desprenden de las estrategias filtradas y mejor valoradas para cada una de las áreas funcionales de Amazon.com, Inc.

Tabla 12.

Matriz de lineamientos estratégicos

Estrategias		Marketing	Operaciones	Recursos humanos	RSO	Finanzas
E1	Expansión del mercado de Amazon, orientado al modelo del mercado en línea (F3, F4, O1, O3, O4, O5)	Identificar nuevas necesidades próximas y futuras del suscriptor <i>prime</i> para deleitarlo	1. Incrementar productos/servicios en su cartera 2. Desarrollar nuevos servicios de AWS para actividades de telemedicina 3. Desarrollar instrumentos médicos para la telemedicina y <i>wearables</i> de recolección de data y seguimiento de pacientes	Generar grupos de trabajo multifuncionales que incorporen personal de salud e ingenieros de desarrollo de <i>software</i> para la cocreación de nuevo <i>hardware</i> y <i>software</i> de salud	Identificar servicios de medicina alternativa autorizada para su distribución comercial	1. Incrementar ingresos por ventas
E2	Incrementar las ventas a través de nuevos sectores de atención y prestación de servicios (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5)	1. Ampliar los servicios de telemedicina poniendo en valor el conocimiento del consumidor, su comportamiento y necesidades identificadas a través de <i>wearables</i> , Alexa y compras de productos de salud 2. Optimizar servicios de cercanía a través de Alexa para brindar servicios de atención médica primaria en línea	1. Producir <i>wearables</i> /interfaces 2. Realizar alianzas estratégicas con fabricantes/diseñadores de <i>wearables</i> de salud para compatibilización de sistemas e información 3. Realizar alianzas estratégicas con laboratorios de investigación en salud de universidades 4. Usar insumos biodegradables/reciclables 5. Incorporar a terceros en la venta de servicios de salud 6. Brindar servicios de telemedicina a terceros (compañías de seguro, clínicas y pacientes) 7. Tercerizar los servicios de reciclado de <i>hardware</i> (empresas certificadas y amigables con el ambiente). 8. Integrar servicios y acceso a través del Social Security Number (SSN) facilitando la incorporación de los servicios prestados para asegurados	Incorporar un nuevo código ético de ventas de servicios de salud e implementar auditorías de revisión y mejora a todo nivel jerárquico	1. Implementar mesas de trabajo con <i>stakeholders</i> a fin de generar lista de principios rectores del uso de información confidencial como el historial médico 2. Implementar mejores prácticas del mercado en el tratamiento de datos personales	1. Incrementar ingresos por ventas de <i>wearables</i> 2. Incrementar ingresos por ventas de interfaces con clientes (<i>dash buttons</i> , Alexa, etc.) 3. Incrementar ingresos por ventas de productos de cuidado de la salud
E3	Mejorar la confianza de los clientes y proveedores, afianzando la calidad de los productos (D1, D3, O2, O4)	1. Comunicar de manera eficiente las innovaciones en materia de salud haciendo conocer sus ventajas 2. Comunicar casos de éxito de prevención de enfermedades reales sobre la base del <i>storytelling</i>	1. Realizar alianzas estratégicas con <i>labs</i> de investigación en salud de universidades/hospitales reconocidos 2. Investigar nuevos materiales 3. Realizar alianza estratégica con fabricantes de <i>wearables</i> de salud ya reconocidos 4. Facilitar el acceso personal del historial médico a cada paciente, en línea, implementando un nivel de seguridad óptimo que garantice la confidencialidad de la información	1. Facilitar la incorporación a la cultura del personal médico el tratamiento de pacientes como clientes	1. Identificar las mejores prácticas gubernamentales en materia de salud preventiva física y mental 2. Extender la vida útil de <i>hardwares</i> como ventaja frente a competidores a fin de disminuir el desecho de electrónicos obsoletos	1. Incrementar ingresos por ventas
E4	Desarrollar nuevos servicios relacionados con la salud (F2, F4, A1, A2)	1. Generar alianzas estratégicas con hospitales, universidades, laboratorios de reconocido prestigio a fin de desarrollar productos y servicios para telemedicina 2. Generar una oferta de valor concreta para los servicios de salud Medicare/Medicaid a fin de abaratar sus costos por paciente	1. Integrar los servicios de AWS (<i>big data</i> y <i>machine learning</i>) y Alexa y los FBA en una única plataforma <i>online</i> . 2. Implementar servicios dedicados a los prestadores de salud de primera línea para el seguimiento de pacientes en base a resultados de tratamientos recientes e historial clínico y análisis predictivo mediante <i>big data</i> y ML	1. Contratar personal médico altamente especializado y de reconocida trayectoria científica en sus campos y en el manejo de salud pública que guíen las iniciativas generadas por los equipos multifuncionales 2. Contratar personal médico apropiado de las universidades más desarrolladas tecnológicamente de manera que formen parte de los equipos multifuncionales para el lanzamiento y seguimiento de servicios médicos	1. Desarrollar auditorías inopinadas a socios estratégicos en el desarrollo de servicios de salud 2. Promover la implementación de leyes gubernamentales de privacidad y seguridad de datos para todos los agentes del mercado	1. Incrementar ingresos por ventas
E5	Crecimiento de tiendas físicas inteligentes (F2, F3, F4, D5, D4)	Abrir tiendas físicas estratégicamente ubicadas para mostrar la experiencia del estilo de vida Amazon, y los beneficios funcionales de los nuevos servicios de salud y permitir el sistema de <i>click & collect</i>	1. Implementar logística de abastecimiento para mantener <i>stock</i> en tiendas actuales y futuras 2. Implementar FBA dedicados para la recepción, manipulación y despacho de insumos médicos	Reasignar personal con experiencia en tiendas físicas de Amazon, a fin de optimizar la eficiencia de las aperturas	Ampliar la estrategia de soporte a pequeños negocios y comunicar sostenidamente los altos estándares de cumplimiento normativo en materia de competencia	1. Incrementar ingresos por ventas 2. Incrementar ventas en tiendas físicas

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES

1. Plan funcional de marketing

Un plan de marketing resume lo que se ha aprendido del mercado e indica cómo la empresa cumplirá sus metas de marketing mediante estrategias y tácticas específicas (Kotler y Keller, 2012, p. 54). A continuación, describimos cómo Amazon.com, Inc. logrará sus metas estratégicas mediante acciones concretas orientadas al cliente, es decir, en su relación *B2C*⁸.

1.1 Objetivos del plan de marketing

Tabla 13.

Objetivo general y objetivos específicos del plan marketing

Objetivo general	Objetivos específicos	
	A corto plazo (2022)	A mediano plazo (2023-2025)
Incrementar las ventas a través del servicio de telemedicina y servicios y productos asociados a ella, posicionándose como la plataforma tecnológica intermediaria más conveniente y confiable tanto para los proveedores de servicios como para los consumidores finales	Dentro del primer año, incorporar a la cartera de clientes el 30 % de clínicas y médicos de práctica privada de reconocido prestigio y amplio portafolio médico que cuenten con licencia	Incrementar las ventas en 34 % como promedio anual entre los años 2021 y 2025; el 2.6 % debe captado solo por servicios de “Amazon Care” En el 2023, lanzar una campaña de publicidad digital de cobertura en el 70 % del territorio de los EE. UU. poniendo en valor los beneficios funcionales de la plataforma para la atención médica en línea para una recordación superior al 80 %
	Lanzamiento del servicio de <i>marketplace</i> “Amazon Care” para suscriptores <i>prime</i> de Amazon.com, Inc. en EE. UU. con un diseño de interface y experiencia del usuario con 95 % de favorabilidad (UI y UX por sus siglas en inglés) y un índice de satisfacción del cliente por encima de 80 % según el ACSI, por sus siglas en inglés	Al 2024, incorporar a la cartera de clientes el 70 % de clínicas y médicos de práctica privada de reconocido prestigio y amplio portafolio médico que cuenten con licencia

Nota: Elaboración propia.

1.2 Plan de actividades basado en las 7 P

Borden (1984) desarrolló el concepto de marketing *mix* como la mezcla de doce ingredientes necesarios para una ejecución efectiva de la estrategia de marketing. McCarthy (1960) sintetizó los ingredientes en 4 P (producto, precio, punto de venta y promoción). Posteriormente, en 1981, Booms y Bitner (1981) incorporaron tres nuevas P (personas, procesos y presentación), actualizando el modelo a 7 P. Este es el modelo que desarrollaremos a continuación.

⁸ La sigla *B2C* hace referencia al término *business to consumer*.

Tabla 14.

Plan de actividades de marketing basadas en las 7 P

Objetivos	Plazo	Producto	Precio	Plaza	Promoción	Persona	Procesos	Presentación
Dentro del primer año, incorporar a la cartera de clientes el 30 % de clínicas y médicos de práctica privada de reconocido prestigio y amplio portafolio médico que cuenten con licencia	2022	Nuevo servicio "Amazon Care" que vincula los servicios del marketplace para prestaciones de telemedicina de acceso exclusivo a suscriptores prime	Para el negocio B2B: mantener el modelo de "plan de venta profesional" a US\$ 39.99 mensuales por estar alojado en el marketplace de Amazon.com, eliminando los costos de gestión logística y almacenamiento de inventario Para el negocio B2C: mantener el sistema de suscripción anual de servicios prime por US\$ 119 anuales	Acceso a través de la configuración personal de cuenta prime alojada en la nube. Interface amigable y segura con amplia oferta médica disponible para telemedicina		Contar con un equipo de ventas altamente capacitado en mostrar los beneficios funcionales en seguridad, ahorro, confiabilidad para instituciones médicas y pacientes	Para el negocio B2B: Mantener los procesos de "Professional Selling Plan" con costo mensual y de referencia Para el negocio B2C: Mantener los procesos de compra online, incluyendo la interface con la emisión de recetas médicas y cobro y envío de medicinas desde el punto logístico más cercano	Tanto para la interface "back office" como para la plataforma de clientes prime, se mantiene el "look & feel", chatbox de respuesta robótica al instante, seguimiento de envío, pasarela de pago e historial de consulta accesible en línea
Lanzamiento del servicio de marketplace "Amazon Care" para suscriptores prime de Amazon.com, Inc. en EE. UU., logrando un diseño de interface y experiencia del usuario con 95 % de favorabilidad (UI y UX por sus siglas en inglés) y un índice de satisfacción del cliente por encima de 80 % según el ACSI, por sus siglas en inglés	2023				Generar confianza al comunicar la asociación con marcas de reconocido prestigio, comprobada experiencia, rigor científico y académico	Contar con los mejores profesionales de la salud e ingenieros capacitados en ciencias de la salud pública para un correcto direccionamiento del servicio		
Ampliar la cantidad de suscriptores prime en 7.7 % (5.1 % de crecimiento esperado más 2.6 % en promedio anual de incremental) para los siguientes cuatro años, logrando como mínimo el 80 % de satisfacción	2024-2025				Por lanzamiento, brindar descuentos por suscripciones prime en el primer año	Amplio staff de ejecutivos de venta, toma y seguimiento de consultas y quejas		
Al 2024, incorporar a la cartera de clientes el 70 % de clínicas y médicos de práctica privada de reconocido prestigio y amplio portafolio médico que cuenten con licencia	2025					Contar con un equipo de ventas altamente capacitado en mostrar los beneficios funcionales en seguridad, ahorro, confiabilidad para instituciones médicas y pacientes		
En el año 2023, lanzar una campaña de publicidad digital de cobertura en el 70 % del territorio de los EE. UU. poniendo en valor los beneficios funcionales de la plataforma para la atención médica en línea a fin de lograr una recordación superior al 80%	2024-2025			Abrir tiendas físicas estratégicamente ubicadas, para mostrar la experiencia del estilo de vida Amazon, su compatibilidad con Alexa y otros wearables, y los beneficios funcionales de los nuevos servicios de salud	Brindar un descuento especial por suscripción prime en las tiendas físicas	Contar con personal de servicio al cliente altamente capacitado en los paquetes prime y los beneficios funcionales de los nuevos servicios de telemedicina		

Nota: Elaboración propia.

1.3 Presupuesto de marketing

Sobre la base de información de 2018 a 2020 publicada por Amazon.com, Inc. en sus reportes anuales del 2019⁹ y 2020¹⁰, el presupuesto de marketing se fija en 5.70 % sobre la proyección de ingresos por ventas netas hasta el 2025, excepto para el 2023 que se establece en 7.70 % sobre la proyección de ingresos por ventas netas para dicho año con la finalidad de lanzar la campaña de publicidad digital establecida en los objetivos de mediano plazo. Para establecer el crecimiento de ventas, utilizamos los supuestos establecidos en la tabla 25. Del total presupuestado de marketing, se asigna el 55.72 % para gastos de publicidad y promoción, mientras que la diferencia, es decir 44.28 %, está destinada a otros gastos de marketing.

⁹ Para acceder a los reportes, visitar al siguiente enlace: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

¹⁰ Para acceder a los reportes, entrar al siguiente enlace: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

Tabla 15.

Presupuesto de marketing en dólares americanos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas totales	232,887	280,522	386,084	529,591	706,201	943,414	1,262,853	1,696,770
Incremento en ventas netas (sin estrategia)				521,213	693,914	925,335	1,236,155	1,654,717
Incremento en ventas netas (solo estrategia)				8,378	12,287	18,079	26,699	42,053
Marketing (1)	13,814	18,878	22,008	30,188	40,256	72,646	71,987	96,716
Gastos de publicidad y promoción (2)	8,200	11,000	10,900	16,821	22,430	40,477	40,110	53,889
Otros gastos de marketing (3)	5,614	7,878	11,108	13,368	17,826	32,168	31,877	42,827
Otros gastos (ingresos) operativos, neto (4)	296	201	-75	317	264	244	518	590
Presupuesto de marketing	14,110	19,079	21,933	30,505	40,519	72,890	72,504	97,305

Supuestos presupuesto de marketing

(1) Marketing/ventas netas	5.93 %	6.73 %	5.70 %	5.70 %	5.70 %	7.70 %	5.70 %	5.70 %
(2) Gastos de publicidad y promoción/marketing	59.36 %	58.27 %	49.53 %	55.72 %	55.72 %	55.72 %	55.72 %	55.72 %
(3) Otros gastos de marketing/marketing	40.64 %	41.73 %	50.47 %	44.28 %	44.28 %	44.28 %	44.28 %	44.28 %
(4) Otros gastos (ingresos) operativos, neto/ventas netas totales	0.12710 %	0.07165 %	-0.01943 %	0.06 %	0.04 %	0.03 %	0.04 %	0.03 %

Nota: Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. 2019 y 2020.

2. Plan de operaciones

Tomando como referencia lo señalado por Render y Heizer (2014), el plan de operaciones está orientado a fortalecer las actividades que crean valor en forma de bienes y servicios.

2.1 Objetivos operacionales

Tabla 16.

Objetivo general y objetivos específicos de operaciones

Objetivo general	Objetivos específicos	
	A corto plazo (2022)	A mediano plazo (2023-2025)
Implementar servicios de <i>healthtech</i> para clientes <i>prime</i> basados en el almacenamiento de historias clínicas y análisis de data recolectada a través de las distintas interfaces de Amazon.com, Inc. y <i>wearables</i>	Mantener y reforzar la calidad del servicio en el comercio electrónico mediante Amazon Care	Asegurar la entrega de los productos e insumos médicos dentro de una hora, luego de concluida la cita médica, manteniendo bajos costos
	Ampliar la gama de SKU (<i>stock keeping unit</i>) y servicios ofertados a través del programa Amazon Care	Incorporar el uso de drones para las entregas de productos e insumos médicos para Amazon Care
	Implementar procesos de trabajo adecuados para garantizar la salud y seguridad de los amazónicos	

Nota: Elaboración propia.

2.2 Estrategia de operaciones

La estrategia definida es aprovechar la ventaja competitiva de Amazon.com, Inc. de envíos gratuitos a través de la suscripción Amazon Prime, incorporando los servicios de Amazon Care con la finalidad de fidelizar aún más a sus clientes (VC4), con el desarrollo una plataforma de atención en el sector *healthtech*, que le permitirá ampliar la base de clientes *prime*.

2.3 Programación de las operaciones

Según lo señalado por Render y Heizer (2014), las actividades operativas en la programación de las operaciones de la empresa son tres que, aplicadas a Amazon.com, Inc., serían:

- Diferenciación basada en la experiencia e involucramiento del cliente (Render y Heizer, 2014, p. 36-37)
- Dinamismo en el almacenamiento y rapidez en la entrega para mover una mayor cantidad de productos
- Entrega a tiempo, con programación confiable y desarrollo de procesos ágiles y confiables

Los mismos autores definen diez decisiones de operaciones que deben considerarse para el logro de las ventajas competitivas de una empresa. Para el caso de Amazon.com, Inc., identificamos las siguientes siete decisiones, listándolas en orden tal que ayudan a la diferenciación y respuesta rápida a fin de acortar la cadena de suministros.

- Producto: Diseñar productos que permitan usar el servicio Amazon Care para clientes *prime*
- Proceso: Presentar nuevos diseños en los servicios, generando convenios con clínicas y médicos de práctica privada y garantizando la prestación del servicio
- Calidad: Asegurar que el diseño del servicio cumple a plenitud las necesidades del cliente
- Inventario: Asegurar el diseño de los procesos para que los medicamentos se despachen y entreguen oportunamente en el menor tiempo luego de realizada la cita médica virtual
- Cadena de suministros: Asegurar el diseño de las instalaciones relacionadas con la estrategia de optimización logística
- Programación: Relacionada con la rapidez en la entrega, y mejores tiempos de respuesta
- Recursos humanos: Estrategia de liderazgo y uso eficaz de capacidades

Las tres decisiones que no aplican en el presente trabajo, por tratarse de un negocio en línea, son (i) localización (liderazgo por costo en zonas físicas), (ii) distribución en las instalaciones (liderazgo por costo en zonas físicas) y (iii) mantenimiento (rapidez en mantenimiento eficaz).

2.4 Presupuesto de operaciones

Sobre la base de la información publicada por Amazon.com, Inc. en sus reportes anuales del 2019¹¹ y 2020¹², el presupuesto de operaciones¹³ se fija en un porcentaje decreciente sobre la proyección de ingresos por ventas netas. Esta reducción se basa en la mejora en los procesos, la

¹¹ Los reportes anuales se encuentran en el siguiente enlace: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

¹² En el siguiente enlace se encuentran los reportes anuales: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

¹³ El presupuesto de operaciones incluye, de acuerdo con Amazon.com, Inc., el costo de ventas, centro de entregas (*fulfillment*), tecnología y contenido (gastos de AWS), gastos generales y administrativos y otros gastos operativos.

automatización y la simplificación de las actividades de *fulfillment* que la compañía está implementando.

Tabla 17.

Presupuesto de operaciones en dólares americanos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas totales	232,887	280,522	386,084	529,591	706,201	943,414	1,262,853	1,696,770
Costo de ventas (1)	139,156	165,536	233,307	313,003	406,235	529,485	690,681	904,868
Fulfillment (2)	34,027	40,232	58,517	79,746	106,283	141,484	189,007	253,245
Presupuesto de operaciones (3)	173,183	205,768	291,824	392,749	512,518	670,969	879,687	1,158,113

Supuestos presupuesto de operaciones

(1) Costo de ventas/ventas netas totales	59.75 %	59.01 %	60.43 %	59.10 %	57.52 %	56.12 %	54.69 %	53.33 %
(2) Fulfillment/ventas netas totales	14.61 %	14.34 %	15.16 %	15.06 %	15.05 %	15.00 %	14.97 %	14.93 %
(3) Presupuesto de operaciones/ventas netas totales	74.36 %	73.35 %	75.59 %	74.16 %	72.57 %	71.12 %	69.66 %	68.25 %

Nota: Annual Report de Amazon.com Inc. 2019 y 2020. Elaboración propia.

Tabla 18.

Plan de actividades de operaciones

Objetivos	Plazo	Actividades claves	Estrategia	Plan
Mantener y reforzar la calidad del servicio en el mercado <i>retail</i> mediante Amazon Care	2022	Diseño del producto	Desarrollar productos que les permita a los usuarios <i>prime</i> , acceder a los servicios de Amazon Care	- Continuar el desarrollo de <i>wearables</i> de recolección de data y seguimiento de pacientes - Uso de nuevos materiales ecoamigables - Uso de insumos biodegradables y compostables
Ampliar la gama de SKU y servicios ofertados a través del programa Amazon Care	2022	Diseño del servicio	Fortalecer y afianzar el uso de materiales ecoamigables en todos los productos	- Desarrollar alianzas con centros médicos para la atención de los usuarios <i>prime</i> - Generar estrategias y metodologías para el servicio de telemedicina para usuarios <i>prime</i> - Desarrollar alianzas con fabricantes de <i>kits</i> de análisis médicos que se entregan a domicilio
Asegurar la entrega de productos e insumos médicos dentro de dos horas, luego de concluida la cita médica	2022	Diseño de los procesos	Establecer las condiciones de almacenamiento y la distribución de los productos	- Definir la integración de los servicios de AWS y Alexa - Definir las estrategias de abastecimiento en las tiendas actuales
Asegurar la entrega de los productos e insumos médicos dentro de una hora	2023-2025	Diseño de las instalaciones		- Implementar en los FBA espacios para la recepción, manipulación, preparación y despacho de medicamentos e insumos médicos
Incorporar el uso de drones para las entregas de productos e insumos médicos para el servicio Amazon Care	2023-2025	Diseño del servicio	Ampliar los medios para la entrega de los medicamentos	- Desarrollar drones que permitan la entrega de productos evitando interferencias y bajo normas de seguridad que cumplan con la legislación y expectativas del consumidor

Nota: Elaboración propia.

3. Plan funcional de RR. HH.

Chiavenato (2007) señala que la administración de RR. HH. consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 122)

Amazon.com, Inc. es una empresa disruptiva y con gran adaptabilidad a los cambios, inclusive a los inesperados como la COVID-19. Apoyarse en sus RR. HH. le ha permitido seguir su visión y alcanzar su misión. Para ello, debe considerar en su plan estrategias de reclutamiento, desempeño, formación, desarrollo, retención, motivación, salud y seguridad.

Para Gómez, Balking y Cardy (2016), la planificación de RR. HH. es el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas; cuando se hace correctamente, la planificación estratégica de los RR. HH. proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa (p. 23).

3.1 Objetivos de RR. HH.

Tabla 19.

Objetivo general y específicos de RR. HH.

Objetivo general	Objetivos específicos	
	A corto plazo (2022)	A mediano plazo (2023-2025)
Atraer, mantener y desarrollar un equipo de talento humano con habilidades, motivación, satisfacción y protegidos en salud para alcanzar los objetivos de Amazon.com, Inc. fortaleciendo la cultura organizacional en beneficio de sus clientes	Proteger la vida y salud de sus trabajadores ante diversos escenarios temporales y futuros	Identificar y potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores para la distribución de productos e insumos médicos en tiendas físicas, entregas <i>prime</i> y entregas con vehículos aéreos no tripulados (drones)
	Mantener una tasa de contagio de la COVID-19 de 1.5 %	
	Reclutar al mejor talento, incluyendo las nuevas adaptaciones por la COVID-19 y los servicios Amazon Care y Amazon Pharmacy, manteniendo una estructura organizacional adaptable a los cambios, nuevos servicios y disrupciones de la compañía	
	Identificar y mantener al talento clave para las áreas de Tecnología y Operaciones, potenciando sus habilidades y competencias para el nuevo servicio <i>healthtech</i>	Ser la mejor empresa para trabajar en EE. UU. de acuerdo con el ranking de LinkedIn
	Fortalecer la cultura organizacional a través de la filosofía de los catorce principios de liderazgo	
	Continuar con el programa de beneficios económicos y no económicos para sus trabajadores y sus familias	

Nota: Elaboración propia.

3.2 Presupuesto de RR. HH.

Sobre la base de la información publicada por Amazon.com, Inc. en sus reportes anuales de 2019¹⁴ y 2020¹⁵, el presupuesto de RR. HH. está compuesto por (i) planilla de tecnología y contenido, (ii) planilla de generales y administrativos y (iii) capacitación. El presupuesto de RR. HH. lo fijamos en un porcentaje decreciente sobre la proyección de ingresos por ventas netas.

El dato de capacitación lo tomamos del reporte anual de Amazon 2019. Fijamos un monto proyectado de US\$ 100 millones por cada año en un período de seis años que inicia en el 2020, para capacitar a un total de 100,000 trabajadores (Amazon, 2020) durante dicho período (17 % del total de empleados en EE. UU.).

Tabla 20.

Presupuesto de RR. HH. en dólares americanos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas totales	232,887	280,522	386,084	529,591	706,201	943,414	1,262,853	1,696,770
(Planilla) tecnología y contenido (1)	28,837	35,931	42,740	50,669	58,396	67,423	78,002	90,579
(Planilla) generales y administrativos (2)	4,336	5,203	6,568	8,263	10,107	12,384	15,204	18,737
Capacitación amazónicas (3)			100	100	100	100	100	100
Presupuesto de RR. HH.	33,173	41,134	49,408	59,033	68,602	79,906	93,306	109,416

Supuestos del presupuesto de RR. HH.

(1) Tecnología y contenido/ventas netas totales	12.38 %	12.81 %	11.07 %	9.57 %	8.27 %	7.15 %	6.18 %	5.34 %
(2) Generales y administrativos/ventas netas totales	1.86 %	1.85 %	1.70 %	1.56 %	1.43 %	1.31 %	1.20 %	1.10 %
(3) Capacitación amazónicas/ventas netas			0.03 %	0.02 %	0.01 %	0.01 %	0.01 %	0.01 %

Nota: Elaboración propia basada en el Annual Report de Amazon.com Inc. 2019 y 2020.

Tabla 21.

Actividades de RR. HH.

Objetivos	Período	Estrategia	Actividades
Reclutar al mejor talento humano para el servicio Amazon Care y Amazon Pharmacy	2022	Reclutamiento	Proceso de selección para incorporar personal de salud (médicos, técnicos en farmacia) e ingenieros para nuevos servicios de salud Continuar promocionando ofertas de trabajo a través de su página www.amazon.jobs e implementar nuevas formas de comunicación por medio de publicidad en redes sociales, así

¹⁴ Los reportes anuales de ese año se encuentran en el siguiente enlace: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

¹⁵ En el siguiente enlace se encuentran los reportes de ese año: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

Objetivos	Período	Estrategia	Actividades
			como por convenios con universidades y centros de salud para el servicio <i>healthtech</i>
			Garantizar la cantidad incremental de personal para cumplir con los plazos de entrega de la demanda generada por los servicios de Amazon Care
Identificar y mantener a los amazónicos idóneos para las áreas claves de la organización (Tecnología y Operaciones), potenciando sus habilidades y competencias para el nuevo servicio <i>healthtech</i>	2022	Desempeño, formación y desarrollo	Analizar brechas de conocimiento del personal
			Desarrollar un plan de formación y desarrollo de competencias y capacidades en los trabajadores
			Generar grupos de trabajo multifuncionales que incorporen personal de salud e ingenieros para el diseño y desarrollo para la cocreación de <i>hardware</i> y <i>software</i> de salud
			Desarrollar cursos de capacitación <i>online</i> para el diseño, el desarrollo y la producción de aplicaciones móviles aplicadas a servicios <i>healthtech</i>
			Desarrollar cursos de capacitación presenciales relacionados con <i>wearables</i> , equipos e insumos que monitorean la actividad humana incluyendo síntomas de algunas enfermedades
Continuar fortaleciendo la cultura organizacional a través de la filosofía de los catorce principios de liderazgo	2022	Retención y motivación	Capacitar continuamente sobre los catorce principios de la cultura de Amazon.com, Inc. en todos los niveles organizacionales para influir y dirigir el crecimiento de la compañía
Continuar con el programa de beneficios económicos y no económicos para los trabajadores y sus familias	2022	Retención y motivación	Mantener los beneficios económicos y no económicos en todos los niveles de la organización
Identificar y potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores para la distribución de productos e insumos médicos con vehículos aéreos no tripulados (drones)	2023-2025	Formación y desarrollo	Incluir en el plan de formación el manejo de drones y la certificación autorizada de pilotos
			Establecer convenios con universidades para fines de capacitación
Realizar estudios de clima laboral para incrementar la satisfacción de sus colaboradores de acuerdo con el ranking LinkedIn con respecto al año anterior	2023-2025	Retención y motivación	Desarrollar anualmente estudios de clima laboral y programas para llegar al primer lugar
			Continuar con programas como plan 401(k), becas de estudio, otorgando opciones sobre acciones como incentivos no monetarios

Nota: Elaboración propia.

4. Plan funcional de RSC

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) definen la responsabilidad social corporativa (RSC) como el “compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas comerciales discrecionales y contribuciones de recursos corporativos” (p. 3)¹⁶. Los autores enfatizan en su definición la discrecionalidad de las iniciativas sociales corporativas distinguiéndolas de aquellas legalmente obligatorias o ética o moralmente deseadas por la comunidad.

¹⁶ Las causas que se apoyan con mayor frecuencia a través de estas iniciativas son las que contribuyen a la salud de la comunidad (es decir, la prevención del SIDA, la detección temprana del cáncer de mama, las inmunizaciones oportunas), la seguridad (los programas de conductores designados, la prevención de delitos, el uso de sistemas de seguridad para automóviles), la educación (la alfabetización, las computadoras para escuelas, la educación para necesidades especiales), el empleo (la capacitación laboral, las prácticas de contratación, la ubicación de las plantas), el medioambiente (el reciclaje, la eliminación del uso de productos químicos nocivos, el embalaje reducido), el desarrollo económico y comunitario (los préstamos para vivienda a bajo interés), y otras necesidades y deseos humanos básicos (el hambre, la falta de vivienda, los derechos de los animales, los privilegios de voto, los esfuerzos contra la discriminación).

Smith (1994) señala que “el nuevo paradigma anima a las empresas a desempeñar un papel de liderazgo en la resolución de problemas sociales mediante la financiación de iniciativas a largo plazo”.

Elegimos los siguientes objetivos de RSC sobre la base de lo que Amazon.com, Inc. está realizando en esta materia y considerando la nueva misión propuesta, para devolver a la comunidad lo que la empresa aprenda en materia de salud para mejorar la calidad de vida de sus clientes, y para migrar el 100 % de su matriz energética a energías renovables.

4.1 Objetivos de RSC

Tabla 22.

Objetivo general y objetivos específicos de RSC

Objetivo general	Objetivos específicos	
	A corto plazo (2022)	A mediano plazo (2023-2025)
Ser reconocida como una empresa socialmente responsable comprometida con el medioambiente y el bienestar y salud de la comunidad	Implementar el programa Amazon Smile para clientes de Amazon Care	Implementar <i>ship in own container</i> para el 100 % de envíos de medicina e insumos médicos
	Incluir la entrega de medicinas e insumos médicos en el programa Shipment Zero	
	Implementar <i>ship in own container</i> para el 50 % de envíos de medicina e insumos médicos	Implementar campañas de prevención de salud personalizadas para clientes <i>prime</i> en base al análisis de data
	Implementar campañas de prevención de salud para la población en general	
	Reducir la contaminación ambiental por la obsolescencia de equipos de <i>hardware</i>	Obtener una calificación MSCI ESG de AA
	Obtener una calificación MSCI ESG de A	

Nota: Elaboración propia.

4.2 Plan de actividades de RSC

El plan de actividades (ver tabla 24) busca alinear los objetivos generales y específicos de la compañía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas¹⁷ (ODS), los grupos de interés impactados y las actividades a desarrollarse por cada uno de ellos. Los objetivos y actividades de RSC se recogerán en el Informe de Sostenibilidad (Amazon, 2019b) que la compañía prepara de acuerdo con el *Global Reporting Initiative* (GRI por sus siglas en inglés).

4.3 Presupuesto de RSC

El presupuesto de responsabilidad social se fija en 0.09 % sobre la proyección de ingresos por ventas netas para el ejercicio 2021, 0.08 % para el ejercicio 2022, 0.07 % para el ejercicio 2023, 0.06 % para el ejercicio 2024 y 0.05 % para el ejercicio 2025.

¹⁷ Para conocer los objetivos de desarrollo sostenible, ver el siguiente enlace: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Tabla 23.

Presupuesto de RSC en dólares americanos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas	232,887	280,522	386,084	529,591	706,201	943,414	1,262,853	1,696,770
Presupuesto de RSC				477	565	660	758	848

Supuestos presupuesto de RSC

(1) Gasto general y administrativo/gasto de RSC				0.09 %	0.08 %	0.07 %	0.06 %	0.05 %
--	--	--	--	--------	--------	--------	--------	--------

Nota: Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. 2019 y 2020.

Tabla 24.

Plan de actividades de RSC

ODS	Grupo de interés de mayor impacto	Objetivo	Período	Actividad
	- Clientes - Comunidad - ONG	Implementar el programa Amazon Smile para clientes de Amazon Care	2022	Asociar toda compra de medicinas e insumos médicos al programa Amazon Smile haciendo evidente la donación del 0.5 % del valor venta de los bienes elegibles a programas de prevención de salud en la comunidad
	- Clientes - Proveedores - Competidores - Comunidad	Incluir la entrega de medicinas e insumos médicos en el programa Shipment Zero	2022	<p>Establecer alianzas estratégicas con empresas logísticas para envío <i>shipment zero</i></p> <p>Emplear el 50 % de energía renovable en las operaciones de <i>fulfillment</i></p> <p>Propiciar asociaciones de <i>e-commerce</i> para compartir mejores prácticas para la industria</p> <p>Informar, anualmente, en la memoria de sostenibilidad de la empresa bajo el GRI, los avances de los objetivos de <i>shipment zero</i></p>
	- Clientes - Proveedores - Competidores - Comunidad	Implementar <i>ship in own container</i> para el 50 % de envíos de medicina e insumos médicos	2022	<p>Aplicar algoritmos de ML para el desarrollo de empaques seguros para medicinas e insumos médicos</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con empresas especialistas en embalaje de productos para el desarrollo de empaques seguros para medicinas e insumos médicos</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de materiales para el desarrollo de materiales ecoamigables e insumos biodegradables y compostables para empaques</p>
	- Gobiernos locales - ONG - Comunidad	Implementar campañas de prevención de salud para la población en general	2022	<p>Aplicar algoritmos de ML para analizar data de salud pública y definir enfermedades y condiciones de salud física y mental prevalentes por áreas y grupos etarios para enfocar campañas de prevención</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, ONG y centros de salud públicos y privados para implementar campañas de prevención de salud física y mental</p>
	- Gobiernos locales - ONG - Clientes	Reducir la contaminación ambiental por obsolescencia de equipos de <i>hardware</i> y uso de nuevos materiales	2022	<p>Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de materiales para el desarrollo de materiales ecoamigables e insumos biodegradables y compostables para <i>hardware</i></p> <p>Desarrollar <i>wearables</i> con una mayor vida útil para reducir la contaminación ambiental</p>
	- Inversionistas - ONG	Obtener una calificación MSCI ESG de "A"	2022	<p>Implementar mejores prácticas para la recolección, el tratamiento y la transferencia de información personal recopilada de sus clientes</p> <p>Mantener sistemas de seguridad y monitoreo de seguridad de repositorios de información de los clientes</p>
	- Clientes - Proveedores - Competidores	Implementar <i>ship in own container</i> para el 100 % de envíos de medicina e insumos médicos	2023-2025	<p>Establecer alianzas estratégicas con empresas especialistas en embalaje de productos para el desarrollo de empaques seguros para líquidos e insumos médicos</p> <p>Asegurar que en el 2024 el 80 % de la energía utilizada para operaciones provenga de energía renovable</p> <p>Propiciar asociaciones de <i>e-commerce</i> para compartir mejores prácticas para la industria</p>
	- Gobiernos locales - ONG - Clientes	Implementar campañas de prevención de salud personalizadas para clientes <i>prime</i> en base al análisis de data	2023-2025	<p>Utilizar ML para analizar la data recolectada de <i>wearables</i>, historias clínicas y patrones de compra para la detección temprana de enfermedades y condiciones que afecten la salud física y mental de los clientes</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, ONG y centros de salud para implementar campañas de prevención de salud</p>
	- Inversionistas - ONG	Obtener una calificación MSCI ESG de "AA"	2023-2025	<p>Ser el referente en prácticas para la recolección, el tratamiento y la transferencia de información personal recopilada de los clientes</p> <p>Ser el referente en sistemas de seguridad y monitoreo de seguridad de repositorios de información de sus clientes</p>

Nota: Elaboración propia.

5. Plan financiero

Para implementar los planes funcionales es indispensable evaluar, administrar y definir la combinación adecuada de recursos financieros con los que se cuenta, así como a los que puede acceder Amazon.com, Inc., con la finalidad de cumplir con el objetivo principal de maximizar el beneficio de sus accionistas (Brealey, Myers y Allen, 2017, p. 8).

El plan financiero integra los presupuestos elaborados para los planes funcionales de marketing, operaciones, RR. HH. y RSC. El estado de operaciones consolidado incluye una comparación entre los resultados obtenidos por la compañía aplicando la estrategia propuesta y sin ella.

5.1 Objetivos financieros

- OF1. Alcanzar un EBITDA para el 2025 de US\$ 544.000 millones
- OF2. Obtener un ROE mínimo de 33 % para el 2025
- OF3. Obtener un ROA mínimo de 7 % para el 2025¹⁸

5.2 Supuestos para la proyección financiera

Los supuestos de la tabla 25 han sido utilizados para proyectar los estados financieros de la compañía.

Tabla 25.

Supuestos para la proyección financiera

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas totales	37.17 %	33.35 %	33.59 %	33.86 %	34.36 %
Incremento en ventas netas (sin estrategia)	35.00 %	31.03 %	31.03 %	31.03 %	31.03 %
Incremento en ventas netas (solo estrategia)	2.17 %	2.32 %	2.56 %	2.83 %	3.33 %
Marketing/ventas netas totales	5.70 %	5.70 %	7.70 %	5.70 %	5.70 %
Gastos de publicidad y promoción/marketing	55.72 %	55.72 %	55.72 %	55.72 %	55.72 %
Otros gastos/marketing	44.28 %	44.28 %	44.28 %	44.28 %	44.28 %
Costo de ventas/ventas netas totales	59.10 %	57.52 %	56.12 %	54.69 %	53.33 %
Fulfillment/ventas netas totales	15.06%	15.05 %	15.00 %	14.97 %	14.93 %
Tecnología y contenido/ventas netas totales	9.57 %	8.27 %	7.15 %	6.18 %	5.34 %
Generales y administrativos/ventas netas totales	1.56 %	1.43 %	1.31 %	1.20 %	1.10 %
Otros gastos (ingresos) operativos, neto/ventas netas totales	0.06 %	0.04 %	0.03 %	0.04 %	0.03 %
Tasa del impuesto a la renta	-13.15 %	-13.99 %	-12.99 %	-13.38 %	-13.45 %

Nota: Elaboración propia.

5.3 Estados financieros proyectados para los ejercicios 2021-2025

A continuación, presentamos los estados financieros proyectados para Amazon.com, Inc. para los ejercicios del 2021 al 2025, sobre la base de información publicada por la compañía y fuentes externas, considerando los supuestos establecidos en la tabla 25.

5.3.1 Estado de resultados consolidados para los ejercicios 2021-2025

El estado de resultados muestra cómo los ingresos se transforman en beneficio según se les restan los costos y los gastos.

¹⁸ Ver en el acápite 4.1 del capítulo III para conocer los objetivos financieros, planteados como objetivos estratégicos.

Tabla 26.

Estado de resultados consolidados para Amazon.com, Inc. sin estrategia en dólares americanos

Amazon.com, Inc. Estado de resultados consolidados (en millones, excepto por datos por acción)					
Año terminado el 31 de diciembre de:	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas totales	521,213	693,914	925,335	1,236,155	1,654,717
Gastos de explotación					
Plan funcional de operaciones	386,536	503,601	658,111	861,089	1,129,410
Costo de ventas	308,051	399,167	519,339	676,079	882,441
<i>Fulfillment</i>	78,485	104,434	138,773	185,011	246,969
Plan funcional marketing	30,022	39,814	71,493	70,972	94,894
Marketing	29,711	39,555	71,254	70,465	94,319
Gastos de publicidad y promoción	16,555	22,040	39,702	39,262	52,553
Otros gastos de marketing	13,156	17,516	31,552	31,203	41,766
Otros gastos (ingresos) operativos, neto	312	259	240	507	575
Plan funcional de RR. HH.	58,000	67,311	78,277	91,236	106,607
Tecnología y contenido	49,868	57,380	66,131	76,353	88,334
Generales y administrativos	8,133	9,931	12,146	14,883	18,272
Capacitación amazónicas					
Plan funcional de RSC					
Gastos totales de operación	474,558	610,726	807,882	1,023,297	1,330,910
Ingresos de explotación (EBIT)	46,655	83,188	117,453	212,858	323,807
Ingresos por intereses	609	665	610	628	634
Gastos por intereses	-1,555	-1,601	-1,601	-1,585	-1,596
Otros ingresos (gastos), neto	797	1,124	1,431	1,117	1,224
Total de ingresos (gastos) no operativos	-149	188	440	160	263
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	46,506	83,377	117,893	213,018	324,069
Provisión para impuesto sobre la renta	-6,115	-11,664	-15,314	-28,493	-43,593
Actividad de inversión basada en el método de la participación, neta de impuestos	-19	-17	-64	-83	-123
Ingresos netos	40,372	71,696	102,515	184,442	280,354

Nota: Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020.

Tabla 27.

Estado de resultados consolidados para Amazon.com, Inc. con estrategia en dólares americanos

Amazon.com, Inc. Estado de resultados consolidados (en millones, excepto por datos por acción)					
Año terminado el 31 de diciembre de:	2021	2022	2023	2024	2025
Incremento en ventas netas (sin estrategia)	521,213	693,914	925,335	1,236,155	1,654,717
Incremento en ventas netas (solo estrategia)	8,378	12,287	18,079	26,699	42,053
Ventas netas totales	529,591	706,201	943,414	1,262,853	1,696,770
Gastos de explotación					
Plan funcional de operaciones	392,749	512,518	670,969	879,687	1,158,113
Costo de ventas	313,003	406,235	529,485	690,681	904,868
<i>Fulfillment</i>	79,746	106,283	141,484	189,007	253,245
Plan funcional de marketing	30,505	40,519	72,890	72,504	97,305
Marketing	30,188	40,256	72,646	71,987	96,716
Gastos de publicidad y promoción	16,821	22,430	40,477	40,110	53,889
Otros gastos de marketing	13,368	17,826	32,168	31,877	42,827
Otros gastos (ingresos) operativos, neto	317	264	244	518	590
Plan funcional de RR. HH.	59,033	68,602	79,906	93,306	109,416
Tecnología y contenido	50,669	58,396	67,423	78,002	90,579
Generales y administrativos	8,263	10,107	12,384	15,204	18,737

Amazon.com, Inc.					
Estado de resultados consolidados					
(en millones, excepto por datos por acción)					
Año terminado el 31 de diciembre de:	2021	2022	2023	2024	2025
Capacitación amazónicas	100	100	100	100	100
Plan funcional de RSC	477	565	660	758	848
Gastos totales de operación	482,763	622,205	824,426	1,046,256	1,365,682
Ingresos de explotación (EBIT)	46,828	83,996	118,988	216,598	331,088
Ingresos por intereses	609	665	610	628	634
Gastos por intereses	-1,555	-1,601	-1,601	-1,585	-1,596
Otros ingresos (gastos), neto	797	1,124	1,431	1,117	1,224
Total de ingresos (gastos) no operativos	-149	188	440	160	263
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	46,680	84,185	119,427	216,758	331,350
Provisión para impuesto sobre la renta	-6,138	-11,777	-15,513	-28,994	-44,572
Actividad de inversión basada en el método de la participación, neta de impuestos	-19	-17	-64	-83	-123
Ingresos netos	40,522	72,391	103,850	187,681	286,655

Nota: Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020.

5.3.2 Balance general consolidado para los ejercicios 2021-2025

Mediante el balance general, se muestra un momento determinado de la información económica y financiera de una empresa. A continuación, presentamos el balance de Amazon.com, Inc. del 2021 al 2025.

Tabla 28.

Balance general consolidado para Amazon.com, Inc.

Amazon.com, Inc.					
Balance general consolidado					
(en millones)					
Año terminado al 31 de diciembre de:	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Efectivo y equivalentes de efectivo	49,158	57,369	66,951	78,131	91,178
Valores negociables	94,409	210,840	470,860	1,051,548	2,348,371
Inventarios	27,623	32,065	37,221	43,205	50,149
Cuentas por cobrar, neto	22,602	25,566	28,918	32,708	36,994
Otro	6,597	9,540	13,796	19,949	28,845
Cuentas por cobrar, netas y otras	29,199	35,106	42,714	52,657	65,840
Activos circulantes	200,389	335,381	617,745	1,225,541	2,555,538
Propiedad, equipo, bruto	251,661	364,931	529,182	767,360	1,112,737
Depreciación acumulada y amortización	-77,750	-100,029	-128,693	-165,571	-213,018
Propiedad y equipo, neto	175,981	273,788	425,952	662,685	1,030,987
Arrendamientos operativos	56,092	83,782	125,139	186,912	279,177
Goodwill	15,284	15,554	15,828	16,106	16,388
Otros activos	17,013	12,706	9,489	7,085	5,289
Activos a largo plazo	264,370	385,830	576,409	872,789	1,331,841
Los activos totales	464,759	721,211	1,194,154	2,098,330	3,887,379
Pasivos y capital contable					
Cuentas por pagar	111,520	209,830	440,821	971,149	2,177,433
Porción corriente de pasivos por arrendamiento, arrendamientos operativos	6,699	9,785	14,291	20,870	30,479
Porción actual de pasivos por arrendamiento, arrendamientos financieros	10,887	11,425	11,988	12,578	13,196
Porción actual de la deuda a largo plazo	1,020	899	792	697	612

Amazon.com, Inc. Balance general consolidado (en millones)					
Año terminado al 31 de diciembre de:	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Otro	43,364	67,101	103,831	160,666	248,611
Gastos acumulados y otros	61,970	89,210	130,902	194,811	292,897
Ingresos no derivados del trabajo	11,506	13,637	16,161	19,151	22,693
Pasivo circulante	184,996	312,677	587,884	1,185,112	2,493,023
Pasivos por arrendamientos a largo plazo, arrendamientos operativos, excluyendo la porción actual	52,482	79,805	121,351	184,526	280,588
Pasivos por arrendamientos a largo plazo, arrendamientos financieros, excluyendo la porción actual	19,078	20,153	21,288	22,485	23,749
Pasivos por arrendamiento a largo plazo, excluyendo la porción corriente	71,560	99,958	142,639	207,011	304,337
Deuda a largo plazo, excluyendo la porción actual	43,232	58,743	79,819	108,455	147,363
Otros pasivos a largo plazo	23,791	33,262	46,501	65,009	90,882
Pasivos a largo plazo	138,584	191,963	268,959	380,475	542,582
Responsabilidad total	323,580	504,640	856,843	1,565,586	3,035,605
Acciones preferidas, valor nominal de US\$ 0.01; acciones emitidas y en circulación - ninguna	-	-	-	-	-
Acciones comunes, valor nominal de US\$ 0.01	5	5	5	5	5
Acciones propias, al costo	-1,837	-1,837	-1,837	-1,837	-1,837
Pago adicional en capital	54,590	69,520	88,533	112,745	143,577
Otra pérdida integral acumulada	-34	-7	-3	-2	-2
Ganancias retenidas	88,455	148,890	250,613	421,833	710,031
Capital contable	141,179	216,570	337,311	532,744	851,774
Total pasivos y capital contable	464,759	721,210	1,194,154	2,098,330	3,887,379

Nota: Elaboración propia, basada en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020 y Stock Analysis on Net (<https://es.stock-analysis.net>).

6. Flujo de caja

La capacidad de una empresa para crear valor para sus accionistas se determina por la capacidad que tiene esta para generar flujos de efectivo positivos. A continuación, presentamos el flujo de caja proyectado para Amazon.com, Inc.

Tabla 29.

Flujo de caja para Amazon.com, Inc. sin estrategia en dólares americanos

Flujo de caja sin estrategia						
Año terminado el 31 de diciembre de:	Inversión (planes funcionales)	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		521,213	693,914	925,335	1,236,155	1,654,717
(-) Costo de ventas		-308,051	-399,167	-519,339	-676,079	-882,441
Utilidad bruta		213,162	294,747	405,996	560,076	772,276
(-) Gastos de operación		-166,507	-211,559	-288,543	-347,218	-448,469
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		46,655	83,188	117,453	212,858	323,807
(+) Gastos de depreciación y amortización		77,750	100,029	128,693	165,571	213,018

Flujo de caja sin estrategia						
Año terminado el 31 de diciembre de:	Inversión (planes funcionales)	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA		124,405	183,217	246,146	378,429	536,825
(-) Impuesto a la renta		- 6,115	-11,664	-15,314	-28,493	-43,593
Flujo de caja económico	- 474,558	118,290	171,554	230,832	349,936	493,232
(+) Ingresos por intereses		609	665	610	628	634
(-) Gastos por intereses		-1,555	-1,601	-1,601	-1,585	-1,596
(+/-) Otros gastos (ingresos), neto		797	1,124	1,431	1,117	1,224
Flujo de caja financiero	- 474,558	118,141	171,742	231,271	350,096	493,495

Nota: Elaboración propia en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020 y Stock Analysis on Net (<https://es.stock-analysis.net>).

Tabla 30.

Flujo de caja para Amazon.com, Inc. con estrategia en dólares americanos

Flujo de caja con estrategia						
Año terminado el 31 de diciembre de:	Inversión (planes funcionales)	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		529,591	706,201	943,414	1,262,853	1,696,770
(-) Costo de ventas		-313,003	-406,235	-529,485	-690,681	- 904,868
Utilidad bruta		216,589	299,966	413,928	572,173	791,902
(-) Gastos de operación		-169,760	-215,970	-294,941	-355,575	-460,815
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		46,828	83,996	118,988	216,598	331,088
(+) Gastos de depreciación y amortización		77,750	100,029	128,693	165,571	213,018
EBITDA		124,579	184,025	247,680	382,169	544,106
(-) Impuesto a la renta		-6,138	-11,777	-15,513	-28,994	-44,572
Flujo de caja económico	-482,763	118,441	172,249	232,167	353,175	499,534
(+) Ingresos por intereses		609	665	610	628	634
(-) Gastos por intereses		-1,555	-1,601	-1,601	-1,585	-1,596
(+/-) Otros gastos (ingresos), neto		797	1,124	1,431	1,117	1,224
Flujo de caja financiero	-482,763	118,292	172,437	232,606	353,335	499,796

Nota: Elaboración propia en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020 y Stock Analysis on Net (<https://es.stock-analysis.net>).

7. Evaluación financiera

Para analizar la viabilidad de la estrategia planteada, detallamos el cálculo de la CAMP y el WACC; así como el VAN y la TIR.

7.1 El CAPM y la WACC

En la siguiente tabla, mostramos el CAPM y la WACC para Amazon.com, Inc.

Tabla 31.**El CAPM y la WACC**

<i>Risk free</i> (tasa libre de riesgo)	(Rf)	1.52 %
Beta apalancada del sector	(B apalancado)	1.23
Beta desapalancado del sector	(B desapalancado)	1.12
Beta de Amazon.com, Inc.	(B)	1.15
Prima de riesgo de mercado	(Rm)	5.50 %
Deuda	(D)	US\$ 227,791 billones
Equity (capital)	(E)	US\$ 93,404 billones
	(D/E Ratio)	2.44 D/E
Costo de la deuda	(KD)	3.06 % $KD=D*(1-T)$
Capital Asset Pricing Model	(CAPM)	6.10 % $CAPM = Rf+B(Rm-Rf)$
Weighted Average Cost of Capital	(WACC)	3.94 % $WACC = (KD*(D/D+E))+(COK*(E/D+E))$

Nota: Elaboración propia.

7.2 Ratios financieros**Tabla 32.****Ratios financieros**

	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez (prueba ácida) (activo corriente/pasivo corriente)	1.08	1.07	1.05	1.03	1.03
Endeudamiento (activo total/patrimonio neto)	3.29	3.33	3.54	3.94	4.56
ROE (utilidad neta/patrimonio neto)	28.70 %	33.43 %	30.79 %	35.23 %	33.65 %
ROA (utilidad neta/activo total)	8.72 %	10.04 %	8.70 %	8.94 %	7.37 %
EBITDA	US\$ 124,579	US\$ 184,025	US\$ 247,680	US\$ 382,169	US\$ 544,106

Nota: Elaboración propia.

7.3 El VAN y la TIR

En la siguiente tabla, mostramos el VAN y la TIR para Amazon.com, Inc.

Tabla 33.**El VAN y la TIR (en millones de dólares americanos)**

Con estrategia (VAN en millones de US\$)	VAN	US\$ 1,110,073
	TIR	36.06 %
	VANE	US\$ 1,109,356
	TIRE	36.03 %
Sin estrategia (VAN en millones de US\$)	VAN	US\$ 1,100,952
	TIR	36.51 %
	VANE	US\$ 1,100,235
	TIRE	36.48 %

Nota: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Los cambios en el estilo de vida de los consumidores estadounidenses generados por la COVID-19 constituyen una oportunidad, dado que la compra en línea es el canal idóneo para reducir la exposición y propagación del coronavirus.
- El envejecimiento, la longevidad y el incremento del número de asegurados entre la población de EE. UU. y la dispensa regulatoria 1135 para la promoción de la telemedicina son una oportunidad para ofrecer productos y servicios en línea enfocados en la salud y el cuidado personal.
- Actualmente, la tecnología permite obtener datos sobre el estado físico y emocional de los usuarios, datos que, sumados a sus hábitos de consumo, sirven para recomendar a los usuarios productos de salud y bienestar personal extremadamente personalizados y orientar su publicidad, lo que impulsará nuevos servicios de salud a distancia o telemedicina y su correlato en los negocios *healthtech*.
- La industria de *electronic shopping and mail-order houses* es moderadamente atractiva.
- Las ventajas competitivas de Amazon.com Inc. son (VC1) una cultura organizacional obsesionada por el cliente, (VC2) un ecosistema de innovación, (VC3) una eficiente distribución de entrega y (VC4) clientes fidelizados, a través de la suscripción Amazon Prime.
- Amazon.com, Inc. ha incursionado en el sector salud a través de la plataforma AWS brindando servicios a empresas de salud, a través de la adquisición de la empresa de medicamentos Pillpack Inc., lo que le permitió lanzar Amazon Pharmacy, la empresa Health Navigators LLC, y mediante el lanzamiento de una plataforma de atención médica en línea para sus empleados.
- Amazon.com, Inc. es, en sí misma, incubadora de sus propios negocios. No se conforma con los servicios que actualmente brinda. Por el contrario, se encuentra en permanente desarrollo y experimentación de nuevos servicios que buscan satisfacer y mantener cautivos a sus clientes *prime* ofreciéndoles, por un costo de suscripción anual, ilimitadas posibilidades.

2. Recomendaciones

- Amazon.com, Inc. debe continuar con la estrategia de integración que ha aplicado exitosamente a lo largo de los años.
- Debe aprovechar las nuevas condiciones y necesidades del mercado, implementando el servicio del *healthtech* a través del servicio de telemedicina, monitoreo de condiciones del paciente en tiempo real y, según su diagnóstico, entrega de medicamentos o

asesoría, poniendo en valor otras soluciones de Amazon.com, Inc. dirigidas a sus clientes *prime* como Amazon Care, AWS, Amazon Pharmacy y Alexa.

- La compañía debe lanzar un servicio de telemedicina que integre los servicios de AWS, Amazon Care y los servicios médicos relacionados ya adquiridos para posicionarse como la plataforma tecnológica más conveniente y confiable, tanto para los proveedores de servicios de salud como para sus clientes.
- Amazon.com, Inc. debe mantener y mejorar el sistema de retribución y capacitación a sus colaboradores para mantenerlos motivados, y adaptarse a las nuevas generaciones para atraer, reclutar y mantener el mejor talento humano.
- Debe reforzar las actividades de su programa de RSC, junto a todos los demás grupos interesados, haciendo énfasis en la reducción de sus emisiones y en acciones de salud preventiva para la población estadounidense en general, sean estos clientes o no, poniendo en valor, para beneficio de la población y gobiernos federales y estatales, la información recogida a través de su servicio *healthtech*.
- Amazon.com, Inc. debe desarrollar alianzas estratégicas para continuar con el desarrollo de tecnologías y productos que le permitan seguir liderando su industria, incluyendo aquellos que otorgan mayor valor a sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco (s. f.). Taxonomía de Bloom y objetivos de aprendizaje. *Aiteco*.
<https://www.aiteco.com/taxonomia-de-bloom-y-objetivos-de-aprendizaje/>
- Amazon (s. f. a). Amazon Prime. *Amazon*. <https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910360>
- Amazon (s. f. b). Our facilities. *Amazon*. <https://www.aboutamazon.com/workplace/facilities>
- Amazon (s. f. c). Sustainability Question Bank. *Amazon*.
<https://sustainability.aboutamazon.com/question-bank#?category=energy>
- Amazon (s. f. d). Cadena de suministro. *Amazon*.
<https://sostenibilidad.aboutamazon.es/personas/cadena-de-suministro?workerCount=true&engagementProgram=true&productCategory=true>
- Amazon (s. f. e). Diversity, equity and inclusion. *Amazon*.
<https://www.aboutamazon.com/workplace/diversity-inclusion>
- Amazon (s. f. f). Our mission. *Amazon*. <https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission>
- Amazon (s. f. g). Leadership principles. *Amazon*. <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles>
- Amazon (2018). *Amazon annual report 2018*.
https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2018-Annual-Report.pdf
- Amazon (2019a). *Amazon annual report 2019*.
https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf
- Amazon (2019b). *Sustainability: thinking big*.
<https://d39w7f4ix9f5s9.cloudfront.net/da/7d/b32c89ea479a9d76fb5ec31ed62c/amazon-sustty-2019-2.pdf>
- Amazon (2020). *Amazon annual report 2020*.
https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AMZN_2020.pdf
- Amazon (30 de setiembre de 2020). Amazon Surpasses \$215 Million in Donations to Charities Through AmazonSmile. *Amazon*. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-surpasses-215-million-donations-charities-through>
- Amazon (02 de octubre de 2020). Upskilling 2025. *Amazon*.
<https://www.aboutamazon.com/news/workplace/upskilling-2025>

- Amazon (2021). Alexa Together launches to help customers remotely care for loved ones. *Amazon*. <https://www.aboutamazon.com/news/devices/alex-together-launches-to-help-customers-remotely-care-for-loved-ones>
- Amazon Jobs (s. f. a). Working at Amazon. *Amazon Jobs*. https://www.amazon.jobs/en/landing_pages/working-at-amazon
- Amazon Jobs (s. f. b). Leadership principles. *Amazon Jobs*. <https://www.amazon.jobs/en/principles>
- Angus, A. & Westbrook, G. (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo de 2020*. Euromonitor Internacional.
- Arora, A., Christiani, P., Dreischmeier, R., Libarikian, A. & Yegoryan, H. (2020). Building an e-commerce business: Lessons on moving fast. *McKinsey Digital*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/building-an-e-commerce-business-lessons-on-moving-fast>
- AWS (s. f.). *AWS for health*. <https://aws.amazon.com/es/health/>
- Barney, J. & Hesterley, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage, concept and cases*. Pearson.
- Bastarrica, D. (01 de setiembre de 2020). *¿Qué es Walmart + y por qué compite fuerte con Amazon?* Digitaltrends. <https://es.digitaltrends.com/negocios/que-es-walmart-plus/>
- BBC News (15 de abril de 2020). Coronavirus: cómo la crisis por el covid-19 beneficia a Jeff Bezos y provoca millonarias pérdidas a los 500 más ricos del mundo. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52304139>
- BCG (13 de abril de 2020). *COVID-19 BCG Perspectives*. <https://media-publications.bcg.com/BCG-COVID-19-BCG-Perspectives.pdf>
- Blacklegde, J., Kopelman, J. & Kerr, W. (2019). *US ecommerce disruption 3.0: raising long-term forecast*. Cowen.
- BrandFinance (s. f.). *Clasificación global 500 2021*. <https://brandirectory.com/rankings/global/table>
- Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Board of Governors of the Federal Reserve System (28 de julio de 2020). Federal Reserve announces extensive new measures to support the economy. *Press Release*. <https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/monetary20200323b.htm>

- Board of Innovation (s. f.). *The term Low Touch Economy refers to the way businesses across the globe have been forced to operate in order to succeed as a result of Covid-19.*
<https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>
- Bojalil, P. & Vela-Treviño, C. (12 de febrero de 2019). *Despuntan las reformas en materia de protección de datos en América Latina.* Abierto al público.
<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/proteccion-de-datos-gdpr-america-latina/>
- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. En Donnelly, J. H., George, W. R. (Eds.), *Marketing of services.* (p. 47-51). Chicago.
- Borden, N. (1984). The concept of marketing. *Journal of Advertising Research. II.*
https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf
- Carroll, A., Brown, J. & Buschholtz, A. (2016). *Business and society, ethics, sustainability, and stakeholder management* (10^a ed.). Cengage Learning.
- Center for Disease Control and Prevention (s. f.). *COVID-19 Vaccinations in the United States.*
https://covid.cdc.gov/covid-data-tracker/#vaccinations_vacc-total-admin-rate-total
- Chevallier, S. (2021a). Leading product categories purchased by Amazon shoppers in the United States as of February 2019. *Statista.*
<https://www.statista.com/statistics/639155/popular-amazoncom-sales-by-category/>
- Chevallier, S. (2021b). Amazon marketplace sales in the United States from 2016 to 2019. *Statista.* <https://www.statista.com/statistics/882919/amazon-marketplace-sales-usa/>
- Chevallier, S. (2021c). Reasons for internet users in the United States to shop on Amazon as of January 2020. *Statista.* <https://www.statista.com/statistics/670499/us-amazon-usage-reason/>
- Chevallier, S. (2021d). Number of Amazon Prime members in the United States as of December 2019. *Statista.* <https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>
- Chevallier, S. (2021e). Average annual amount spent on Amazon according to U.S. Amazon Prime and non-Prime members as of March 2019. *Statista.*
<https://www.statista.com/statistics/304938/amazon-prime-and-non-prime-members-average-sales-spend/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8^a ed.). McGraw-Hill.

- Clark, D. (19 de febrero de 2019). Delivering Shipment Zero, a vision for net zero carbon shipments. *Amazon*. <https://www.aboutamazon.com/news/sustainability/delivering-shipment-zero-a-vision-for-net-zero-carbon-shipments>
- Conger, K., Sanger, D. & Shane, S. (25 de octubre de 2019). Microsoft wins Pentagon's \$10 billion JEDI contract, thwarting Amazon. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/10/25/technology/dod-jedi-contract.html?smid=em-share>
- Coppola, D. (2021a). ACSI - U.S. customer satisfaction with Amazon.com as of 2020. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/185788/us-customer-satisfaction-with-amazon/>
- Coppola, D. (2021b). ACSI - U.S. customer satisfaction with online retail as of 2020. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/185760/us-customer-satisfaction-with-e-retail-since-2000/>
- Coppola, D. (2021c). Global net revenue of Amazon from 2014 to 2020, by product group. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/672747/amazons-consolidated-net-revenue-by-segment/>
- Crossan, M., Rouse, M., Fry, J. & Killing, J. (2011). *Strategic analysis and action* (8ª ed.). Pearson Education.
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M. & Wilson, M. (2020). COVID-19: Briefing note, March 16, 2020. McKinsey & Company. <https://kam.co.ke/kam/wp-content/uploads/2020/03/COVID-19-Briefing-note-March-16-2020-final-1.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de negocio*. Pearson Educación.
- D'Andrea, G. (2019). Amazon y el círculo virtuoso de la disrupción digital en el 'retail'. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*. <https://www.harvard-deusto.com/caso-amazon-y-el-circulo-virtuoso-de-la-disrupcion-digital-en-el-retail>
- Deloitte (s. f.). *Las potencias globales del comercio minorista 2020*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/potencias-globales-comercio-minorista-2020.html>
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. & McNamara, G. (2014). *Strategic Management Text Cases*. Mc Graw Hill Education.
- Economy, P. (2019). These 14 Amazon leadership principles can lead you and your business to remarkable success. *Inc.com*. <https://www.inc.com/peter-economy/the-14-amazon-leadership-principles-that-can-lead-you-your-business-to-tremendous-success.html>
- Epsilon (26 de febrero de 2018). Amazon doesn't mean the decline of your brand. Research

- shows how to survive and thrive in an Amazon world. *Epsilon*.
- Ertico (26 de noviembre de 2016). Ericsson publishes mobility report november 2019. *Ertico*.
<https://erticonetwork.com/ericsson-publishes-mobility-report-november-2019/>
- Euromonitor International (2019a). How the digital revolution continues to disrupt the retail industry. *Euromonitor Internacional*.
- Euromonitor International (2019). *Megatrends*. Euromonitor.
- Euromonitor Internacional (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2020*.
- Evans, M. & Bourlier, A. (s. f.). *Top five digital consumer trends in 2020* [Presentación]. Euromonitor Internacional.
- Federal Trade Commission (11 de febrero de 2020). *FTC to Examine Past Acquisitions by Large Technology Companies*. <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2020/02/ftc-examine-past-acquisitions-large-technology-companies>
- Fondo Monetario Internacional (2021). La economía mundial se está afianzando, pero con recuperaciones divergentes en medio de aguda incertidumbre.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management, a stakeholder approach*. Pitman.
- García, E. (s. f.). Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones. *Journal of Business*. Lima.
<https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/28/29/>
- Global Reporting (s. f.). About GRI. *Global Reporting*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Gómez-Mejía, L. Balkin, D. & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Grant, M. (2019). *How the digital revolution continues to disrupt the retail industry* [Presentación]. Euromonitor Internacional.
- Guzman, G. (2019). *Household Income: 2018*. United States Census Bureau.
<https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2019/acs/acsbr18-01.pdf>
- Hanbury, M. (17 de julio de 2019). The EU just launched a big antitrust probe into Amazon, and it could lead to a fine of up to \$23 billion. *Insider*.

- <https://www.businessinsider.com/amazon-eu-launches-antitrust-investigation-2019-7>
- Higgins-Dunn, N. (08 de marzo de 2019). Jeff Bezos is finally ending secrecy over Amazon's role in carbon emissions. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2019/03/08/jeff-bezos-to-end-secrecy-over-amazons-role-in-carbon-emissions.html>
- Higgins, J. & Vincze, J. (1986). *Strategic management and organizational policy* (3.^a ed.). The Dryden Press.
- History (14 de junio de 2021). *Amazon abre sus puertas*. <https://www.history.com/this-day-in-history/amazon-opens-for-business>
- Infobae (17 de julio de 2019). La Unión Europea abrió una investigación sobre Amazon por presuntas prácticas contra la competencia. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/07/17/la-union-europea-abrio-una-investigacion-sobre-amazon-por-presuntas-practicas-contr-la-competencia>
- International Monetary Forum (2020). *Perspectivas de la Economía Mundial*, abril de 2020 [Video]. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Isaac, M., Lohr, S., Nicas, J. & Wakabayashi, D. (06 de octubre de 2020). 12 accusations in the Damning House Report on Amazon, Apple, Facebook & Google. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2020/10/06/technology/amazon-apple-facebook-google-antitrust-report.html?campaign_id=158&emc=edit_ot_20201007&instance_id=22899&nl=on-tech-with-shira-ovide®i_id=62578860&segment_id=40115&te=1&user_id=8d82e1e56478ee7dd123d650dec1b53e
- Jones, N. (12 de setiembre de 2018). How to stop data centres from gobbling up the world's electricity. *Nature*. <https://www.nature.com/articles/d41586-018-06610-y>
- J. P. Morgan (2019). *E-commerce Payments Trends: United States*. *J. P. Morgan*. <https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/united-states>
- Johnson, J. (27 de enero de 2021). *United States: number of internet users 2000-2019*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/276445/number-of-internet-users-in-the-united-states/>
- Johnson, J. (14 de abril de 2021). *U.S. internet age penetration 2021, by group*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/266587/percentage-of-internet-users-by-age-groups-in-the-us/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* (12^a ed.). Pearson Educación.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16ª ed.). Pearson.
- Kotler, K. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons, Inc
- Lee, A. (12 de noviembre de 2017). Automated warehousing systems at Amazon. *Digital Initiative*. <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/automated-warehousing-systems-at-amazon/>
- Magretta, J. (2013). Para entender a Michael Porter. Grupo Editorial Patria.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Martin, M. (2021). Computer and internet use in the United States: 2018. United Census Bureau. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2021/acs/acs-49.pdf>
- McCarthy, J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Editorial Homewood.
- McCarthy, J. (1996). *Basic marketing: a managerial approach* (12ª ed.). Homewood.
- Medina, L., Sabo, S. & Vespa, J. (2020). *Living longer: Historical and projected life expectancy in the United States, 1960 to 2060*. U. S. Census Bureau. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2020/demo/p25-1145.pdf>
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4) 853-886. <https://www.jstor.org/stable/259247>
- NAICS Association (s. f.). 454110 - Electronic Shopping and Mail-Order Houses. *NAICS Association*. <https://www.naics.com/naics-code-description/?code=454110>
- O' Neill, A. (23 de noviembre de 2021). *Gross domestic product (GDP) growth rate in the United States 2026*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/263614/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-the-united-states/>
- Organización Mundial de la Salud (11 de marzo de 2020). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (s. f.). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int/>

- Orús, A. (2021). Facturación mundial anual de Amazon a nivel mundial 2004-2020. *Statista*.
<https://es.statista.com/estadisticas/827421/ingresos-netos-globales-de-amazon-por-ventas/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Panetta, K. (21 de octubre de 2019). Gartner top 10 strategic technology trends for 2020. *Gartner*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2020>
- Paris, M. (29 de noviembre de 2019). How Amazon's \$100 Billion Investment In R&D Is Paying Off This Holiday Season. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/martineparis/2019/11/29/how-amazons-100-billion-investment-in-rd-is-paying-off-this-holiday-season/?sh=2fecb98870e3>
- Perry, Y. (02 de julio de 2018). Amazon tiene 76 marcas propias que venden productos en su sitio. *FayerWeyer*. <https://www.fayerweyer.com/2018/07/amazon-76-marcas-propias/>
- Porter, M. (1985a). *Sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. (1985b). *Competitive advantage*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Pozzi, S. & Jiménez, 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
- Remes, J., Manyika, J., Smit, S., Kohli, S., Fabius, V. Dixon-Fyle, S. & Nakaliuzhnyi, A. (2021). The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/the%20consumer%20demand%20recovery%20and%20lasting%20effects%20of%20covid%2019/the-consumer-demand-recovery-and-lasting-effects-of-covid-19-full-report-vf.pdf?shouldIndex=false>
- Render B. & Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones* (9ª ed.). Pearson Educación.
- Richter, F. (23 de junio de 2021). *Global 5G adoption to hit one billion in 2022*. Statista.
<https://www.statista.com/chart/9604/5g-subscription-forecast/>

- Rodrigues, G. (11 de diciembre de 2020). BP y Amazon amplían acuerdos de energía renovable e informática de alto rendimiento. *Petrobanca*. <https://petrobanca.com/bp-y-amazon-amplian-acuerdos-de-energia-renovable-e-informatica-de-alto-rendimiento/>
- Rosenberg, D. (2020). 5G is about to change the world in ways we can't even imagine yet. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/5g-is-about-to-change-the-world-in-ways-we-cant-even-imagine-yet/>
- Rossman, J. (2014). *The Amazon way 14 leadership principles behind the world's most disruptive company*. CreateSpace Independent Publishing.
- Roth, D. (21 de marzo de 2018). LinkedIn Top Companies 2018: Where the U.S. wants to work now. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-companies-2018-where-us-wants-work-now-daniel-roth/>
- Roth, D. (03 de abril de 2019). Top Companies 2019: Where the U.S. wants to work now. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-where-us-wants-work-now-daniel-roth/>
- Rothaermel, F. (2015). *Strategic management concepts* (2ª ed.). McGraw-Hill Education.
- RP3 (05 de octubre de 2017). ¿Cómo Amazon logró ejecutar un CRM a nivel mundial? *RP3*. <https://rp3.com.ec/como-amazon-logro-ejecutar-un-crm-a-nivel-mundial/>
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. En Rowe, A., Mason, R. & Dickel, K. (Eds.). *Strategic management and business policy: a methodological approach*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Sneider, K. & Singhal, S. (14 de abril de 2020). The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=30a39a0bbca34a4a8903a39c3b6202bb&hctky=11906590&hdpid=933fd4ac-98de-43bb-b49d-e4c223bc4e4d>
- Soler, M. (01 de setiembre de 2014). Kara Hurst, first sustainability executive in Amazon. *Alcott*. <https://www.allcot.com/en/kara-hurst-first-sustainability-executive-in-amazon/>
- Statista (s. f.). Digital commerce. *Statista*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-payments/digital-commerce/united-states>

- Statista Research Department (2013). Greatest worries about living a long life in the United States in 2013, by generation. *Statista*.
<https://www.statista.com/statistics/325253/greatest-worries-about-living-a-long-life-in-the-us-by-generation/>
- Statista (31 de marzo de 2020). What's worrying americans most about the coronavirus? *Statista*. <https://www.statista.com/chart/21294/main-worries-or-concerns-about-coronavirus/>
- Statista Research Department (2021a). Amazon's advertising spending in the United States from 2012 to 2020. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/192254/us-ad-spending-of-amazon/>
- Statista Research Department (2021b). State minimum wage rates in the United States as of January 1, 2021, by state. *Statista*.
<https://www.statista.com/statistics/238997/minimum-wage-by-us-state/>
- Statista Research Department (2021c). Share of old age population (65 years and older) in the total U.S. population from 1950 to 2050. *Statista*.
<https://www.statista.com/statistics/457822/share-of-old-age-population-in-the-total-us-population/>
- Streitfeld, D. & Kantor, J. (17 de agosto de 2015). Jeff Bezos and Amazon Employees join debate over its culture. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2015/08/18/technology/amazon-bezos-workplace-management-practices.html>
- Theogene, D. (09 de abril de 2021). Amazon Care: revolucionando la atención médica a través de la tecnología. *AMZ Advisers*. <https://amzadvisers.com/es/amazon-care-revolutionizing-healthcare-through-technology/>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2015). *Crafting and Executive Strategy. The quest for competitive advantage* (20.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- U. S. Census Bureau (s. f.). *Statistical Abstract of the United States: 2012*. U. S. Census Bureau
- U. S. Census Bureau (2021). *Age and Sex Composition in the United States: 2018*.
<https://www.census.gov/data/tables/2018/demo/age-and-sex/2018-age-sex-composition.html>
- U. S. Census Bureau (26 de setiembre de 2019). *Population Without Health Insurance*

Coverage by State: 2008 to 2018.

<https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/population-without-health-insurance-2008-2018.html>

U. S. Census Bureau (10 de setiembre de 2019). *Income, Poverty and Health Insurance Coverage in the United States: 2018*. <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2019/income-poverty.html>

U. S. Census Bureau (2019). Current population survey, annual social and economic supplement 2018. U. S. *Census Bureau*. https://www2.census.gov/programs-surveys/demo/tables/age-and-sex/2018/age-sex-composition/2018gender_table1.xls

U. S. Department of Defense (s. f.). *Contracts*.

<https://www.defense.gov/News/Contracts/Contract/Article/1999639/>

U. S. Department of Labor (05 de noviembre de 2021). The employment situation – October 2021. *News Release*. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/empisit.pdf>

U. S. Department of Labor (08 de setiembre de 2021). Employment projections – 2020-2030. *News Release*. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/ecopro.pdf>

Vespa, J., Medina, L. & Armstrong, D. (2020). Demographic Turning Points for the United States: Population Projections for 2020 to 2060.

<https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2020/demo/p25-1144.pdf>

Walmart (s. f.). Explore all benefits. <https://www.walmart.com/plus/benefits>

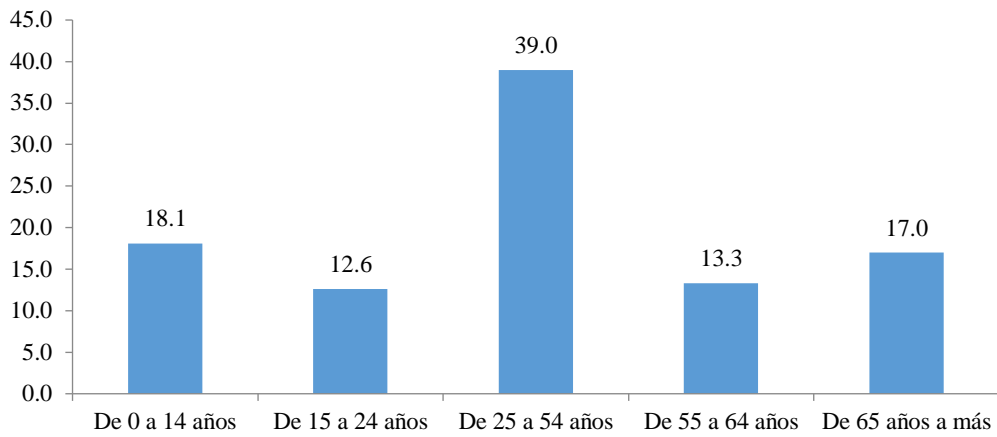
Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix, a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Wheelan, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y Casos. 10a Edición. Pearson Education. México.

Yahoo! Finance (2021). Amazon.com, Inc. (AMZN). *Yahoo! Finance*. <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/financials?p=AMZN>

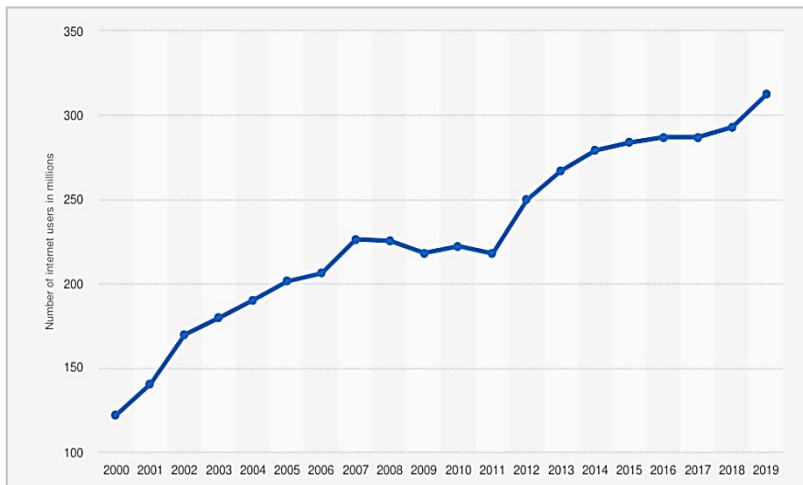
ANEXOS

Anexo 1. Población de los EE. UU. por edad



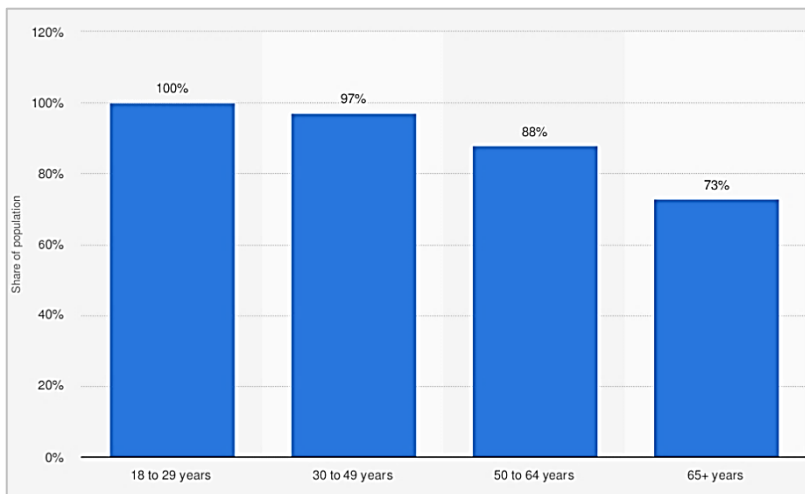
Nota: Elaboración propia basada en U.S. Census Bureau (2019).

Anexo 2. Número de usuarios de internet en los EE. UU. 2000-2019 (en millones de US\$)



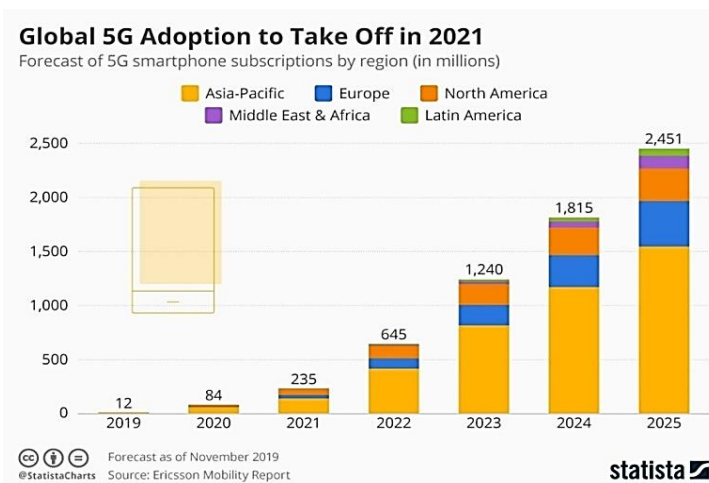
Nota: Este gráfico fue tomado de Johnson (2021).

Anexo 3. Usuarios de internet en EE. UU. en 2019 por grupo de edad (%)



Nota: Este gráfico fue tomado de Johnson (2021).

Anexo 4. Proyección de suscripciones de tecnología 5G



Nota: Este gráfico fue tomado de Richter (2021).

Anexo 5. La amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes		Alta	Baja
1	Las economías de escala son	X	
2	La diferenciación del producto es	X	
3	Los requerimientos de capital son	X	
4	Los costos de cambio son		X
5	El acceso a canales de distribución	X	
6	El control de los canales de distribución es		X
7	El conocimiento/experiencia es	X	
8	El acceso a subsidios gubernamentales es		X

Nota: Elaboración propia basada en Dess et al. (2014).

Anexo 6. El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores		Alto	Bajo
1	La concentración de compradores relativa a los proveedores es		X
2	Los costos de cambio son		X
3	La diferenciación del producto/servicio de los proveedores es		X
4	La amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores es		X
5	La sensibilidad de los compradores al precio es	X	
6	La importancia de la aportación del proveedor a la calidad del producto final del comprador es		X

Nota: Elaboración propia basada en Dess et al. (2014).

Anexo 7. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores		Alto	Bajo
1	La concentración relativa a la industria del comprador es		X
2	La disponibilidad de productos sustitutos es	X	
3	La importancia del cliente al proveedor es		X
4	La diferenciación de los productos y servicios del proveedor es		X
5	Los costos de cambio son		X
6	La amenaza de integración hacia adelante por parte del proveedor es	X	

Nota: Elaboración propia basada en Dess et al. (2014).

Anexo 8. La amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos		Alta	Baja
1	La diferenciación del producto/servicio sustituto es		X
2	La tasa de mejora de la relación precio-rendimiento del sustituto/servicio es		X

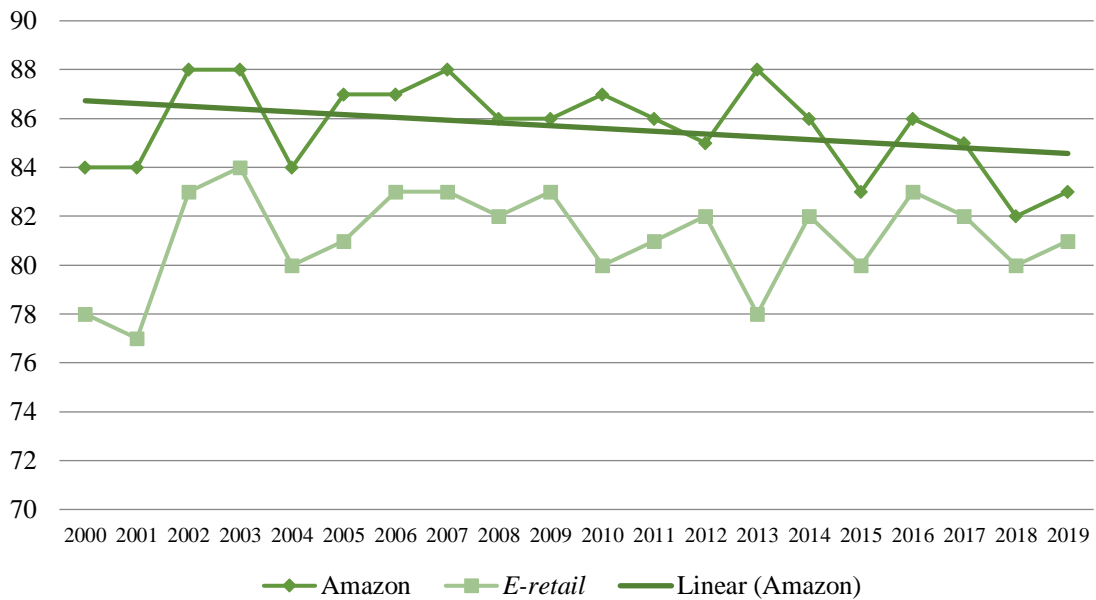
Nota: Elaboración propia basada en Dess et al. (2014).

Anexo 9. La intensidad de la rivalidad entre competidores

La intensidad de la rivalidad entre competidores		Alta	Baja
1	El número de competidores es		X
2	La tasa de crecimiento de la industria es	X	
3	Los costos fijos son	X	
4	Los costos de almacenamiento son	X	
5	La diferenciación del producto/servicio es		X
6	Los costos de cambio son		X
7	Las barreras de salida son	X	
8	La apuesta estratégica es	X	

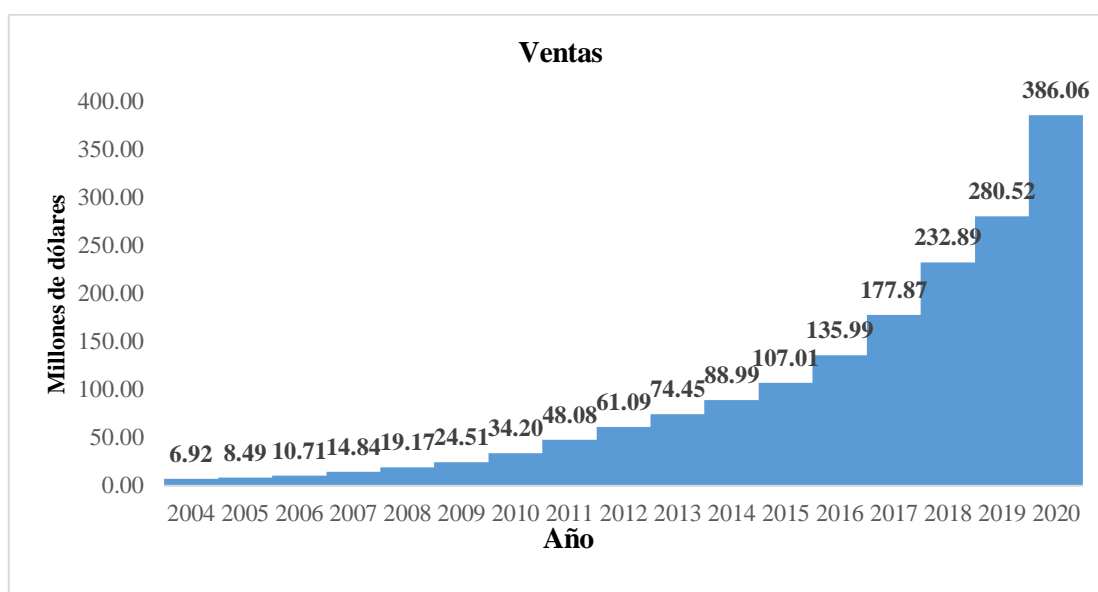
Nota: Elaboración propia basada en Dess et al. (2014).

Anexo 10. Satisfacción del consumidor de Amazon.com, Inc. versus industria (2000-2019)



Nota: Elaboración propia basada en Coppola (2021a).

Anexo 11. Ventas netas anuales de Amazon.com, Inc. 2004-2019 (en millones de US\$)



Nota. Elaboración propia basada en Orús (2021) y el Reporte Anual 2019 de Amazon.com, Inc.

Anexo 12. Estados y ratios financieros de Amazon.com, Inc. 2017-2020 en dólares americanos

Amazon.com, Inc.				
Estado de resultados consolidados				
(en millones, excepto por datos por acción)				
Año terminado el 31 de diciembre de:	2017	2018	2019	2020
Ventas netas totales	177,866	232,887	280,522	386,084
Gastos de explotación				
Costo de ventas	111,934	139,156	165,536	233,307
Fulfillment	25,249	34,027	40,232	58,517
Marketing	10,069	13,814	18,878	22,008
Otros gastos (ingresos) operativos, neto	214	296	201	-75
Tecnología y contenido	22,620	28,837	35,931	42,740
Generales y administrativos	3,674	4,336	5,203	6,568
Capacitación amazónicos	-	-	-	100
Gastos totales de operación	173,760	220,466	265,981	363,165
Ingresos de explotación (EBIT)	4,106	12,421	14,541	22,919
Ingresos por intereses	202	440	832	555
Gastos por intereses	-848	-1,417	-1,600	-1,647
Otros ingresos (gastos), neto	346	-183	203	2,371
Total de ingresos (gastos) no operativos	-300	-1,160	-565	1,279
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	3,806	11,261	13,976	24,198
Provisión para impuesto sobre la renta	-769	-1,197	-2,374	-2,863
Actividad de inversión basada en el método de la participación, neta de impuestos	-4	9	-14	16
Ingresos netos	3,033	10,073	11,588	21,351

Nota. Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020.

Amazon.com, Inc.				
Balance general consolidado				
(en millones)				
Año terminado al 31 de diciembre de:	2017	2018	2019	2020
Activos				
Efectivo y equivalentes de efectivo	20,522	31,750	36,092	42,122
Valores negociables	10,464	9,500	18,929	42,274
Inventarios	16,047	17,174	20,497	23,795
Cuentas por cobrar, neto	9,692	13,310	17,663	19,981
Otro	3,472	3,367	3,153	4,561

Amazon.com, Inc.				
Balance general consolidado (en millones)				
Año terminado al 31 de diciembre de:	2017	2018	2019	2020
Activos				
Cuentas por cobrar, netas y otras	13,164	16,677	20,816	24,542
Activos circulantes	60,197	75,101	96,334	132,733
Propiedad, equipo, bruto	68,573	95,770	119,680	173,548
Depreciación acumulada y amortización	-19,707	-33,973	-46,975	-60,434
Propiedad y equipo, neto	48,866	61,797	72,705	113,114
Arrendamientos operativos	-	-	25,141	37,553
Goodwill	13,350	14,548	14,754	15,017
Otros activos	8,897	11,202	16,314	22,778
Activos a largo plazo	71,113	87,547	128,914	188,462
Los activos totales	131,310	162,648	225,248	321,195
Pasivos y capital contable				
Cuentas por pagar	34,616	38,192	47,183	72,539
Porción corriente de pasivos por arrendamiento, arrendamientos operativos	-	-	3,139	4,586
Porción actual de pasivos por arrendamiento, arrendamientos financieros	5,839	7,720	9,884	10,374
Porción actual de la deuda a largo plazo	100	1,371	1,307	1,155
Otro	12,231	14,572	18,109	28,023
Gastos acumulados y otros	18,170	23,663	32,439	44,138
Ingresos no derivados del trabajo	5,097	6,536	8,190	9,708
Pasivo circulante	57,883	68,391	87,812	126,385
Pasivos por arrendamientos a largo plazo, arrendamientos operativos, excluyendo la porción actual	-	-	22,696	34,513
Pasivos por arrendamientos a largo plazo, arrendamientos financieros, excluyendo la porción actual	8,438	9,650	17,095	18,060
Pasivos por arrendamiento a largo plazo, excluyendo la porción corriente	8,438	9,650	39,791	52,573
Deuda a largo plazo, excluyendo la porción actual	24,743	23,495	23,414	31,816
Otros pasivos a largo plazo	12,537	17,563	12,171	17,017
Pasivos a largo plazo	45,718	50,708	75,376	101,406
Responsabilidad total	103,601	119,099	163,188	227,791
Acciones preferidas, valor nominal de US\$ 0.01; acciones emitidas y en circulación - ninguna	-	-	-	-
Acciones comunes, valor nominal de US\$ 0.01	5	5	5	5
Acciones propias, al costo	-1,837	-1,837	-1,837	-1,837
Pago adicional en capital	21,389	26,791	33,658	42,865
Otra pérdida integral acumulada	-484	-1,035	-986	-180
Ganancias retenidas	8,636	19,625	31,220	52,551
Capital contable	27,709	43,549	62,060	93,404
Total pasivos y capital contable	131,310	162,648	225,248	321,195

Nota: Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020 y Stock Analysis on Net (<https://es.stock-analysis.net>).

	2017	2018	2019	2020
Liquidez (prueba ácida) (activo corriente/pasivo corriente)	1.04	1.10	1.10	1.05
Endeudamiento (activo total/patrimonio neto)	4.74	3.73	3.63	3.44
ROE (utilidad neta/patrimonio neto)	10.95 %	23.13 %	18.67 %	22.86 %
ROA (utilidad neta/activo total)	2.31 %	6.19 %	5.14 %	6.65 %
EBITDA	23,813	46,394	61,516	83,453

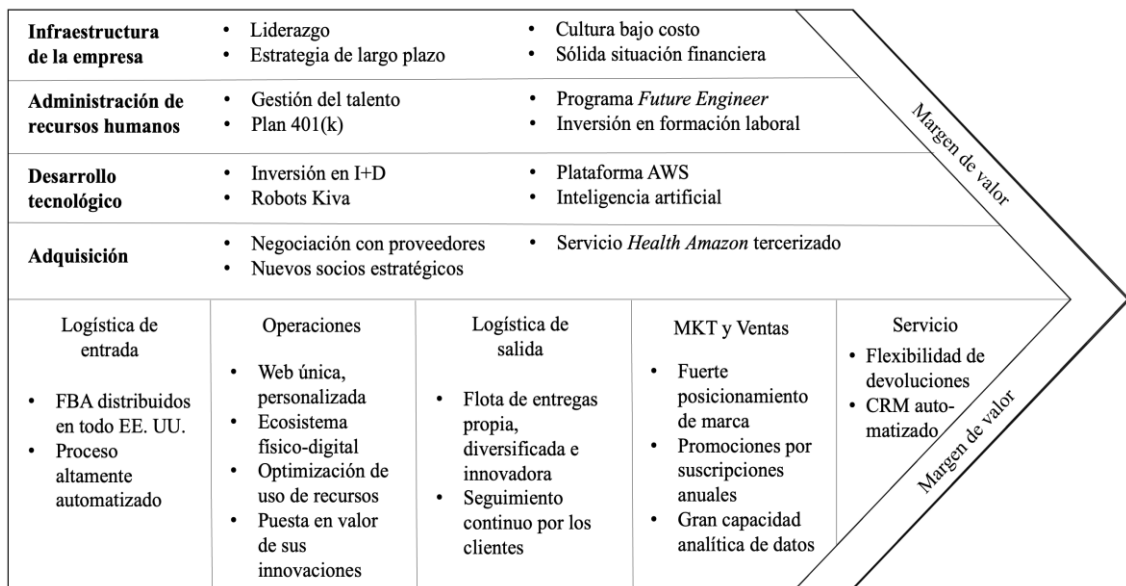
Nota: Elaboración propia basada en Annual Report de Amazon.com Inc. del 2020 y Stock Analysis on Net (<https://es.stock-analysis.net>).

Anexo 13. Modelo Canvas de Amazon.com, Inc.

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos del mercado
(i) Proveedores de mercancías (ii) Empresas de logística de entrega de mercancías (iii) Proveedores de <i>hardware</i> (iv) Fabricantes de sus marcas propias (prendas de vestir y tecnología)	(i) El cumplimiento y la gestión de los inventarios (ii) El empleo de I+D en tecnología, que aseguran la innovación y permanencia del negocio	(i) Precio accesible (ii) Excelente experiencia de compra (iii) Gran variedad de productos (iv) Cumplimiento oportuno (<i>fulfillment</i>) (v) Seguridad en la transacción	(i) Autoservicio en sus tiendas Amazon Go (ii) Servicios automáticos a través de: (a) Perfiles de usuarios generados a partir de su historial de compras y búsqueda (b) Correos electrónicos personalizados con ofertas (c) Mensajes en teléfonos móviles (iii) Creación colectiva mediante la valoración y calificación que los clientes realizan de los productos adquiridos (iv) Alexa y Amazon Dash Button	(i) Mercado de consumo global (América del Norte, Europa y Asia) (ii) <i>Startups</i> y emprendedores en su negocio de AWS (iii) Vendedores a través de su <i>marketplace</i> y de FBA (iv) Creadores de contenido (música, <i>apps</i> , películas y series)
	Recursos clave (i) Inventario de los centros de almacenamiento (ii) Los centros de datos AWS y centros logística (cadena de suministro)		Canales (i) Página web (www.amazon.com) (ii) <i>App</i> de compras (iii) Compras por comando de voz a través de Alexa (iv) Amazon Dash Button o dispositivos (v) Tiendas físicas (Amazon Go) (vi) AWS Apis	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
(i) Costos por inventario de productos (ii) Costos de tecnología (iii) Costos de creación de contenidos (Prime Video) (iv) Gastos de <i>fulfillment</i> (cumplimiento) (v) Gastos de marketing (vi) Gastos de infraestructura (vii) Gastos de planilla		(i) Venta de productos (ii) Cuotas de suscripción (Amazon Prime, Audible, Amazon Prime Music, Kindle Unlimited, Amazon Prime Video fuera de EE. UU y AWS) (iii) Cuotas de suscripciones y comisiones de Amazon <i>marketplace</i> y FBA (iv) Publicidad		

Nota: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur (2011).

Anexo 14. Cadena de valor de Amazon.com, Inc. y sus relaciones



Nota: Elaboración propia basada en Porter (1985b) y Dess et al. (2014).

Anexo 15. Análisis recursos VRIO de Amazon.com, Inc.

RECURSOS	
R1 Situación financiera sólida	
R2 Valor de sus acciones	
R3 Cultura organizacional obsesionada por el cliente	
R4 Flota propia de entrega diversificada e innovadora	
R5 Sólido posicionamiento de marca	
R6 Automatización de almacenes (físico + digital)	
R7 Patentes	
R8 <i>Software</i> propio CRM	
R9 Análisis de datos	
R10 Centros de distribución automatizados	
R11 Plataforma AWS	
R12 Pensamiento innovador del líder	
CAPACIDADES	Recursos que contribuyen
C1: Eficiente distribución de entrega	R1, R3, R6, R10
C2: Aplicación de I&D	R1, R2, R3, R7
C3: Capacidad en el control de sus operaciones	R8, R9, R11
C4: Ofrecer envíos gratuitos	R3, R4, R8
C5: Capacidad de ofrecer calidad y amplia selección de productos/servicios	R3, R4, R5, R8, R9, R11
COMPETENCIAS	
CC1: Capacidad de ofrecer la mejor experiencia al cliente	
CC2: Ofrecer precios bajos	
CC3: Pensamiento innovador	
VENTAJA COMPETITIVA	
Fidelización de clientes con suscripciones Prime	

Nota: Elaboración propia.

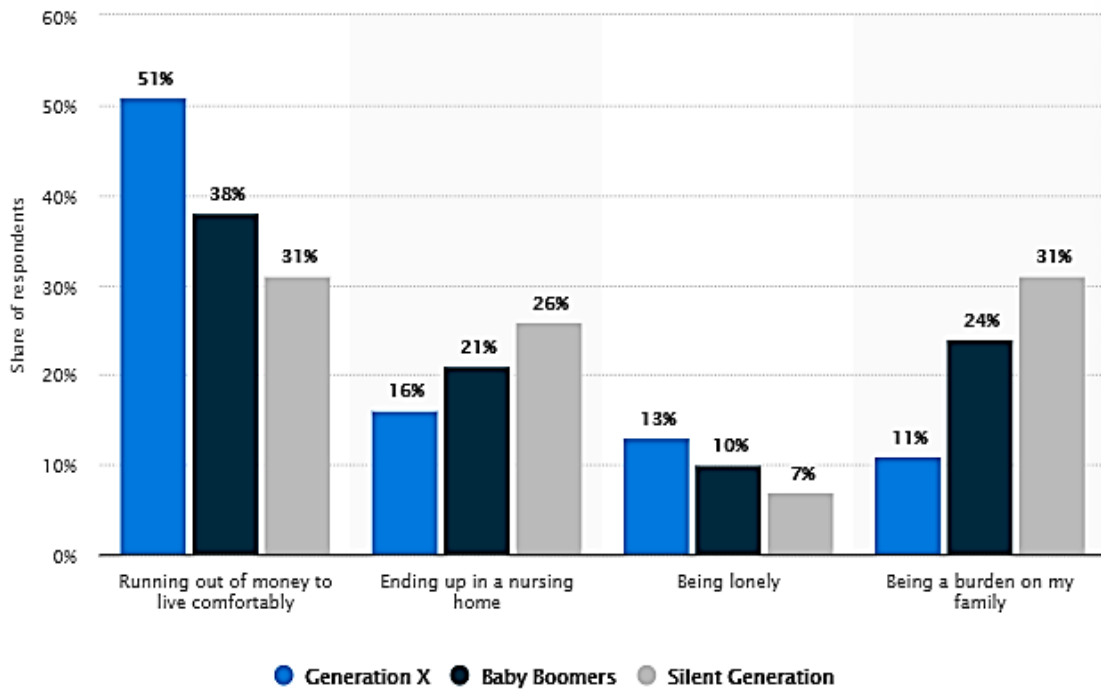
Anexo 16. Matriz VRIO de Barney y Hesterly

Recursos	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancia competitiva
R1 Situación financiera sólida	Financiero	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R2 Valor de sus acciones	Financiero	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R3 Cultura organizacional obsesionada por el cliente	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
R4 Flota propia de entrega diversificada e innovadora	Físico	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R5 Sólido posicionamiento de marca	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R6 Automatización de almacenes	Físico	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R7 Patentes	Tecnológico	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R8 <i>Software</i> propio CRM	Tecnológico	Sí	Sí	No	Si	Ventaja competitiva temporal
R9 Análisis de datos	Tecnológico	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R10 Centros de distribución automatizados	Físico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R11 Plataforma AWS	Tecnológico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R12 Pensamiento innovador del líder	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Capacidades	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancia competitiva
C1: Eficiente distribución de entrega	Físico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
C2: Aplicación de I&D	Tecnológico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
C3: Capacidad en el control de sus operaciones	Físico	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
C4: Ofrecer envíos gratuitos	Físico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

Capacidades	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancia competitiva
C5: Capacidad de ofrecer calidad y amplia selección de productos/servicios	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

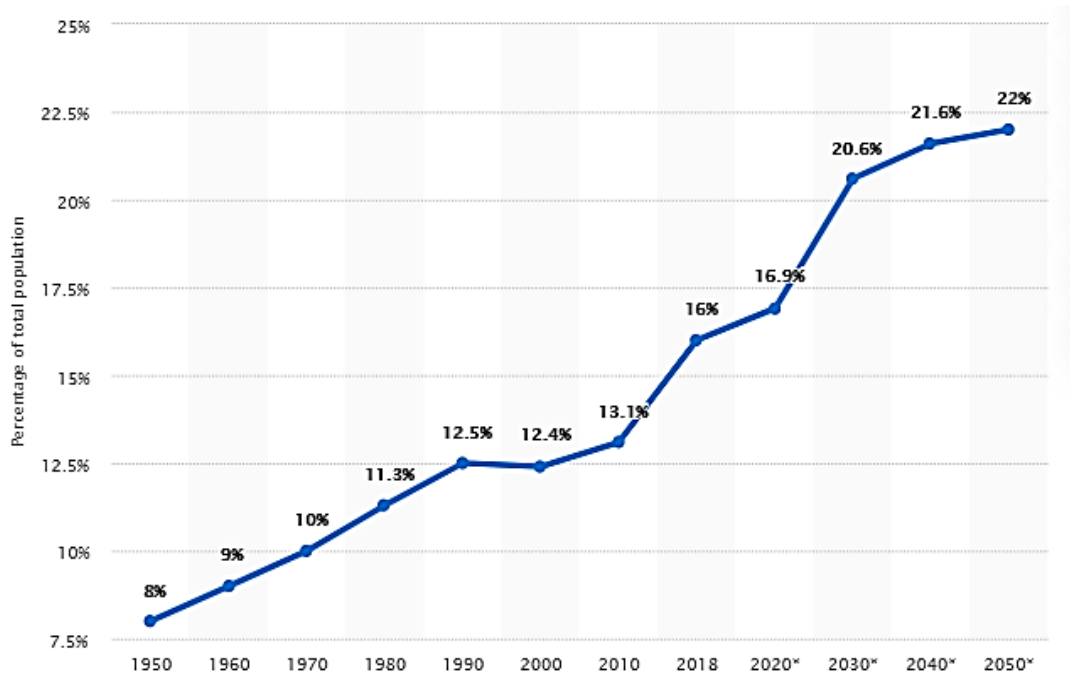
Nota: Elaboración propia basada en Barney y Hesterly (2015)

Anexo 17. Principales preocupaciones de vivir una larga vida en EE. UU. por generación, 2013



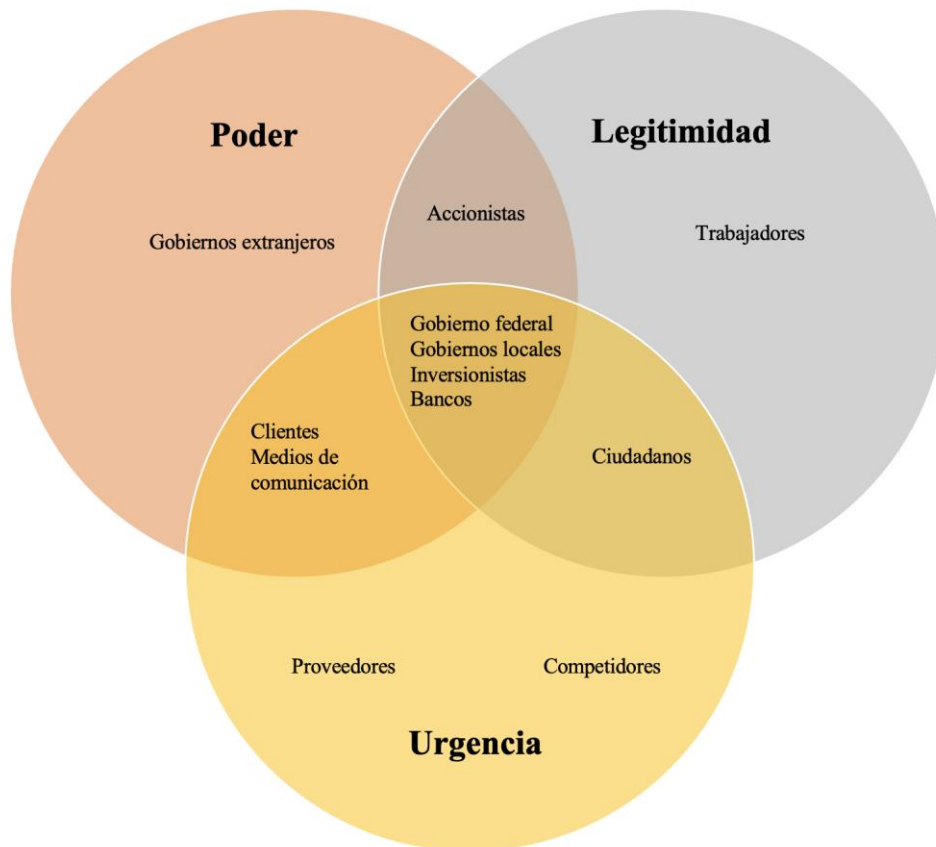
Nota: Este gráfico fue tomado de Statista Research Department (2013).

Anexo 18. Proporción de la población de 65 años y más en la población total de EE. UU. desde 1950 hasta 2050



Nota: Este gráfico fue tomado de Statista, 2021c.

Anexo 19. Identificación de grupos de interés de Amazon.com, Inc.



Nota: Elaboración propia basada en Mitchell, Agle y Wood (1997).

Anexo 20. Grupos de interés, tipología, responsabilidad y estrategia frente a ellos

Grupo de interés	Tipología	Responsabilidad frente ellos	Estrategia
Accionistas	Grupo de interés dominante	Rendimiento sobre la inversión, transparencia	Incrementar
Inversionistas	Grupo de interés definitivo	Rendimiento sobre la inversión, transparencia	Incrementar
Bancos	Grupo de interés definitivo	Pagos oportunos, transparencia	Garantizar pagos en fecha y disponibilidad de recursos para cumplir con obligaciones de pago
Gobiernos extranjeros	Grupo de interés inactivo	Generación de puestos de trabajo, pago de impuestos	Política tributaria basada en principios de tributación internacional
Gobierno federal	Grupo de interés definitivo	Cumplimiento de normas	Altos estándares de cumplimiento normativo
Gobiernos locales	Grupo de interés definitivo	Generación de puestos de trabajo, pago de impuestos	Altos estándares de cumplimiento tributario
Trabajadores	Grupo de interés discrecional	Salarios justos, diversidad e inclusión, buenas condiciones de trabajo, desarrollo personal y profesional	Cultura basada en principios, ágil e innovadora en permanente ajuste con la realidad
Medios de comunicación	Grupo de interés peligroso	Oportunidad y transparencia	Estrategias de comunicación transparente y oportuna
Clientes	Grupo de interés peligroso	Transparencia, precios justos, productos seguros y de calidad	Mejorar experiencia del cliente y generar mayor valor a través del uso de la tecnología
Ciudadanos	Grupo de interés dependiente	Puestos de trabajo, apoyo a la comunidad	
Proveedores	Grupo de interés exigente	Pagos oportunos, negocio recurrente	Garantizar pagos en fecha y disponibilidad de recursos para cumplir con obligaciones de pago
Competidores	Grupo de interés exigente	Competencia justa	Altos estándares de cumplimiento normativo
ONG		<i>Fair trade</i> , responsabilidad medioambiental	Implementación voluntaria de estándares sociales y medioambientales elevados

Nota: Elaboración propia basada en Carroll, Brown y Buschholtz (2016)

Anexo 21. Niveles estratégicos

A continuación, desarrollaremos los cinco niveles de estrategia según Higgins y Vincze (1986):

Estrategia empresarial

Para Higgins y Vincze (1986), la estrategia garantiza que la empresa actúe como un ciudadano corporativo, estableciendo la manera en que la organización se relaciona con la sociedad, conociendo qué debe hacer frente a un entorno gubernamental y social que se encuentra fuera de su control.

Estrategia corporativa

Thompson et al. (2012) señalan que la estrategia corporativa es una estrategia de nivel de negocios múltiples; es decir, cómo obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios. Rothaermel (2015) y Thompson et al. (2012) coinciden en que la estrategia corporativa se refiere al alcance de la empresa e implica tres dimensiones o estrategias: (i) la

integración vertical (cadena de valor), (ii) la diversificación (producto, servicio) y (iii) la expansión geográfica (regional, nacional, global).

Estrategia de negocio

Ver el acápite 3.1 del capítulo IV

Estrategia funcional

Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio como I+D, Producción, Ventas y Marketing, Servicios al Cliente y Finanzas (Thompson et al., 2012, p. 36).

Estrategia operativa

Thompson et al. (2012) señalan que las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave como plantas, centros de distribución, centros de compras, y unidades operativas específicas de importancia estratégica como el control de calidad, la compra de materiales, la administración de marcas o las ventas por internet.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Raúl Enrique Cadenas Acosta

Nació en Lima, el 19 de julio de 1973. Ingeniero geógrafo, egresado de la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con una maestría en Sistemas de Información Geográfica por la Universidad de Girona (España) y ha participado en el Programa de Especialización para Ejecutivos en Tecnologías de Información de la Universidad Esan.

Posee más de veinte años de experiencia en tecnologías de información. Actualmente, se desempeña como especialista de sistemas en Sedapal.

Silvana Fabiola Hurtado Varés

Nació en Lima, el 26 de abril de 1979. Licenciada en Ciencias de la Comunicación, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con diplomados en Marketing y Responsabilidad Social Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de veinte años de experiencia laborando en áreas de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación Empresarial y Marketing. Actualmente, se desempeña como jefa de Comunicación Externa, Reputación y Responsabilidad Social en San Fernando S.A.

Carlos Manuel Gómez de la Torre Perochena

Nació en Arequipa, el 15 de mayo de 1974. Abogado, egresado de la Universidad Católica de Santa María. Posee diplomados en Finanzas y Derecho Empresarial, Banca de Inversión y Estructuración Financiera y Tributación Empresarial en la Universidad Esan. Ha participado en el ICAE Lawyer Management Program en Georgetown University McDonough School of Business.

Cuenta con más de veinte años de experiencia en temas relacionados con derecho corporativo, financiamientos, fusiones y adquisiciones y operaciones en el mercado de valores. Actualmente, se desempeña como gerente corporativo legal y oficial de cumplimiento en Real Plaza S.R.L.

Abel Josué Rado Parada

Nació en Juliaca, el 20 de marzo de 1980. Ingeniero mecánico electricista, egresado de la Universidad Católica de Santa María.

Tiene más de veinte años de experiencia en operaciones y gestión de mantenimiento. Actualmente, se desempeña como jefe de Planeamiento e Innovación en el Terminal Internacional del Sur (Tisur).