



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
PARA AMAZON.COM INC.”**

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

**Presentado por
Alexander Said Alburqueque Collazos
Dante Nestor Cueto La Rosa
Javier Iván Ruiz Angulo**

Asesora: Gina Pipoli de Azambuja

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

Lima, diciembre 2020

A mis padres, porque me enseñaron el valor de la disciplina y perseverancia, y por el apoyo que siempre me brindaron en cada etapa de mi carrera académica y profesional; a la Universidad del Pacífico por la calidad de su plana docente.

Alexander Said Alburqueque Collazos

A mis padres por las grandes lecciones de vida, a mi novia por estar siempre apoyándome, a mis profesores por la calidad de la enseñanza, a mis compañeros de la maestría por la convivencia estudiantil en estos 2 años.

Dante Néstor Cueto La Rosa

A mis padres por la gran educación y apoyo que me han dado, a mi esposa por su paciencia y buen humor durante los 2 años de estudios, así también agradezco a mis profesores y compañeros por a ver contribuido enormemente en mi crecimiento personal y profesional, gracias porque todos llegamos al objetivo.

Javier Iván Ruiz Angulo

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y nuestra asesora Gina Pipoli por su gran apoyo y excelente disposición a lo largo de esta investigación.

Resumen ejecutivo

Se ha diseñado un plan estratégico para Amazon para el período 2019-2023. Amazon es una empresa líder de comercio electrónico y de servicios de computación en la nube, ubicada en Estado Unidos.

Para seguir creciendo y manteniendo su posición como líder, Amazon debe enfrentar los siguientes retos:

- Mejorar la experiencia de usuario, debido a su creciente exigencia
- Baja rentabilidad
- Alta rotación del personal de almacén

De acuerdo con la investigación realizada, Amazon cuenta con una sólida posición competitiva en un mercado creciente por lo cual se ha definido que los objetivos de Amazon para los años 2019-2023 sea enfoque en rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad; con el fin de mantener su posición de líder de mercado.

Se espera que las estrategias y planes realizados a nivel de operaciones, marketing, recursos humanos y finanzas tengan los siguientes impactos en la empresa:

- Duplicar el volumen de ventas en un plazo de 5 años
- Crecimiento en margen EBITDA de 5 % en los próximos 5 años
- Lograr un índice de satisfacción del personal del 95%
- Mejorar el tiempo promedio de entrega en un 12 % al final del año 2023, es decir, pasar de un promedio de 3,39 días (Statista 2020) a 2,98 días.

Índice de contenidos

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	3
1.1. Entorno político	3
1.2. Entorno económico	4
1.3. Entorno social	5
1.4. Entorno tecnológico	6
1.5. Entorno ecológico	7
1.6. Entorno global.....	8
1.7. Matriz EFE	9
1.8. Conclusiones del macroentorno	9
2. Análisis del microentorno.....	10
2.1. Identificación, características y evolución del sector	10
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.2. Poder de negociación de los clientes	11
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	12
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	13
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	14
Capítulo III. Análisis interno de la organización	17
1. Estrategia y planeamiento actual	17
1.1. Cadena de valor.....	17

1.2. Matriz VRIO.....	18
2. Estructura organizacional y recursos humanos	19
3. Marketing	20
4. Operaciones	20
5. Resultados contables y financieros	21
5.1. Matriz EFI	22
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado	23
1. Objetivos generales	21
1.1. Objetivos específicos.....	21
2. Metodología.....	21
3. Selección de mercados	24
4. Estimación de la demanda	25
5. Conclusiones.....	26
Capítulo V. Planeamiento estratégico	27
1. Matrices de planeamiento estratégico	27
1.1. FODA.....	27
1.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)	28
1.3. Matriz principal.....	29
1.4. Matriz interna-externa	30
2. Visión	30
3. Misión	31
4. Objetivos estratégicos	31
5. Estrategia competitiva	32
6. Estrategia de crecimiento	32
Capítulo VI. Plan de marketing.....	33
1. Descripción del producto o servicio.....	33
2. Objetivos del plan de marketing	33

3. Formulación estratégica de marketing	33
3.1. Segmentación de mercado	33
3.2. Posicionamiento	34
4. Estrategias de la mezcla de marketing	37
5. Presupuesto de marketing	40
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	41
1. Objetivos y estrategia de operaciones	41
1.1. Objetivos.....	41
1.2. Estrategias.....	42
2. Diseño del producto o servicio	43
3. Diseño de los procesos	43
4. Diseño de las instalaciones	44
5. Programación de las operaciones de la empresa	44
6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	45
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	46
1. Estructura organizacional	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	46
2.1. Objetivos del personal	46
3. Estrategias de administración de recursos humanos	47
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	48
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....	49
1. Objetivo general.....	49
2. Objetivos estratégicos de responsabilidad social empresarial 2019 - 2023.....	49
3. Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de responsabilidad social empresarial ..	49
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	51

Capítulo X. Plan financiero	52
1. Supuestos y políticas	52
1.1. Política financiera propuesta.....	53
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	53
3. Estados financieros y flujo de caja.....	55
4. Estructura del financiamiento	57
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	58
6. Planes de contingencia	59
Conclusiones y recomendaciones.....	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones	60
Bibliografía.....	61
Anexos	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	3
Tabla 2.	Entorno económico	4
Tabla 3.	Entorno social	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Entorno ecológico	7
Tabla 6.	Entorno global.....	8
Tabla 7.	Matriz EFE	9
Tabla 8.	Amenaza del poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 9.	Amenaza del poder de negociación de los clientes	11
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 11.	Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos	13
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes	14
Tabla 13.	Análisis de Porter según grado de importancia para la empresa	15
Tabla 14.	Cadena de Valor.....	17
Tabla 15.	Matriz VRIO	18
Tabla 16.	E-commerce norteamericano e internacional.....	22
Tabla 17.	Matriz EFL.....	22
Tabla 18.	Estimación de la demanda	26
Tabla 19.	Intención e intensidad de la demanda.....	28
Tabla 20.	Objetivos de marketing.....	33
Tabla 21.	Cuadro de estrategias.....	40
Tabla 22.	Presupuesto de marketing (miles de US\$).....	40
Tabla 23.	Objetivos de operaciones	41
Tabla 24.	Estrategias de operaciones	42
Tabla 25.	Diseño del servicio (instalaciones).....	42
Tabla 26.	Diseño del servicio (desarrollo de red logística)	43
Tabla 27.	Diseño del servicio (calidad)	43
Tabla 28.	Programación de las operaciones	44
Tabla 29.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo (en miles de US\$)	45
Tabla 30.	Objetivos del personal	46
Tabla 31.	Presupuesto de recursos humanos (en miles de US\$)	48
Tabla 32.	Objetivos específicos de responsabilidad social	49
Tabla 33.	Presupuesto del plan de responsabilidad social (en miles de US\$).....	51

Tabla 34.	Plan Financiero.....	52
Tabla 35.	G Y P proyecto presupuesto (miles US\$).....	54
Tabla 36.	Proyección de punto de equilibrio.....	54
Tabla 37.	Estados financieros proyectados 2019-2023 (millones US\$) - sin estrategia	55
Tabla 38.	Estados financieros proyectados 2019-2023 (millones US\$) - con estrategia	56
Tabla 39.	Calculo del WACC.....	56
Tabla 40.	Flujo incremental con estrategia	57
Tabla 41.	Proyección de sensibilidad pesimista – reducción de ventas 40 %	58
Tabla 42.	Proyección de sensibilidad optimista – incremento en ventas de 20 %.....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama	20
Gráfico 2.	Inscripciones de estudiantes.....	25
Gráfico 3.	FODA.....	27
Gráfico 4.	Matriz Peyea	28
Gráfico 5.	Matriz principal.....	29
Gráfico 6.	Matriz interna-externa	30
Gráfico 7.	Estructura organizacional del departamento de responsabilidad social.....	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Componentes de la misión.....	68
Anexo 2.	Diseño de procesos.....	69
Anexo 3.	Diseño de instalaciones	70
Anexo 4.	Presupuesto de ventas Amazon Web Class	71
Anexo 5.	Presupuesto de costo de ventas Amazon Web Class.....	72
Anexo 6.	Presupuesto de gasto administrativo Amazon Web Class	73
Anexo 7.	Presupuesto de gasto de marketing Amazon Web Class	73
Anexo 8.	Presupuesto de gastos de venta Amazon Web Class.....	74
Anexo 9.	Presupuesto de inversión Amazon Web Class.....	75
Anexo 10.	Presupuesto de depreciación Amazon Web Class.....	75
Anexo 11.	Presupuesto de gasto financiero Amazon Web Class.....	76
Anexo 12.	Inversión total proyectada.....	76
Anexo 13.	Proyección de gastos financieros por nuevas inversiones.	76
Anexo 14.	Ventas de ecommerce 2014-2018 (millones de US\$).	77
Anexo 15.	Participación de mercado.....	77
Anexo 16.	Segmentación de mercado.	77
Anexo 17.	Estructura organizacional.	78

Capítulo I. Introducción

El objetivo de estudio de la presente tesis es Amazon.com Inc. Es una compañía originaria de Estados Unidos cuyo principal mercado es el del comercio electrónico y el de servicios de computación en la nube. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Seattle, en Washington, y fue fundada en 1994 por Jeff Bezos.

Se ha diseñado un plan estratégico para Amazon, para el período 2019-2023, basado en un análisis de la situación y entorno de la empresa, y se ha propuesto estrategias y planes de acción buscando el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. La presente tesis se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo II se presenta un análisis y diagnóstico situacional del entorno de la empresa, se ha realizado un análisis del macroentorno y microentorno, y se establece el nivel de competencia y rivalidad en una industria. Determinando su atractividad en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

En el capítulo III se presenta un análisis interno de la organización, desde distintos aspectos con la finalidad de obtener un completo diagnóstico y determinar la ventaja competitiva de Amazon, de igual manera se realiza la evaluación a través de la matriz de factores internos (EFI) y el análisis de la cadena de valor.

En el capítulo IV se presenta el estudio de mercado el cual es realizado por los autores de la presente tesis. Para el estudio de mercado, se realizó una profunda investigación aplicando encuestas y un análisis del mercado estadounidense, con la finalidad de poder estimar la demanda de los servicios propuestos.

En el capítulo V se desarrolla el planeamiento estratégico de Amazon; para esto se definió cuál será la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la compañía, sobre la base de las matrices, interna externa, posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea). Además, se definió que la estrategia competitiva sea de diferenciación y con estrategias de crecimiento basado en desarrollo de productos y servicios.

En los capítulos VI al X se presentan los planes funcionales de la empresa (marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas); en cada uno de ellos se presentan los objetivos del área, las estrategias, los planes funcionales y los presupuestos, además los detalles de las acciones a realizar. Finalmente, todos los presupuestos y planes se consolidan para proyectar los resultados del negocio y su efecto en los flujos con estrategia.

Como conclusión de la tesis se ha determinado que Amazon tiene una posición como líder en el mercado gracias a un enfoque en excelencia en servicio y también en su capacidad logística.

Amazon busca aprovechar estas fortalezas para mantener su posición como líder, mejorar los retornos operativos del negocio y retener personal clave a fin de brindar sostenibilidad al crecimiento de la empresa.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se analizará el entorno de Estados Unidos; para el análisis del macroentorno, se empleará el método Pesteg (David 2013); y para complementar con el análisis y diagnóstico situacional se analizará el microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter.

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

El análisis Pesteg se utiliza para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales. Esta herramienta permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

1.1. Entorno político

Tabla 1. Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Política Arancelaria	Gobierno republicano con políticas proteccionistas.	Incremento en los aranceles de China	O
Política Impositiva	Impuestos selectivos a los gigantes tecnológicos	Disminución de las inversiones	A
Leyes de protección de datos	Incremento en la regulación, resguardo y explotación de la información de las personas.	Incremento en multas y daños reputaciones por la divulgación de información personal.	A

Fuente: Elaboración propia

Se prevé políticas de proteccionismo de la industria americana, debido a la postura política del presidente Donald Trump, que busca salvaguardar a los productos estadounidenses frente a grandes potencias como Rusia y China (Rattner 2018). La guerra comercial, iniciada en marzo del 2018, entre China y Estados Unidos ha provocado el aumento de los precios de importación para ambos países. Esto es producto del incremento de aranceles entre ambos países, debido a la guerra comercial que sostienen. Ello se ve reflejado en un menor crecimiento de las exportaciones de China a Estados Unidos (AP 2018). Las intensas reuniones que tuvieron los presidentes de China y Estados Unidos en los primeros meses del 2018 afectaron fuertemente las bolsas de valores en los diferentes países trayendo con esto una contracción de la economía a nivel internacional.

Las políticas de derecha buscan incrementar la recaudación con impuestos selectivos a empresas corporativas. Trump cuestiona a empresas como Amazon, que a pesar de generar un gran volumen de ventas no recauda los impuestos que sí pagan otras empresas de retail (Trump 2018). Lo que se busca es implementar impuestos selectivos a grandes corporaciones con la finalidad de incrementar la recaudación y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Seattle.

El estado California ha promulgado leyes más estrictas con relación a la protección de datos personales, dándole al usuario de internet poder para decidir qué hacen las empresas con su información privada (Heather 2018).

Para Amazon, el entorno político representa una amenaza; existen políticas que buscan salvaguardar a la población y sociedad; no obstante, como consecuencia de estas políticas, la empresa se ve amenazada con mayores riesgos y limitantes para la prestación de sus servicios.

1.2. Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Inflación	Incremento en continuo en la inflación de Estados Unidos	La FED incrementara la tasa de encaje	A
Empleo	Empleo estable con una tasa creciente	Disponibilidad de Mano de Obra	O
PBI	Tasa de crecimiento del PBI de 2.6% en los últimos 3 años	Continuo incremento en el gasto de los hogares	O

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento del mercado local prevé un incremento en la inflación; no obstante, las medidas del gobierno han mantenido la inflación estable. La FED ha decidido incrementar la tasa de encaje y proyecta un aumento continuo. Esto implica encarecer los préstamos comerciales, pero limita la inflación (FED 2018).

En el ámbito laboral, la creación de empleos mantiene una tendencia estable; los despidos se mantienen en una tasa reducida y los sueldos expresan un ligero crecimiento. Esto representa un entorno estable y propicio para la contratación de nuevo personal. (Mrinalini 2018)

El PBI mantiene una tendencia creciente con apoyo de estímulos fiscales, el principal factor del PBI de Estados Unidos es el consumo de los hogares y este mantiene una tendencia creciente.

El factor económico, para Amazon, representa una oportunidad. Amazon se encuentra en una etapa creciente con lo cual la estabilidad del empleo le permite reponer y contratar rápidamente nuevo personal para nuevas locaciones. Además la situación económica del país es favorable con un PBI creciente explicado en incremento en el consumo de los hogares que es el mercado objetivo de Amazon.

1.3. Entorno social

Tabla 3. Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Cambio generacional	Actual mayoría de la PEA es nativa digital.	Empresas modernizadas con procesos y soluciones digitales.	O
Redes Sociales	Las personas tienen más herramientas para expresarse públicamente.	Mayor demanda de responsabilidad social.	A
Hábito de consumo	Usuarios más demandantes de soluciones a medida	Mayor exigencia en productos y servicios solicitados	O

Fuente: Elaboración propia

El entorno social americano se encuentra en constante cambio. Para el cierre del 2018 se espera que los *millennials* superen en número a los *baby boomers*; esta nueva generación representa el 35 % de la PEA estadounidense (Cilluffo 2018).

Las redes sociales se han vuelto uno de los principales medios de comunicación a nivel global, ya que le han dado al usuario la oportunidad de expresarse y hacer denuncias ante injusticias (Bushnell 2018). Asimismo, son uno de los principales medios de mercadeo, y se espera que las principales marcas tengan una experiencia personalizada a través de los diversos canales que puedan hacer contacto con la empresa: plataformas, *chatbots*, inteligencia artificial entre otros (Chen 2018).

Según un estudio de KPMG (2018) del hábito de consumo, la principal tendencia que buscan los consumidores actuales es la experiencia de consumo por encima del precio y producto, lo que significa que no necesariamente el consumo en un *retail* se encuentra en caída, sino que el modelo habitual se debe adaptar a la nueva exigencia del mercado y deben proveer de una experiencia superior a la común.

En relación con lo presentado, Amazon se encuentra a la vanguardia de los requerimientos sociales con productos como Alexa, que integra la búsqueda por voz y la lógica de los *chatbots* para brindar una experiencia de hogar completa a los servicios de Amazon. Con respecto a la experiencia de usuario, se estima que el 45 % de los usuarios está dispuesto a pagar por el servicio de Amazon Prime por una entrega más rápida a pesar de los elevados buscando la mejor experiencia en el servicio que reciben (KPMG 2018), con lo cual el entorno social se considera como una clara oportunidad para Amazon.

1.4. Entorno tecnológico

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Seguridad de la información	Ataques a bases de datos de grandes empresas para hacerse de información privada y mayor regulación a las entidades que maneja información privada.	Daño a la imagen pública de perder información privada	A
Desarrollo Tecnológico	Desarrollo de nueva tecnologías disruptivas	Adopción de nuevas tecnologías	O

Fuente: Elaboración propia

La información en los servicios web se encuentra protegida por la infraestructura web de Amazon que cumple con los protocolos de seguridad realizada por auditores externos y, como parte del programa de cumplimiento que incluye múltiples ISOS (9001, 27001, 27017) relacionadas a control y administración de seguridad (Amazon 2020).

Se ha desarrollado nuevas soluciones como internet de las cosas, herramientas analíticas, sistemas de almacenamiento inteligente. El desarrollo e implementación de estas soluciones representa una oportunidad para empresas innovadoras y *early adopters*

El entorno tecnológico representa una oportunidad para Amazon, este debe ser aprovechado invirtiendo en seguridad de la información e innovación de nuevos productos y servicios que puedan aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas.

1.5. Entorno ecológico

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Demanda de empresas socialmente responsables	Consumidores demandan que las empresas brinden productos y servicios siendo socialmente responsables.	Boicot y reducción de consumo a empresas que no son socialmente responsables.	A
Energías renovables	Menos inversión en energías renovables por parte de Estados Unidos	Mayores gastos de las empresas privadas para reducir su huella de carbono.	A

Fuente: Elaboración propia

El cambio generacional tiene como consecuencia también que los consumidores modifiquen sus hábitos de consumo, una de las variables que cambia con las nuevas generaciones son consumidores socialmente más responsables. Esto representa una amenaza para todas empresas dado sus stakeholders demandan que sean socialmente responsables al brindar servicios a través de toda su cadena de valor o puede afectar la imagen y valor de la empresa.

La generación de energías renovables contribuyó con el 17,1 % del total de la generación eléctrica en Estados Unidos en el año 2017, de acuerdo con el informe publicado por la Administración de Información Energética de Estados Unidos (EIA por sus siglas en inglés) (Sanchez 2018), organismo estadístico y de análisis del departamento de energía de Estados Unidos, la generación de fuentes renovables disminuirá ligeramente en 2018 y aumentará levemente a 17,4 % en el año 2019 (Sanchez 2018). En este sentido, las empresas deberán invertir para poder disminuir el impacto ecológico.

En el ámbito ecológico, a Amazon se le presentan limitantes, debido a que existe una tendencia mundial por el uso de energías renovables y una consciencia mundial de los consumidores respecto del cuidado del medio ambiente, y sus principales competidores de otros países cuentan con apoyo y beneficios de sus respectivos países, lo cual no sucede en Estados Unidos. Amazon debe invertir con recursos propios para que pueda competir con otras empresas.

1.6. Entorno global

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Regulación extranjera	Cada país maneja leyes y regulaciones diferentes frente al comercio electrónico , responsabilidades , impuestos y obligaciones	Limitaciones para competir en mercados extranjeros	A
Precio del petróleo	Mayor producción de petróleo de Estados Unidos a nivel global	Reducción en el costo de combustible para las empresas	O

Fuente: Elaboración propia

Los mercados extranjeros tienen

La producción de petróleo de Estados Unidos en el 2018 llegó a los 10,96 millones de barriles diarios mostrando un crecimiento sobre el promedio de 9,4 millones de barriles diarios del 2017, esta línea creciente supero incluso a Rusia y Arabia Saudita, considerados como los principales productores a nivel mundial. Esto trae como consecuencia una disminución del precio del barril del petróleo, generando que las empresas disminuyan sus costos logísticos asociados al transporte.

El entorno global se presenta como una oportunidad para Amazon, debido a que la variable costo de petróleo influye de manera importante en la comercialización de productos Amazon, desde los proveedores hasta los envíos internacionales; en cambio, el impacto sobre una guerra comercial entre Estados Unidos y China afecta el mercado chino, el cual encarece los productos de Estados Unidos reduciendo su competitividad.

1.7. Matriz EFE

Tabla 7. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
O.1 Política Arancelaria	8%	3	0.24
O.2 Empleo	7%	3	0.21
O.3 PBI	8%	3	0.24
O.4 Cambio Generacional	15%	4	0.6
O.5 Habitos de Consumo	15%	4	0.6
O.6 Desarrollo Tecnológico	10%	3	0.3
O.7 Precio del Petroleo	5%	3	0.15
AMENAZAS			
A.1 Política Impositiva	2%	3	0.06
A.2 Leyes de Protección de datos	5%	3	0.15
A.3 Inflación	2%	3	0.06
A.4 Redes Sociales	5%	3	0.15
A.5 Seguridad de la información	3%	3	0.09
A.6 Demanda de Empresas Socialmente Responsables	5%	2	0.1
A.7 Energias Renovables	5%	2	0.1
A.8 Regulacion Extranjera	5%	3	0.15
VALOR	100.00%		3.20

4.- Responde muy bien 3 Responde bien 2 Reponde Promedio 1 Responde mal

Fuente: Elaboración propia

Se consolidó los puntos indicados anteriormente y se muestra como resultado 3,20. Esto significa que, frente a las variables externas, Amazon tiene una respuesta buena y esto representa sobre una oportunidad.

1.8. Conclusiones del macroentorno

Estados Unidos se encuentra atravesando una estabilidad económica, la cual se ve reflejada en la estabilidad de la inflación y una reducción de la tasa del desempleo, lo que genera oportunidades para realizar nuevas de inversión. En el ámbito político, el gobierno ha establecido una posición de proteccionismo de su industria, especialmente en las políticas arancelarias con China, la cual produce una incertidumbre y amenazas para competir en mercados externos. Los cambios tecnológicos representan una oportunidad para las empresas en la vanguardia de la innovación sin embargo también hay una mayor demanda de que las empresas lleven sus operaciones de manera responsable. Por lo cual se tiene que Amazon mitiga las principales amenazas y tiene una posición para aprovechar las oportunidades que se presentan.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Amazon se encuentra registrada en el sistema de clasificación americano (NAICS) bajo el rubro Electronic Shopping and Mail-Order Houses. Este sector de comercio electrónico es un sector aún en crecimiento; en los últimos cinco años ha crecido a una tasa de 14 %. A nivel mundial, el grupo Alibaba lidera con participación de mercado. Ver Gráfico 1.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 8. Amenaza del poder de negociación de los proveedores

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valores
0,2	Número de proveedores	Bajo	1					Alto	0,2
0,3	Tipo de servicio o producto brindado	Bajo		2				Alto	0,6
0,4	Calidad de los servicios entregados	Bajo			3			Alto	1,2
0,1	Integración vertical de proveedores	Bajo	1					Alto	0,1
1,0									2,1

Fuente: Haxx y Majluf 2004. Elaboración propia 2020

- Número de proveedores: Existen varias alternativas dentro de cada categoría en la plataforma de Amazon, por lo que el factor de sustituto o cambio de proveedor no es trascendente. Amazon cuenta con un programa de formación logística para ayudar a crear nuevos negocios de envío y transporte de pedidos para Amazon (Amazon 2018). Esta facilidad de cambiar de diversos proveedores le otorga un fuerte poder de negociación frente a sus proveedores logísticos. La facilidad de cambiar o adaptarse a nuevas necesidades es importante para el éxito en los servicios que ofrece la empresa.
- Tipo de servicio o producto brindado: Los principales *retailers* en línea trabajan con un número reducido de proveedores que en promedio representan el 10 % de sus ingresos. Amazon y Walmart, a diferencia de otros *retailers*, manejan un número de proveedores más elevado; no obstante, muchos de estos proveedores dependen en gran medida de los grandes *retailers* para la mayor parte de sus ventas, por lo cual se ven obligados a atender los pedidos bajo los estándares establecidos por estos. Si bien el servicio puede ser diferenciado y a

medida, debido al dominio de los grandes *retailers* se ven obligados a firmar acuerdos de nivel de servicios más elevados con condiciones menos favorables.

- Calidad de los servicios entregados: Parte importante de la propuesta de valor de Amazon es entregar los productos solicitados en el tiempo esperado, por tal motivo es crucial que la calidad del servicio de entrega sea el adecuado. Por ello cuenta con *partners* como UPS, con los cuales a través de contratos de calidad de servicios y certificaciones ISO para asegurar el servicio entregado al usuario final.
- Integración vertical de proveedores: Los proveedores pueden buscar mejores ganancias al buscar integrarse hacia adelante mediante un modelo de ventas por web como Amazon. Esto representa una amenaza en el caso de exclusividad de contenido, pues puede limitar la oferta de productos de Amazon. No obstante, si bien otros proveedores tienen una tienda *online* no tienen el alcance, cobertura, posicionamiento que tiene Amazon, el cual no solo es un canal de ventas sino también exposición de marca.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una cartera amplia de fabricantes y distribuidores de bienes que se venden en la plataforma de Amazon, dado que no depende de un solo proveedor de productos o marcas y el riesgo de que se integren para adelante los proveedores e impacten a Amazon es reducido.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Tabla 9. Amenaza del poder de negociación de los clientes

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valores
0,4	Número de Clientes	Bajo			3			Alto	1,2
0,3	Tipo de servicio o producto brindado	Bajo		2				Alto	0,6
0,2	Calidad de los servicios entregados	Bajo		2				Alto	0,4
0,1	Integración vertical de Clientes	Bajo	1					Alto	0,1
1,0									2,3

Fuente: Haxx y Majluf 2004. Elaboración propia 2020

- Número de clientes: El número de clientes de Amazon varía la unidad de negocio, para la unidad de *ecommerce*, que es su principal plataforma cuenta con un vasto número de usuarios activos, hasta el 2016 Amazon cuenta con 310 millones de usuarios activos. Con relación a AWS, el número de clientes es más reducido y se compone de un menor número de clientes de perfil corporativo principalmente.

- Tipo de servicio o producto brindado: El servicio que entrega Amazon sobre la competencia se basa principalmente en la excelencia operativa (Tabata 2019). Esta capacidad le permite ofrecer una variada cantidad de productos y permite distribuirlos a una velocidad por encima de la competencia. Adicionalmente, productos como Amazon Prime que, además de brindar una mejor experiencia de usuario con mejores tiempos de entrega y envíos gratuitos, ofrece beneficios adicionales como su plataforma de *streaming* de manera gratuita.
- Calidad de servicios entregados: Amazon maneja una gama de servicios de alta calidad que a su vez están integrados, aplicando la venta cruzada de todo tipo. Los servicios los brinda a miles de usuarios individuales y empresas de diferentes rubros de mercados emergentes y corporativas de todas partes del mundo.
- Integración vertical de Clientes: Los clientes de Amazon pueden buscar, como una solución para integrarse verticalmente hacia atrás, desarrollando sus propias soluciones web incluyendo con esto todo el servicio logístico; no obstante, esto implica una inversión importante en servicios que no necesariamente son del *core* de negocio.

Amazon tiene controlado el poder de negociación de los clientes pequeños con la cuota de mercado y servicio que ofrece, sus carteras se componen de pocos clientes corporativos, lo que provoca que el poder de negociación de los clientes en conjunto sea moderado.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valores
0,2	Barreras de entrada	Bajo		2				Alto	0,4
0,4	Atractividad del sector	Bajo					5	Alto	2,0
0,1	Número de competidores actuales	Bajo		2				Alto	0,2
0,3	Cuota de mercado	Bajo	1					Alto	0,3
1,0									2,9

Fuente: Haxx y Majluf 2004. Elaboración propia

Actualmente, se han sumado al mercado de comercio electrónico nuevos competidores, para lo cual se consideran los siguientes atributos que pueden influir en aumentar o disminuir esta amenaza para Amazon:

- Barreras de entrada: Las barreras de entrada para los negocios en los que opera Amazon principalmente son dos: economías de escala y las altas inversiones de capital.
- Para el *ecommerce* Amazon tiene un elevado grado en investigación y desarrollo, para brindar una experiencia de usuario de excelencia cuenta con una red logística y volumen de ventas que reducen los costos logísticos y de servicios.
- Atractividad del sector: El sector del *retail* presenta un crecimiento normal del 4 %; no obstante, el *retail* no tradicional (sin tienda) se encuentra creciendo en promedio 12 % anualmente en los últimos 3 años (Bureau of Economic Analytics 2018). Esto hace que el sector donde se desempeña una las principales unidades de negocios de Amazon (*ecommerce*) sea atractiva para otros competidores locales como extranjeros (Alibaba).
- Número de competidores actuales: Los competidores actuales son diversos entre empresas líderes en *retail*, como Walmart, también están las empresas de tecnológicas como Apple y Microsoft. En el rubro de *ecommerce* están presentes varias marcas, cada una con diferente nicho de mercado y negocio.
- Cuota de mercado: En el rubro de *retail* el principal competidor es Walmart, que mantiene una firme participación de mercado; no obstante, al cierre del 2018 en el rubro de *ecommerce* Amazon es el líder indiscutible con una participación de mercado de 49,1 %.

Amazon es el líder con la mejor participación, debido al constante crecimiento del sector de *retail online* y la tendencia que mantiene es muy atractiva para la entrada de nuevos competidores.

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Tabla 11. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valores
0,2	Diferenciación del servicio brindado	Bajo	1					Alto	0,2
0,4	Servicios sustitutos o alternativas de solución	Bajo			3			Alto	1,2
0,3	Precios de servicios sustitutos	Bajo		2				Alto	0,6
0,1	Calidad de los servicios sustitutos	Bajo	1					Alto	0,1
1,0									2,1

Fuente: HAxX y Majluf 2004. Elaboración propia

- Diferenciación del servicio brindado: Amazon es un servicio diferenciado que tiene diversas alternativas que hacen que la experiencia del cliente sea satisfactoria. Brinda soluciones que dan una mayor flexibilidad al usuario con relación a tiempos de entrega, ubicación, productos entre otros.

- Facilidad de encontrar servicios sustitutos: Amazon tiene una gran variedad de servicios que pueden ser sustituidos por otros en el mercado, debido a que existen varios competidores que ofrecen servicios similares y que tienen la capacidad de comercializarse bajo el mismo modelo de negocio, como por ejemplo: Ebay, Walmart, etc.
- Precios de servicios sustitutos: Amazon es líder en el mercado, por lo cual maneja un amplio volumen de ventas. Esto le permite mantener economías de escala al tener un mayor poder de negociación con proveedores y abaratar costos. Debido a que no hay mayor diferenciación en los productos entregados, la competencia se da por el servicio brindado.
- Calidad de los servicios sustitutos: Amazon es el líder en la experiencia del cliente en el mercado, su calidad se centra en la velocidad del servicio brindado y precios. Ofrece beneficios como entregas en el mismo día de ciertos productos, garantías de entrega y devoluciones.

El poder de negociación es bajo, debido a que tiene como fortaleza los factores de diferenciación y calidad en los servicios; si bien existen alternativas a Amazon ya sea por precio o disponibilidad, estos factores son de menor riesgo por el liderazgo del mercado.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valores
0,2	Número de competidores	Bajo		2				Alto	0,4
0,1	Participación de mercado	Bajo	1					Alto	0,1
0,3	Crecimiento del sector	Bajo		2				Alto	0,6
0,4	Barreras de salida	Bajo					5	Alto	2,0
1,0									3,1

Fuente: HAXx y Majluf 2004. Elaboración propia 2020

- Número de competidores: El *ecommerce* es un mercado en crecimiento y el número de competidores se encuentra en aumento por el crecimiento del sector y la adopción de las nuevas tecnologías. Ingresar en el mercado demanda inversión en desarrollo de una plataforma de ventas y pago; no obstante, ser competitivo requiere de inversión en el tema logístico o tercerizar dicho servicio a empresas especializadas.
- Participación de mercado: El mercado de *ecommerce* está en crecimiento, aún no llega a una madurez, por ello el enfoque de las empresas en el sector es seguir creciendo en el mercado por encima de competir por los clientes existentes.

- Crecimiento del sector: El sector *ecommerce* de los Estados Unidos generó, en el año 2018, un crecimiento del 15 % respecto de la venta del año anterior, debido a las preferencias de los consumidores por esta modalidad de compra y la cual representó una participación del 14,2 % del total de las ventas del mercado minorista, la cual presenta una tendencia de crecimiento constante (Cioal 2019). Dentro del comercio electrónico, Amazon representó el 40 % de las ventas, lo que la posiciona como líder en ventas en este modelo de negocio.
- Barreras de salida: Las barreras de salida en el mercado de *ecommerce* van de la mano de la inversión realizada para brindar el servicio de entrega: almacenes, vehículos infraestructura y personal. Los cierres y despidos de personal no solo afectan a los involucrados, sino también afecta el valor de las acciones impactando en la percepción y precio de las acciones.

La rivalidad entre los competidores existentes se debe a que es un sector competitivo en crecimiento y que, si bien el número de competidores es reducido, la competencia por hacerse de mayores usuarios es alta, lo que los obliga a continuar compitiendo en el mercado.

- Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 13. Análisis de Porter según grado de importancia para la empresa

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valores
0,1	Poder de negociación de proveedores.	Bajo		2				Alto	0,2
0,1	Poder de negociación de los clientes.	Bajo		2				Alto	0,2
0,3	Amenaza de nuevos competidores.	Bajo			3			Alto	0,9
0,2	Amenaza de productos y servicios sustitutos.	Bajo		2				Alto	0,4
0,3	Rivalidad entre competidores existentes.	Bajo			3			Alto	0,9
1,0	Grado de atracción: atracción media								2,6

Fuente: Haxx y Majluf 2004. Elaboración propia

Es posible concluir que el poder de las fuerzas de Porter de la industria de *ecommerce* es bajo. Si bien las principales amenazas son nuevos competidores, Amazon cuenta con un alto poder de negociación ante proveedores y clientes permitiendo que siga creciendo y liderando el mercado.

- Diagnóstico situacional del macroentorno y microentorno

De acuerdo con el análisis Pesteg, Estados Unidos se encuentra en una posición económica estable, con una baja tasa de la inflación, reducción del desempleo y una bolsa de valores que mantiene índices positivos y de recuperación frente a las pasadas crisis económicas. En cuanto al ámbito político y global, existe una disputa de proteccionismo de su industria, con políticas arancelarias dispuestas a frenar el posicionamiento de China. En el ámbito social se destaca los nuevos hábitos de consumo, especialmente liderados por las nuevas generaciones que son las que impulsan el desarrollo de nuevos servicios soportados en tecnología de última generación, lo que obliga a las empresas a estar constantemente innovando para poder posicionarse y mantenerse en el mercado, por lo cual las empresas deben tener un control de sus costos y financiarse, de ser el caso, para poder estar en la vanguardia. Se debe considerar que los consumidores tienen una preocupación en el cuidado del planeta, por lo que son de especial interés las políticas ecológicas. Estados Unidos ha considerado disminuir de su presupuesto el invertir en energías renovables, así como también el retirarse del Acuerdo de París, acuerdo en el que los principales países del mundo toman las medidas necesarias para contar con políticas que tengan como finalidad el cuidado del medio ambiente.

En el análisis EFE, se concluye que Amazon cuenta con más oportunidades que amenazas, porque tiene la capacidad de adecuarse a las necesidades del mercado, lo que genera una ventaja a sus competidores y otras empresas que la valoran dentro de las empresas líderes a nivel mundial. Ello se debe al acelerado crecimiento de la tecnología y de la globalización, lo cual es muy atractivo a las nuevas generaciones que dominan el mercado por sus hábitos de consumo y que requieren cada vez más el uso del internet de las cosas, por lo que las empresas deben estar constantemente innovando para mantense en el mercado.

Del análisis del microentorno y de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter, Amazon cuenta con alto poder de negociación ante sus proveedores, no solo por el valor de la marca que representa sino también por el soporte logístico basado en la tecnología y constante innovación. En lo que respecta a las amenazas se encuentra el ingreso al mercado de nuevos competidores o competidores existentes que puedan ofrecer similares productos o servicios a los de Amazon.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

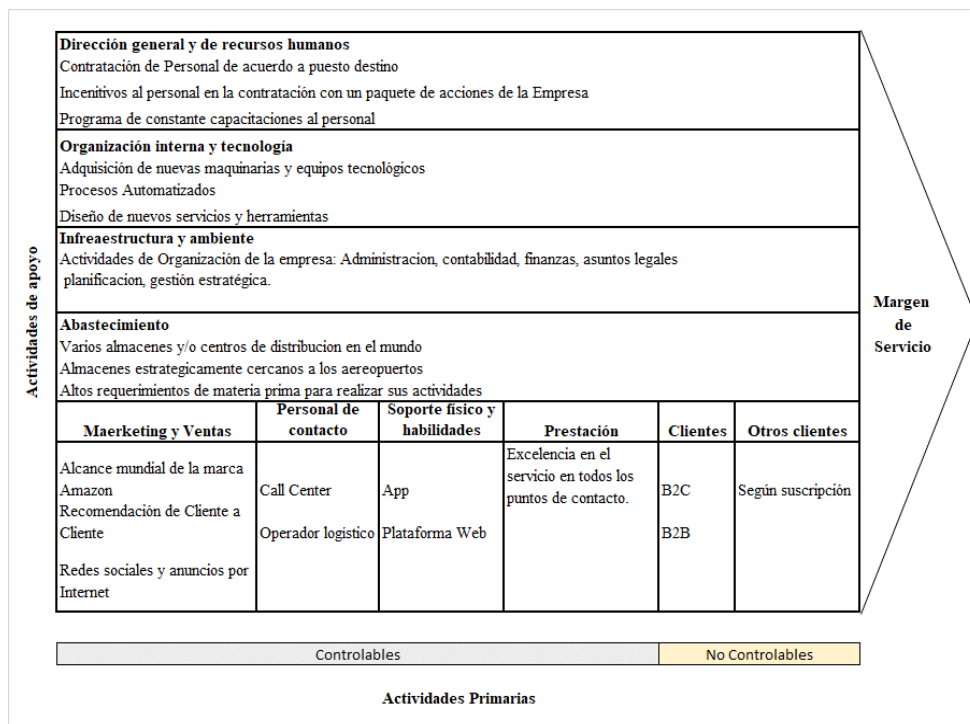
1. Estrategia y planeamiento actual

Amazon mantiene una innovación continua en el desarrollo de nuevos servicios y soluciones de naturaleza tecnológica. Asimismo, evalúa nuevas tecnologías desarrolladas por empresas afines al rubro tecnológico con avances que pueden generar sinergias a su negocio, para después adquirirlas, entre sus principales compras se encuentran Whole Foods, Twitch. (Perez de Leza 2019). Con esto Amazon ha podido posicionarse como la marca numero 1 en comercio electrónico haciendo que su marca sea altamente valorada

A continuación, se detalla la cadena de valor de la empresa en base a la cadena desarrollada por Porter (1987), en donde se señalan las actividades primarias y de apoyo del negocio. Para el presente negocio, la parte más sólida son los eslabones controlables que son las ventajas competitivas de Amazon y como estos permiten influenciar a la parte no controlable de la cadena de valor de servicios.

1.1 Cadena de valor

Tabla 14. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Amazon orienta su estrategia en la diversificación, la cual es soportada en la constante innovación tecnológica en los procesos logísticos y en brindar el desarrollo de nuevos servicios. La empresa se enfoca en el crecimiento a largo plazo, el cual es observado en un estricto manejo financiero, teniendo como resultado una importante participación de mercado que se refleja en sus acciones, las cuales son de las más atractivas para los inversionistas.

1.2. Matriz VRIO

El análisis de la matriz VRIO para Amazon muestra que la empresa maneja dos ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por lo que puede ofrecer valor al cliente. En la matriz VRIO se observa las ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 15. Matriz VRIO

Recursos	¿Es Valioso?	¿Es Raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	Resultado
Experiencia de Usuario	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad logística (Entrada, Procesamiento y Salida)	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Precios Competitivos	Si	Si	No		Ventaja Competitiva Temporal
Líder del Mercado	Si	Si	No		Ventaja Competitiva Temporal
Reconocimiento de la marca	Si	Si	No		Ventaja Competitiva Temporal
Uso de nuevas tecnologías (IA, Big data, etc)	Si	No			Paridad Competitiva
Innovación continua	Si	No			Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia

- Experiencia de usuario: Amazon tiene la premisa de ofrecer una excelente experiencia de usuario, que va más allá de mejorar su experiencia y conocer las preferencias de los usuarios con la finalidad de mantener fidelidad a la marca y posicionar los actuales productos y servicios, y tener la oportunidad de ingresar en nuevos negocios. Manteniendo con esto un excelente programa de fidelización de clientes.

- Capacidad logística: Uno de los pilares de Amazon es su capacidad logística, la cual se basa en el uso de tecnología de última generación y su amplia red de canales a nivel mundial. Esta capacidad demanda fuerte inversión y alianzas estratégicas que no son fácilmente imitables y son explotadas por la organización para ofrecer mejores tarifas y mejores plazos de atención que la competencia.

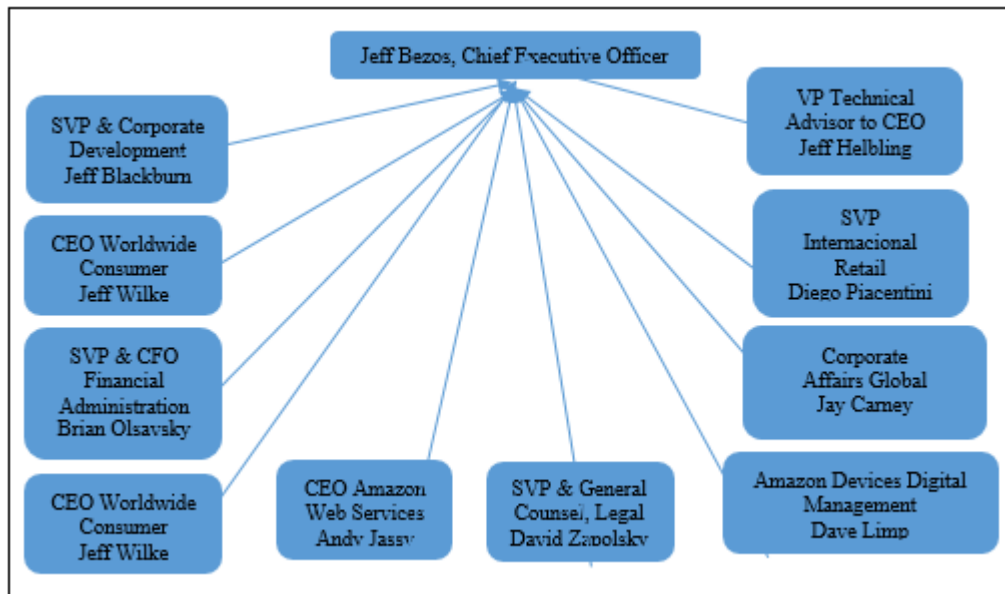
2. Estructura organizacional y recursos humanos

Amazon se encuentra estructurado en unidades de negocio. Oficialmente cuenta con tres CEO de cada unidad de negocio y las unidades de *back office* como finanzas, recursos humanos y otras funciones reportan directamente al CEO Jeff Bezos.

La gestión de recursos humanos se enfoca en generar un ambiente inclusivo y colaborativo. Premia la creatividad en soluciones que brinden la mejor experiencia de usuario buscando las mejores soluciones con impactos positivos en la sociedad y grupos de interés buscando la excelencia operacional, desarrollando líderes y dando autonomía a los colaboradores. Los principios sobre los cuales desarrolla su cultura son: desarrollo, entrega, inversión y respeto (Amazon 2020).

Amazon cuenta con un creciente número de empleados, al cierre del 2018 mantiene 648.000 empleados a tiempo completos y tiempo parcial. Amazon ha sido objeto de críticas, debido a prácticas como bono de salida para empleados insatisfechos y además colaboradores señalan que trabajan con estándares irracionalmente altos (Wells, Danskiin y Ellsworth 2018). El principal problema en lo referente a recursos que presenta un ratio de rotación de empleados este ratio evolucionó de un 38,1 % el 2011 a 100,9 % el 2017, lo cual implica que renuncie un número mayor de empleados superior al número de empleados vigentes.

Gráfico 1. Organigrama



Fuente: Dudovskiy 2018. Elaboración propia

3. Marketing

La estrategia son el precio y la calidad , para el segmento de *ecommerce* Amazon cuenta con una gama de más de 400 millones de productos que pueden ser colocados en cualquier lugar del país en un plazo de hasta 1 día para usuarios de Amazon Prime (Pratap 2019). Bajo este enfoque buscan posicionarse como líderes en experiencia de usuario brindando la mayor cantidad de productos a la mayor cantidad de usuarios en todos los lugares posibles. Bajo su posición de líder en el medio en *ecommerce* promociona su marca a través del alto volumen de tráfico de usuarios y por medio de canales digitales incluyendo marketing por afiliadas y ventas cruzadas logra un mayor porcentaje de conversión que su competencia.

4. Operaciones

En todo el mundo, Amazon cuenta con 175 centros logísticos los cuales tienen hasta 13 millones de metros cuadrados de área para las operaciones logísticas de recepción, locación, procesos a la carga, despacho y logística inversa de los productos.

Asimismo, Amazon se apoya para sus procesos logísticos en la tecnología de avanzada y la automatización para responder a la demanda de sus clientes. Estas tecnologías ayudan a la

empresa a ofrecer, a sus clientes, plazos de entrega más cortos, más selección de inventario y costes más bajos, esto ayudado con la gestión de última milla la cual es compartida por empresas terceras como UPS, Fedex y otras.

A su vez, Amazon también brinda servicios web a través de Amazon Web Services (AWS) un sistema de servicios en la nube que ofrecen capacidad de procesamiento, almacenamiento, envío de información, entre otros. Esto permite utilizar los recursos de Amazon para incrementar las capacidades y alcances de sus clientes.

Amazon se enfrenta a la amenaza de competidores dispuestos a ofrecer servicios similares y los cuales están dispuestos a incrementar su participación de mercado, una variable muy importante es que Amazon tiene el reto de estar contantemente a la vanguardia de los servicios ofrecidos y poder brindar la mejor experiencia de usuario, el cual cada vez más exige la mejor calidad del producto o servicio, tiempos de entrega cada vez menores y mejores políticas de cambio o devolución.

5. Resultados contables y financieros

En los últimos 4 años, la empresa presenta crecimientos anuales de 20 %; esto ocasiona que al cierre del 2017 mantiene un margen operativo de 4.106 millones de dólares y, desde el 2016, los ingresos netos presentan un incremento sustancial. A pesar del crecimiento indicado, su estructura de costos se mantiene estable. Mantiene un capital de trabajo positivo pero reducido lo suficiente para operar y no contar con mayor capital ocioso. El apalancamiento es sano, mantiene una ratio deuda patrimonio de 0,27 al cierre del 2018. Adicionalmente, las acciones de Amazon se encuentran entre las más valorizadas en el mercado *retail* y ventas por internet. Los analistas evalúan a Amazon por encima de sus competidores por tener un portafolio de servicios amplios y el valor futuro que puede generar (Salinas 2018).

El ingreso operativo de la línea de *ecommerce* depende ampliamente del volumen de ventas, esto se observa en la tabla 14, al incrementar el volumen de ventas los márgenes operativos se incrementan de manera sustancial; no obstante, al mantener ventas por debajo de su punto de equilibrio esta genera pérdidas operativas.

No obstante, para mantener la estrategia actual de precio y calidad como líder de mercado se sacrifica márgenes operativos en favor de mantener su participación de mercado, por lo cual, ante una caída en el volumen de ventas, los resultados financieros se pueden ver afectados.

Tabla 16. E-commerce norteamericano e internacional

E-Commerce Norte America			
	2016	2017	2018
Ventas	79,785	106,110	141,366
Gastos Operativos	77,424	103,273	134,099
Ingreso Operativo	2,361	2,837	7,267
Ingreso Operativo (%)	3.0%	2.7%	5.1%
Internacional			
	2016	2017	2018
Ventas	12,219	17,459	25,655
Gastos Operativos	13,502	20,521	27,797
Ingreso Operativo	-1,283	-3,062	-2,142
Ingreso Operativo (%)	-10.5%	-17.5%	-8.3%

Fuente: Amazon.com Inc. 2018. Elaboración propia

5.1. Matriz EFI

Tabla 17. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS DE AMAZON			
FACTORES DE TERMINANTES DE EXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Valor de la Marca	18%	4	0.72
Excelente programa de fidelización de clientes	14%	4	0.56
Amplios canales de distribución	18%	5	0.9
Liderazgo del mercado	16%	3	0.48
Excelente administración de información de clientes	15%	3	0.45
DEBILIDADES			
Baja rentabilidad en la línea de comercio electrónico	13%	2	0.26
Depende de terceros para realizar las entregas al cliente final.	6%	1	0.06
TOTAL	100%		3.4

Fuente: Elaboración propia

Se consolidó los puntos indicados anteriormente y se muestra como resultado 3,1. Esto significa que, ante los factores internos de éxito, Amazon tiene fortalezas que la ayudan a maximizar sus estrategias y minimizar las posibles debilidades detectadas en la matriz EFI.

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos generales

El presente estudio tiene como objetivo determinar la demanda de cursos *online* para el mercado estadounidense.

1.1. Objetivos específicos

- Identificar la demanda potencial para cursos *online*
- Determinar si hay un mercado potencial para Amazon en educación *online*
- Conocer el tipo de curso con mayor demanda
- Conocer la duración del curso más solicitado
- Determinar cuánto se está dispuesto a pagar por un curso *online*
- Conocer lo que más se valora de un curso *online*

2. Metodología

Se realizó dos tipos de investigaciones para el estudio de mercado: exploratoria cualitativa y concluyente cuantitativa.

Para la investigación exploratoria se utilizó fuentes secundarias de estudios de Statista como: “*Higher education graduation in the US*” y “*E-learning and digital education*”. La información de ambos estudios se basa en información estadística del mercado estadounidense y brinda una perspectiva general de la educación superior y educación *online* de los últimos años.

Por otro lado, en la investigación concluyente se aplicó encuestas a través de un cuestionario de preguntas cerradas a través del portal de Suveymonkey.com orientado a estadounidenses de todos los estados, mayores de 18 años y ambos géneros.

3. Selección de mercados

- Unidad de muestreo

Para llevar a cabo la investigación fue necesario determinar las siguientes variables:

- Universo: El universo está conformado por todos los estudiantes estadounidense mayores de 18 años dispuestos pagar por cursos *online*.
- Unidades muestra: Estudiantes.
- Técnica de muestreo: Se desarrollará un muestreo probabilístico sistemático.
- Diseño de la muestra

La muestra se refiere al número de personas encuestadas que se encuentran dentro del universo especificado en la investigación. Para determinar la muestra se tomó en consideración variables como edad, ubicación geográfica y educación.

- Composición y tamaño de la muestra

Se calculó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error de ± 5 %.

Parámetros utilizados:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = $1-p$ = 0,5

e = Margen de error = ± 5 % = 0,05

n = Muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$
$$n = 384$$

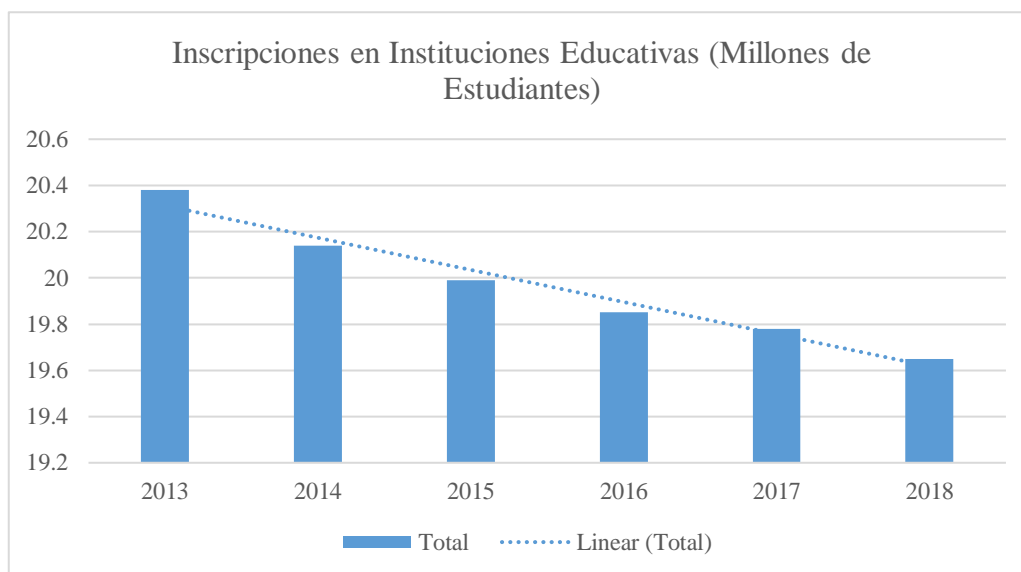
- Procedimiento de muestreo

El muestreo se realizó de manera aleatorio, se seleccionó como público objetivo parámetros generales como nacionalidad, de ambos géneros mayores de 18 años de cualquier estrato económico. El muestreo se basa en el muestreo brindado por Survey Monkey y complementado con resultados obtenidos de manera directa a través de contactos.

4. Estimación de la demanda

Para la proyección de la demanda se ha tomado como base el número de estudiantes americanos inscritos en institutos público o privados del 2013 al 2018 (Statista 2020). Acorde a los resultados de esta fuente se trabajó una proyección que mejor refleje la evolución de este indicador expresado en la ecuación de la recta.

Gráfico 2. Inscripciones de estudiantes



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, de este total de estudiante se consideró únicamente el porcentaje de aquellos que se encuentran tomando cursos a distancia y que estén dispuestos a pagar. Los resultados de dichas proyecciones se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 18. Estimación de la demanda

Año	Estudiantes americanos (<i>college</i>)	Educación <i>online</i>	Estudiantes que pagan	Demanda total
	(Millones)	%	%	(Millones)
2018	19,6	33,1 %	82,0 %	5,3
2019	19,5	34,3 %	82,0 %	5,4
2020	19,3	35,4 %	82,0 %	5,6
2021	19,2	36,6 %	82,0 %	5,7
2022	19,1	37,8 %	82,0 %	5,9
2023	19,0	39,0 %	82,0 %	6,0

Elaboración: Elaboración propia

Esta información se cruzó con la encuesta de elaboración propia detallada anteriormente. En ella se ha incluido preguntas de intención e intensidad de compra para finalmente determinar la demanda. Se promediaron los resultados obtenidos se tiene como resultado los siguientes indicadores.

Tabla 19. Intención e intensidad de la demanda

Año	Intención de compra	Intensidad de compra	Demanda objetivo	Demanda del proyecto
	%	Veces	(Millones)	(Millones)
2018	72 %	1,2	4,7	1,4
2019	72 %	1,2	4,8	1,9
2020	72 %	1,2	4,9	2,5
2021	72 %	1,2	5,1	2,5
2022	72 %	1,2	5,2	2,6
2023	72 %	1,2	5,3	2,6

Elaboración: Elaboración propia

5. Conclusiones

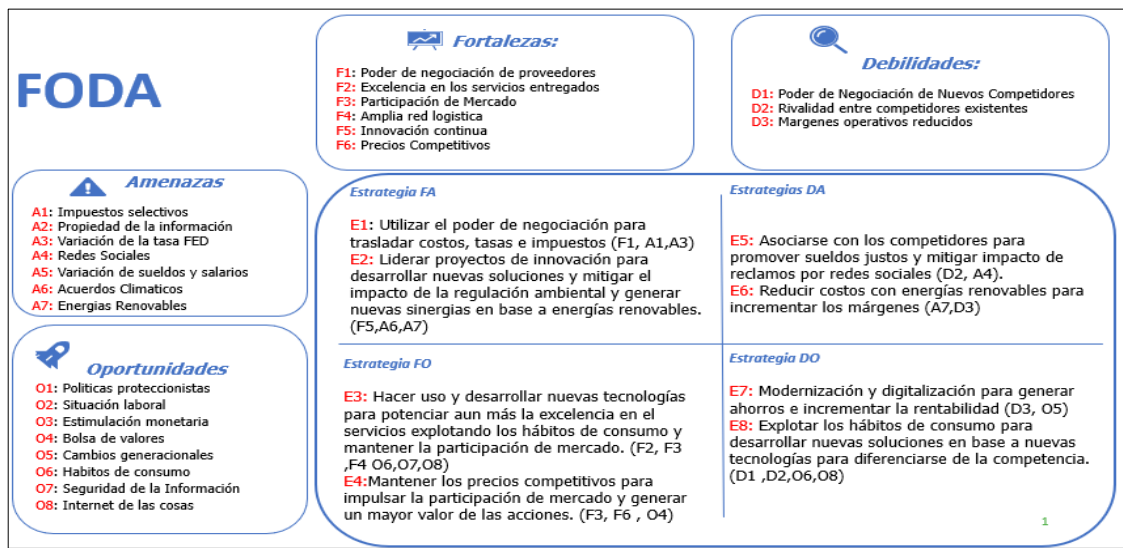
Los resultados de la investigación revelan que la preferencia por cursos de una duración media y cursos con costo reducido y competitivo. Por lo general, la gente está interesada en tomar al menos un curso de especialización. Según los resultados, la preferencia es por cursos que oscilen en un periodo de tiempo de 30 a 90 días y que el precio se encuentre entre los US\$ 10 y US\$ 30. A través de los resultados anteriormente mencionados es posible proyectar la demanda en dólares de Amazon Web Class.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Matrices de planeamiento estratégico

1.1.FODA

Gráfico 3. FODA

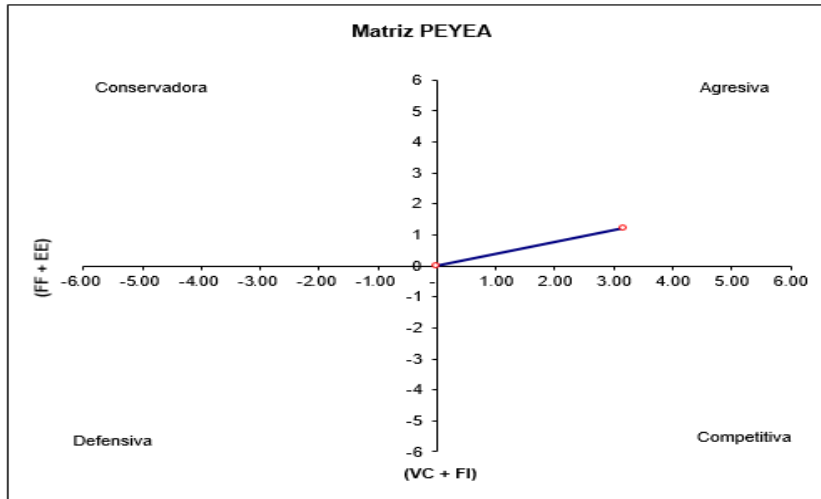


Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA se ha desarrollado sobre la base de la información de los capítulos II y III. Se observa que, para el caso de Amazon, las estrategias que mayor potencial y viabilidad son las FO y FA. Dejando en claro que las capacidades propias de la empresa son la principal fuente para el desarrollo de su estrategia, sobre la base de lo indicado, lo recomendado es tomar estrategias orientadas a la penetración de mercado y desarrollar nuevos productos y servicios.

1.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

Gráfico 4. Matriz Peyea

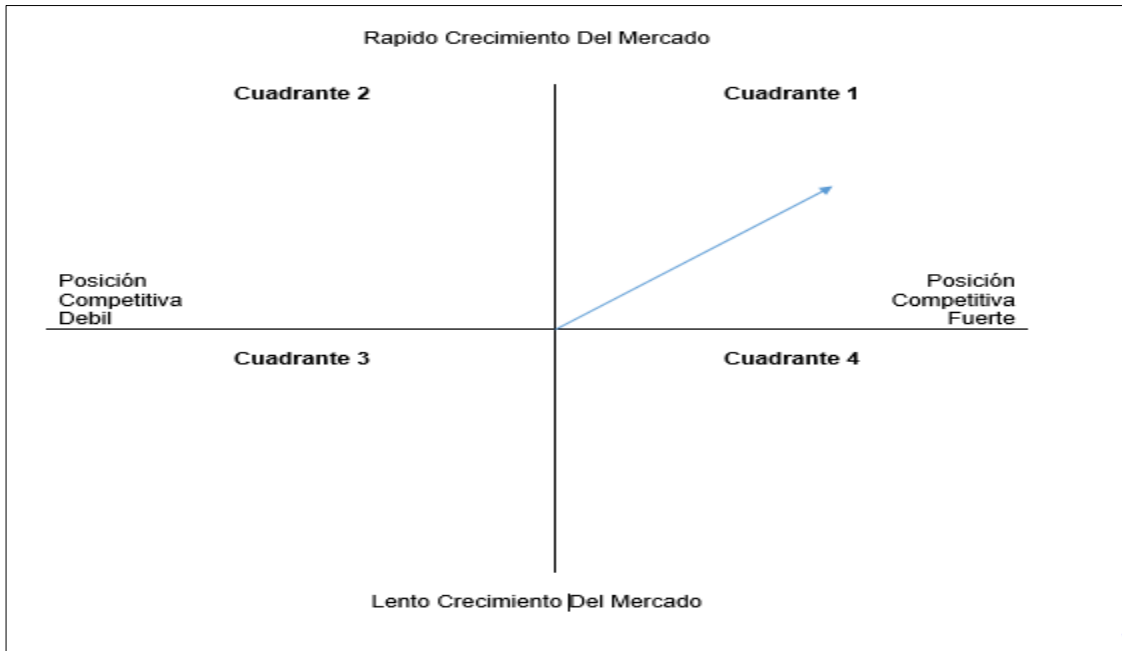


Fuente: Elaboración propia

Se muestran los resultados de la matriz Peyea para Amazon, la cual se ubica en un perfil agresivo. Esto es debido a que la empresa cuenta con una sólida posición financiera en el mercado y opera en una industria con capacidad de seguir creciendo. Para las empresas ubicadas en este cuadrante, la teoría recomienda mantener la estrategia actual y enfocarse principalmente en estrategias intensivas, como integración hacia delante, integración hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

1.3. Matriz principal

Gráfico 5. Matriz principal

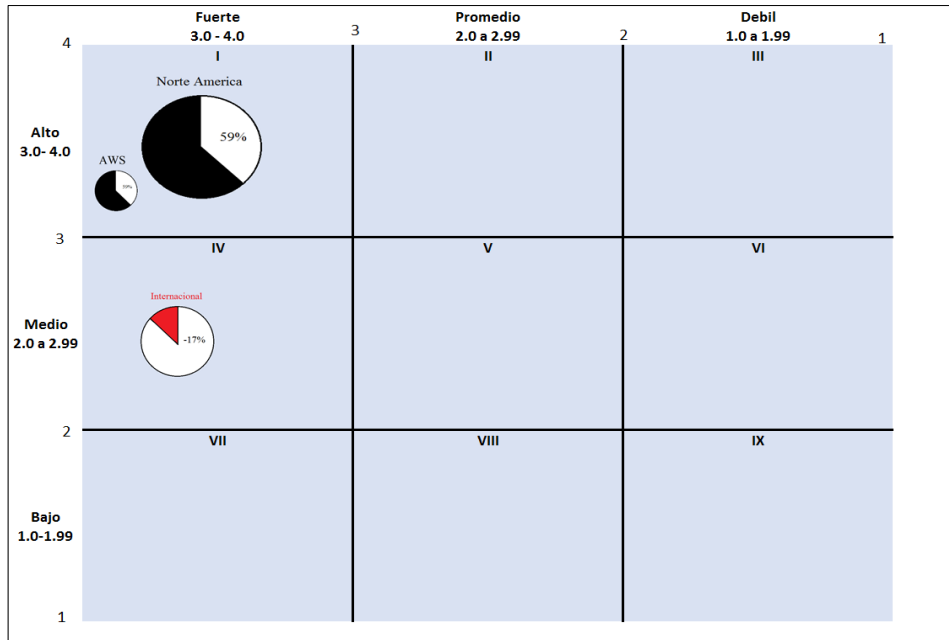


Fuente: Elaboración propia

De la matriz principal es posible concluir que Amazon se desempeña en un sector con un alto índice de crecimiento, según el Ministerio de Censo de Estados Unidos, en promedio desde el 2014 el sector de *retail online* crece a un ritmo de 14 % anual. De lo detallado en la matriz EFI y el análisis de Porter, Amazon cuenta con una sólida posición competitiva en el mercado, lo que la posiciona en el cuadrante 1. Para una empresa en dicho cuadrante, lo recomendado es la penetración de mercado y desarrollo de mercados con los mismos productos y servicios actuales. Esta matriz recomienda que no se realizan mayores cambios a la estrategia actual.

1.4. Matriz interna-externa

Gráfico 6. Matriz interna-externa



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados arrojados por la matriz IE, las tres principales líneas de negocio de Amazon se encuentran ubicadas en la primera región. Esta región es una posición de crecer y construir. Según el análisis, las líneas de negocio que se deberían potenciar principalmente son la de AWS e *ecommerce*, que se encuentran en una posición con alta participación de mercado y compitiendo en mercados en crecimiento. Lo recomendado para líneas de negocio ubicadas en esta región son estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia adelante, atrás u horizontal).

2. Visión

Ser la compañía líder con la mejor experiencia de usuario, ayudando a todos los clientes a llevar una vida más fácil y conveniente.

3. Misión

Se ha elaborado la siguiente misión para el desarrollo del presente trabajo: Brindar la mejor experiencia de usuario a todos los clientes americanos, a través de las capacidades logísticas, ofreciendo una amplia selección de productos y servicios siendo referente en la industria y en el mundo (ver Anexo 1).

4. Objetivos estratégicos

A continuación, se plantean los objetivos estratégicos sobre la base de la información financiera histórica de Amazon, al análisis de sus recursos y capacidades, así como el análisis de la demanda.

- Objetivo de rentabilidad

Incrementar la rentabilidad sobre los activos optimizando los resultados operativos sobre la base del desarrollo de nuevos productos, además de incrementar el nivel de ventas con la finalidad de maximizar las economías de escala y como resultado producir mejores resultados operativos, incrementando el EBITDA de la empresa en 4% en los próximos 5 años.

- Objetivo de crecimiento

Potenciar el número de suscriptores y ticket de venta a fin de alcanzar un volumen de ventas de 355 millones en un plazo de 5 años manteniendo siempre la calidad y liderazgo en el sector

- Objetivo de sostenibilidad

Optimización de costos con mejoras de distribución de planta y mejora de materiales en los centros de distribución. Además, se busca mantener al mejor talento humano motivado y capacitado para que estén alineados a satisfacer las necesidades de los clientes, reduciendo los tiempos de entrega en 12 % para el 2023 y reduciendo la rotación de empleados en 50 %.

5. Estrategia competitiva

Esto es posible gracias al enfoque en la calidad de los servicios brindados y la capacidad logística y financiera para poder cumplir con la promesa al usuario. Se diferencia agregando un mayor valor a sus servicios construyendo sobre una red de líneas de negocio.

Se plantea utilizar como estrategia genérica la diferenciación. Las ventajas competitivas de Amazon son la experiencia de usuario y su capacidad logística, estas permiten brindar un servicio de entrega más rápido y a un menor precio que la competencia dando un mayor valor a los usuarios. A diferencia de su competencia los modelos de suscripción brindan servicios adicionales como (Amazon Prime, Twitch Prime, Amazon Video) que son parte de su oferta de valor que otros competidores no poseen.

Amazon se diferencia del resto y se mantiene como líder en el mercado dando una oferta de servicio integral y agregando un mayor valor a sus servicios creando nuevos productos y construyendo sobre sus líneas de negocio actuales.

6. Estrategia de crecimiento

De las matrices analizadas en el presente capítulo se concluye los siguientes puntos:

- 1) Amazon cuenta con una posición dominante en el mercado.
- 2) El sector de *ecommerce* tiene un crecimiento continuo.

De acuerdo con estas posiciones, se recomiendan diversas estrategias para consolidar la posición y seguir creciendo. Se definió que para el futuro crecimiento se realice la estrategia de desarrollo de productos.

Actualmente, Amazon es el líder en el mercado una mayor penetración en el sector demanda mayor inversión, lo cual supone retornos marginales considerando la posición actual. No obstante, una estrategia de desarrollo de productos va en relación con la estrategia actual de Amazon de incrementar su oferta de valor al incluir múltiples productos y consolidar una sólida oferta de valor a sus clientes y buscar incrementar las ventas cruzadas de los usuarios actuales y reducir sus costos fijos.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

Amazon brinda múltiples servicios, su principal línea de negocio es el comercio electrónico, a través de su plataforma web y aplicaciones brinda una selección de productos diversos. Sus clientes son empresas y personas a los que brinda el servicio de almacenamiento, entrega y postventa.

La segunda línea de negocio son soluciones tecnológicas a través el servicio de AWS que incluye diversas plataformas de servicios web enfocada principalmente a brindar servicios B2B de soporte y desarrollo a través de herramientas interactivas que combina proveedores y clientes (Barnes 2018).

2. Objetivos del plan de marketing

Tabla 14. Objetivos de marketing

Objetivo general						
Mantener la posición de líder de Mercado						
Objetivos específicos	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Incrementar el número de suscriptores de Amazon de 101 Millones a 200 Millones	Número de Suscriptores (En millones de usuarios)	1.2	1.4	1.6	1.8	2
Duplicar el volumen de ventas de la línea de comercio electrónico en el plazo de 5 años	Volumen de Ventas Línea de Productos (en miles de millones)	195	234	275	317	355
Incrementar la satisfacción del usuario del 82% 2018 al 87% hasta 2023	Encuesta de Satisfacción del Cliente (en porcentaje)	83%	84%	85%	86%	87%

Fuente: Elaboración propia

3. Formulación estratégica de marketing

3.1.Segmentación de mercado

El segmento elegido está compuesto por usuarios con alta tendencia al uso de la tecnología y al internet de las cosas. Se determinan las variables de acuerdo con la segmentación de mercado, las cuales se encuentran en el anexo 16

3.2.Posicionamiento

De acuerdo al análisis VRIO (ver tabla 15), la experiencia de usuario es considerada como una ventaja competitiva sostenible, de igual manera considerando la segmentación de mercado encontramos que la base de segmentación Psicográfica en lo que respecta a las variables estilo de vida y personalidad determinan al usuario que tiene las expectativas del uso de los servicios que brinda Amazon, para lo cual es posible detallar las siguientes estrategias de posicionamiento:

- Estrategia por los beneficios del producto: Los usuarios valoran que los productos lleguen en el menor tiempo posible, así como el valor que determina los beneficios de los productos tales como cambios o devoluciones, acceso a programas preferentes, entre otros.
- Estrategia por calidad y precio: Se han desarrollado campañas publicitarias con el enfoque en la calidad y costo beneficio de los productos y servicios que ofrece, para promover el posicionamiento planteado.
- Estrategias por estilo de vida: Se busca promover el estilo de vida en base al consumo *online*, con el objetivo de incrementar la conversión de ventas de usuarios recurrentes e impulsar la conversión de usuario no clientes.

Con el fin de mantener este posicionamiento se plantea las siguientes estrategias:

- Campañas publicitarias

Se tiene como objetivo mantener la presencia de la marca en multicanalidad. El enfoque de esta campaña es asegurar la visibilidad de la marca y, sobre todo, que se promueva la idea de la cantidad de productos que se tienen disponibles a la venta. Las inversiones actuales en marketing corresponden al 6 % de las ventas y se tiene proyectado que las campañas se encuentren dentro de dicho presupuesto.

- Fidelización de los clientes actuales

El principal *driver* para los usuarios de Prime Video es el ratio costo beneficio. (Statista 2019), Impulsar un servicio de calidad al mejor costo para el usuario genera un valor agregado y permite tener un precio diferenciado que la competencia. Por lo cual se busca brindar una experiencia de usuario superior a la competencia con el fin de mantener fidelizado a los usuarios maximizando el uso de las herramientas de AWS para brindar un servicio impecable al cliente, brindándole canales de atención 24/7 reduciendo los tiempos de espera y brindando un servicio de calidad a lo largo de la cadena de valor.

- Campaña “Beneficio Prime”

Al cierre del 2018, Amazon cuenta con 101 millones de suscriptores en Estados Unidos con una tasa de crecimiento 12 % durante el último año (Statista 2020). Las siguientes campañas están orientadas a incrementar la conversión de usuario Prime y se tiene como iniciativa dar un mayor valor agregado al usuario no Prime.

- Programa Beneficio Prime

Se planea una bonificación por primera suscripción a Amazon Prime, se planea un descuento adicional sobre ofertas de 20 % en las primeras 3 compras que se realice.

- Programa de referidos

Ofrecer un beneficio adicional a los usuarios para invitar a sus referidos a probar la plataforma y brindar un descuento adicional del 20 % sobre una futura compra y un mes gratis de suscripción adicional para el nuevo afiliado.

Se proyecta brindar estos beneficios a nuevos suscriptores, con lo cual se busca mantener la tasa de crecimiento de usuarios. Esto equivale a 11 millones de nuevos usuarios y gastos de suscripciones por 1 mes de US\$ 12,99 a los nuevos usuarios (Amazon 2020). Se espera que al menos el 80 % de los nuevos usuarios sean recurrentes.

- Monitoreo de la actividad de usuarios

Se busca incrementar la satisfacción de los usuarios, por lo cual se planea destinar parte del presupuesto de marketing a monitorear la actividad de usuarios insatisfechos y abordar la causa raíz que ocasiona una mala experiencia de usuario. Se planea colocar recursos para poder medir el número de reclamos, variación en las conversiones, número de visitas y número de clics y corregir los problemas que ocasionan una reducción en el volumen de compra y número de ventas.

- Promociones por Ventas Cruzadas

Se planea establecer una estrategia de precios por paquetes, es decir al realizar la compra junto con un producto complementario se aplica un descuento adicional por el kit completo. Esta estrategia tiene como objetivo incrementar el ticket promedio de venta.

- Promociones de artículos de menor rotación

Se planea aplicar estrategias de precios por horas y ventas por cierre de temporada dando descuentos adicionales sobre productos cuya rotación disminuye en diferentes épocas del año. Así mismo se planea aplicar estrategias de precios psicológicos junto con precios de penetración a fin de dinamizar las ventas de estos artículos sacrificando márgenes por ahorros en espacios de almacén.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Amazon es una empresa que ofrece servicios intangibles y los clientes necesitan interactuar con elementos que les permitan y faciliten la experiencia del servicio, los especialistas en marketing han desarrollado el estudio de una mezcla ampliada de elementos, llamada las ocho P del marketing de servicios, las cuales mencionamos y describimos a continuación (Lovelock y Jochen 2009).

- Producto

La propuesta actual de Amazon es ofrecer una importante gama de productos y un servicio de entrega garantizando tiempos superiores a la competencia, con una página web de alta calidad, asegurando un buen servicio desde el primer contacto por sus clientes hasta la entrega. Para el desarrollo de la investigación se prevé mantener este enfoque en disponibilidad de una gama amplia de productos y asegurando el servicio prometido.

- Precio

La estrategia de precio que se mantendrá es la de brindar un precio medio de mercado, ofreciendo el mayor valor posible a los usuarios. La estrategia precio busca un enfoque de lealtad de los usuarios con la finalidad de incrementar el retorno por usuario y el *ticket* promedio de ventas. La oferta de precio de los servicios se empaqueta en el modelo de suscripción de Amazon Prime que incluye servicios de envío, *streaming*, compras, lectura, entre otros. Busca incrementar la venta cruzada a través de todos los servicios que Amazon brinda.

- Lugar (o distribución)

Los servicios de *ecommerce* y AWS se encuentran disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través de diversas plataformas *online*. Adicionalmente, de manera presencial a través de Whole Foods realizan ventas como un *retail* tradicional y tiendas Amazon Go que integran ambos conceptos.

La estrategia actual es multicanalidad en todos sus aspectos; se busca que se mantenga de la misma manera y con la mejor experiencia posible a través de los diferentes puntos de contacto.

- Promoción (o comunicación)

Los elementos de promoción de Amazon cuentan con un enfoque centrado en el cliente que se debe mantener y potenciar. Actualmente, los correos de anuncios son personalizados a los usuarios, acorde a sus búsquedas y compras que se promocionan por artículo. Además, la página de Amazon da información de referencias de compras que otros clientes han realizado, que son similares y en segundo lugar mantiene promoción y ofertas por campañas acorde al *Ecommerce Holiday Marketing Calendar* en múltiples fechas festivas, cuya estrategia es promocionar productos acordes a la temporada.

Se propone potenciar estas estrategias y utilizar canales digitales orientados, sobre todo, a usuarios de las plataformas digitales como Instagram, YouTube, entre otros, identificando a los usuarios y a la campaña masiva más adecuada.

- Entorno físico

El entorno físico con el que interactúan los usuarios son los paquetes en los que se reciben los productos, el mobiliario como las cajas, los materiales impresos, las tiendas personalizadas Whole Foods y Amazon Go. Se planea seguir la tendencia de automatizar las compras como en el canal de Amazon Go, con el fin de seguir conociendo los hábitos de consumo de los clientes recurrentes y armar promociones acordes a inventarios e usuarios.

- Proceso

Los procesos actuales son una mezcla de automatización y capacidad humana. A través del desarrollo de la siguiente tesis se busca mantener la tendencia en automatización de procesos y a generar mayores ahorros, pero sin sacrificar la calidad del servicio brindado, el enfoque que se está realizando para la tesis se enfoca al diseño y distribución de planta y los materiales. Así también, la implementación de procesos eficaces, eliminación de burocracia y la experiencia decepcionante (Lovelock y Jochen 2009).

- Personal

Los avances tecnológicos que ha realizado Amazon requieren una interacción maquina persona y ha disminuido la interacción de personal-cliente, pudiendo a través de esto medir la satisfacción

del cliente; por lo tanto, los clientes deben de percibir la calidad del servicio por la tecnología y el diseño simple y adaptativo.

El enfoque en personal es desarrollar estrategias orientadas a incrementar el clima laboral sin sacrificar la calidad esperada por los clientes.

- Productividad y calidad

La productividad y calidad del servicio son esenciales para el éxito de Amazon, son puntos clave que se utilizan y se planean mantener. Esto va acorde a la estrategia de incrementar ventas y reducir costos fijos al mantener economías de escala.

Tabla 21. Cuadro de estrategias

Objetivos	Estrategia	Planes de Acción
Incrementar el número de suscriptores de Amazon de 101 Millones a 200 Millones	Convertir usuarios no prime en prime	Campañas publicitarias, programa de referidos.
	Recuperar usuarios que cancelaron el servicio	Programas de captación : “beneficio prime”
	Mantener los usuarios vigentes	Campañas de fidelización de usuarios
Duplicar el volumen de ventas de la línea de comercio electrónico en el plazo de un 5 años	Incrementar el ticket promedio de usuario compra por usuario	Promociones por ventas cruzadas
	Rotar más rápidamente artículos de una antigüedad mayor a 90 días.	Promociones a artículos de menor rotación
Incrementar la satisfacción del usuario del 82% 2018 al 87% hasta 2023	Monitoreo de actividad de usuarios	Monitoreo de usuarios insatisfechos (número de clics, número de conversiones, número de visitas y número de reclamos).

Fuente: Elaboración propia

5. Presupuesto de marketing

Se costearon las estrategias detalladas previamente, se tomó como base los usuarios de Amazon Prime para el 2018 (101 millones) y las proyecciones esperadas para cada objetivo. Los costos variables se dan en relación los meses de suscripción que son subvencionados por Amazon y gastos variables como costo por clic.

Tabla 22. Presupuesto de marketing (miles de US\$)

Objetivos	2019	2020	2021	2022	2023
Incrementar el número de suscriptores de Amazon de 101 Millones a 200 Millones	21,200	37,360	48,268	62,448	80,883
Campañas publicitarias	500	500	500	500	500
Campañas de captación	20,200	36,360	47,268	61,448	79,883
Campañas de Fidelización	500	500	500	500	500
Duplicar el volumen de ventas de la línea de comercio electrónico en el plazo de un 5 años	2,940,466	3,461,714	4,018,493	4,578,445	5,024,666
Promociones por ventas cruzadas	2,940,466	3,461,714	4,018,493	4,578,445	5,024,666
Incrementar la satisfacción del usuario del 82% 2018 al 87% hasta 2023	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Monitoreo de usuarios insatisfechos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total gasto	2,962,666	3,500,074	4,067,761	4,641,892	5,106,549

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos de operaciones se encuentran alineados en ofrecer una gran experiencia de usuario, soportados en una capacidad logística de vanguardia, asegurando una cadena logística eficiente con la finalidad de ser eficientes en costos, competitivos en el mercado y reconocidos por sus clientes.

En la encuesta anual de compras y expectativas de Dropoff (2018), se encontró que el 43 % de los consumidores espera que las empresas tengan tiempos de entrega muchos más rápidos. De igual manera, la encuesta indicó que el 56 % de los encuestados observaron malestar por el mal embalaje de los productos, observaciones como material de embalaje innecesario, no reciclable, no adecuado para el tipo de producto, entre otros; del total de encuestados, el 79 % informaron que no volverían a comprar si esto les sucediera (Griffin 2018).

De acuerdo con las estadísticas a diciembre del 2017, Amazon informó que el tiempo de entrega en promedio es de 3,39 días en los Estados Unidos (Statista 2020).

En el año 2008, Amazon presentó el *frustration-free packaging* (FFP) una innovación diseñada en optimizar los empaques en los centros logísticos de Amazon. Al cierre de diciembre de 2017, las innovaciones de embalaje sostenible de Amazon han eliminado 215.000 toneladas de material de embalaje y han evitado 360 millones de cajas de envío.

1.1. Objetivos

Considerando esta expectativa de los consumidores se detallan los siguientes objetivos:

Tabla 23. Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes	% Reducción	3 %	3 %	2 %	2 %	2 %
Reducción de los reclamos y devoluciones de los clientes	% Reducción	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Fuente: Elaboración propia

1.2. Estrategias

De los análisis VRIO y EFI y soportados en las fortalezas de Amazon se pone énfasis en los siguientes puntos que formaran el desarrollo de las estrategias de operaciones:

- VRIO
- Experiencia de usuario
- Capacidad logística
- EFI
- Excelencia en los servicios entregados (experiencia del cliente)
- Amplia red logística

Tabla 24. Estrategias de operaciones

Objetivo	Estrategias		
Reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes	Estrategias estructurales	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización del layout de los actuales centros logísticos en Estados Unidos • Implementar almacenes de tránsito no mayores a 5.000 m² en las ciudades lejanas a los centros logísticos de Amazon
		Desarrollo de red logística	<ul style="list-style-type: none"> • Flota de transporte propia de Amazon con sistema híbrido para atender a los almacenes de tránsito. • Asociarse estratégicamente con empresas de transportes que cuenten con el sistema híbrido y que tengan locaciones cercanas a los almacenes de tránsito propuestos
Reducción de los reclamos y devoluciones de los clientes	Estrategias de soporte	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cantidad de proveedores con la aplicación del FFP • Alinear la calidad percibida <i>online</i> y la calidad real del producto

Fuente: Elaboración propia

2. Diseño del producto o servicio

El diseño de los servicios a realizar está alineados a las estrategias de operaciones.

Tabla 25. Diseño del servicio (instalaciones)

Estrategia	Diseño del servicio
Reorganización del <i>layout</i> de los actuales centros logísticos en Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar un área de monitoreo del transporte
	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar un área de citas de ingreso al almacén
	<ul style="list-style-type: none"> • Separar el ingreso de los transportes con carga con o sin embalaje (FFP)
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el almacén por zonas, zona FFP y zona sin FFP
	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de despacho ya es unificada ya que los productos cuentan con embalaje FFP
	<ul style="list-style-type: none"> • Cargas de tránsito no mayor a 2 días de almacenamiento

Estrategia	Diseño del servicio
Implementar almacenes de tránsito de aproximadamente 5,000 m ² en las ciudades lejanas a los centros logísticos de Amazon	La distancia de los almacenes no será menor a los 200 km ² de los principales centros logísticos de Amazon
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos considerados dentro de los principales 100 de alta rotación
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación progresiva a razón de 5 almacenes de tránsito al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Diseño del servicio (desarrollo de red logística)

Estrategia	Diseño del servicio
Flota de transporte propia de Amazon para reparto y distribución en Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir e incrementar en 100 unidades propias de transporte por cada nuevo almacén de tránsito, las unidades recomendadas son furgones de 30 m³ tipo híbridas
Asociarse estratégicamente con empresas de transportes con locaciones cercanas a los almacenes de tránsito propuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cartera de empresas de transporte en zonas cercanas a los almacenes de tránsito a implementar. • La flota tercera será de 400 unidades por cada nuevo almacén de tránsito.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Diseño del servicio (calidad)

Estrategia	Diseño del servicio
Incrementar la cantidad de proveedores con la aplicación del FFP	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor exposición en la página web a los proveedores que cumplan con la política del FFP • Mejores tarifas de almacenamiento a los proveedores que cumplan con la política de FFP
Alinear la calidad percibida online y la calidad real del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una normativa en referencia a la calidad fotográfica e incluir videos cortos de los productos en exposición de la página web.

Fuente: Elaboración propia

3. Diseño de los procesos

El proceso se encuentra diseñado con la finalidad de presentar mejoras que puedan contribuir en alcanzar los objetivos de operaciones que se han planteado, el proceso muestra la incorporación de la utilización del embalaje FFP y cómo esta iniciativa de mejora puede generar eficiencias en el proceso (ver anexo 2).

4. Diseño de las instalaciones

Los centros logísticos deben tener una modificación en su distribución interna, la principal variable es si los productos cuentan o no con el embalaje estándar de Amazon, con la finalidad de que los procesos de la operación del almacén desde la recepción hasta el despacho tengan recorridos distintos en el caso de que los productos requieran reprocesos en sus embalajes (ver anexo 3).

5. Programación de las operaciones de la empresa

- 1) Recojo de mercadería: La programación está alineada a dos actividades dependiendo el nivel de urgencia del cliente, es decir, la mercadería sale directo del almacén del proveedor con destino al cliente o si debe ingresar a los centros de almacenamiento de Amazon para almacenamiento o reprocesos.
- 2) Tipo de almacenamiento: El tipo de almacenamiento dependerá si se cuenta con embalajes con la estándar frustración free packacking (FFP) o no, ya que estos determinan reprocesos en el almacén.

Tabla 28. Programación de las operaciones

	Actividad	Almacenar en Amazon	Tipo de Inventario	Características	Transporte	Distribución Final	Finalidad
Recojo de mercadería	Recojo/entrega desde el proveedor con destino al cliente	No	Lifo	Embalaje estandar Amazon (FFP)	Exclusivo o Consolidado	Directo o Ultima Milla	Satisfacer el nivel de urgencia y menores costos Logísticos
	Recojo/Entrega desde el proveedor con destino a almacén de Amazon	Si	Fifo/Lifo	Con o Sin Embalaje estandar Amazon (FFP)	Exclusivo o Consolidado	Directo o Ultima Milla	Re embalaje FFP y/o almacén de Transito
Tipo de Almacenamiento	Recepción de Productos sin embalaje estandar Amazon	Si	Fifo/Lifo	Re embalaje	Exclusivo o Consolidado	Directo o Ultima Milla	Re embalaje FFP y/o almacén de Transito
	Recepción de Productos con embalaje estandar	Si	Fifo/Lifo	Embalaje con estandar amazon (FFP)	Exclusivo o Consolidado	Directo o Ultima Milla	Almacén de transito y/o Consolidación

Fuente: Elaboración propia

6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El presupuesto está alineado con los objetivos estratégicos de Amazon, manteniendo un porcentaje de dinero en función a las ventas y a los costos de ventas, para así poder presentar un presupuesto realista, considerando los objetivos planteados:

Tabla 29. Presupuesto de inversión y capital de trabajo (En miles de US\$)

	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto Transportes	29,418	58,836	88,254	117,672	147,091
Presupuesto Almacenes	18,812	37,625	56,438	75,251	94,064
Total Presupuesto Operaciones	48,233	96,464	144,695	192,926	241,157

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Amazon cuenta con una estructura organizacional acorde a una empresa corporativa. Es representado por un directorio y dirigida por tres partes ejecutivas: Investigación y desarrollo, CEO jefatura de *staff*. Se encuentra dividida en cinco organizacionales: marketing, operaciones, desarrollo, editorial y desarrollo de negocios. Para el desarrollo de la presente tesis, se planea mantener la estructura actual e incluir dentro de la gerencia de desarrollo de negocios una gerencia de Amazon Web Class (Comunidad R.H. 2018). (Ver Anexo 15).

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

2.1. Objetivos del personal

El plan de recursos humanos busca soportar a la empresa en el proceso de selección, reclutamiento y desarrollo del personal. El objetivo principal del plan es mejorar la motivación del personal empleado a fin de incrementar la fidelización del mismo alentando el compromiso por cumplir los objetivos de la organización y resultando en la disminución en la rotación del personal empleado.

Tabla 30. Objetivos del personal

Objetivo general						
Lograr un índice de satisfacción del personal del 95%						
Objetivos específicos	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Incremento en la satisfacción del personal empleado	Puntaje encuesta de satisfacción	75%	80%	85%	90%	95%
Reducir la rotación del Personal	Indicador de rotación de personal	100 %	80 %	70 %	60 %	50 %
Retención de talento Clave	Rotación de personal posiciones clave	30%	25%	20%	15%	10%

Fuente: Elaboración propia

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Las estrategias buscan llegar a los principales objetivos de la compañía:

Incremento de la satisfacción del personal empleado

Se planea la aplicación de modelos de colaboración entre áreas relacionadas e impulsar una cultura de participación activa a fin de mejorar la forma de trabajo de la empresa y reducir la carga laboral. A fin de evaluar el resultado de estas iniciativas se realizará evaluaciones 360° de manera trimestral evaluando de manera integral los avances en las áreas.

Reducir la rotación de personal clave

Actualmente, Amazon presenta problemas a nivel de imagen institucional como con sus colaboradores, según encuestas realizadas por terceros el 81 % de colaboradores no volvería aplicar a un trabajo en Amazon (Organice 2018). Esto se ve representado en el porcentaje de rotación de empleados que al cierre del 2018 es de 100.9 %.

El principal punto de dolor identificado por los colaboradores es el continuo incremento de las metas y objetivos del área de almacén. Estos se ven desmotivados por un sistema de puntos que los penaliza por no llegar a sus metas y cuya consecuencia es la pérdida de trabajo.

Por lo cual para reducir el impacto de estos acontecimientos se implementará un nuevo puesto de trabajo Amazon Warehouse Assistant, que estará como soporte a las diferentes áreas y que buscará apoyar en el cumplimiento de la metas y se evaluará trimestralmente por medio de encuestas de clima laboral y el impacto en los resultados de los indicadores del área.

Retención de talento

Se busca desarrollar y mejorar las iniciativas de control y medición a través de evaluaciones 360°. Se planea tener reuniones 1 a 1 con el jefe directo de manera trimestral. En estas reuniones se busca medir el cumplimiento de las metas personales con el fin de identificar a los mejores colaboradores. Una vez identificado el personal talento de la empresa se buscare el desarrollo del mismo a través de iniciativas de *coaching* y cursos de desarrollo de habilidades.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos está orientado a alcanzar los objetivos propuestos, tomando como base los objetivos principales: (a) Incrementar la satisfacción y (b) reducir la rotación de personal.

Tabla 31. Presupuesto de recursos humanos (en miles de US\$)

	2019	2020	2021	2022	2023
Incremento en la satisfacción del personal empleado	800	800	800	800	800
Mejorar los implementos y políticas de seguridad laboral	500	500	500	500	500
Evaluaciones médicas y ocupacionales de personal desmotivado.	300	300	300	300	300
Reducir la rotación del personal	120	120	120	120	120
Establecer un nuevo puesto de apoyo "Amazon Warehouse Assistant"	120	120	120	120	120
Retención de talento clave	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520
Implementar programa de desarrollo de talento.	,1000	1,000	1,000	1,000	1,000
Incrementar los cursos de capacitación y entrenamiento.	500	500	500	500	500
Contratación y desarrollo de personal Amazon Web Class	20	20	20	20	20
Total de gastos	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440

Fuente: Elaboración propia

5. Capítulo IX- Plan de responsabilidad social

El presente plan de responsabilidad social adopta el compromiso que tiene Amazon en reducir el impacto ambiental en sus operaciones y de igual manera hacerlas sostenibles en el tiempo. El alcance de los planes impacta a todas las empresas que forman parte de su cadena logística.

1. Objetivo general

El objetivo general de Amazon es que todas las operaciones que realice la empresa causen un impacto positivo con la sociedad y el medio ambiente.

1.2. Objetivos estratégicos de responsabilidad social empresarial 2019-2023

Tabla N° 32 Objetivos específicos de responsabilidad social

Objetivos específicos	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Disminuir en 10% la cantidad total de material de embalaje excedente	Toneladas Métricas	244,000	268,400	295,240	324,764	357,240
Disminuir en 5% anual la huella de carbono de Amazon	Gramos de CO ₂ e por \$ de GMS	129	122	117	111	94

Fuente: Elaboración propia

1.3 Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de responsabilidad social empresarial

Dentro de los objetivos estratégicos planteados dentro del plan de responsabilidad social, se proponen las siguientes actividades estratégicas:

Disminuir anualmente la cantidad de material excedente de los embalajes a los clientes finales, para lo cual se incluirá como requisito para los proveedores el que utilicen el sistema frustration free packaging (FFP), la finalidad es que esta iniciativa ayude a reducir la cantidad excedente de los embalajes y que los productos utilicen solo el material exacto y necesario para su transporte. Esta iniciativa ayudará a disminuir el impacto en el medio ambiente, además de utilizar más eficientemente los medios de transportes generando ahorros en costos y precio final.

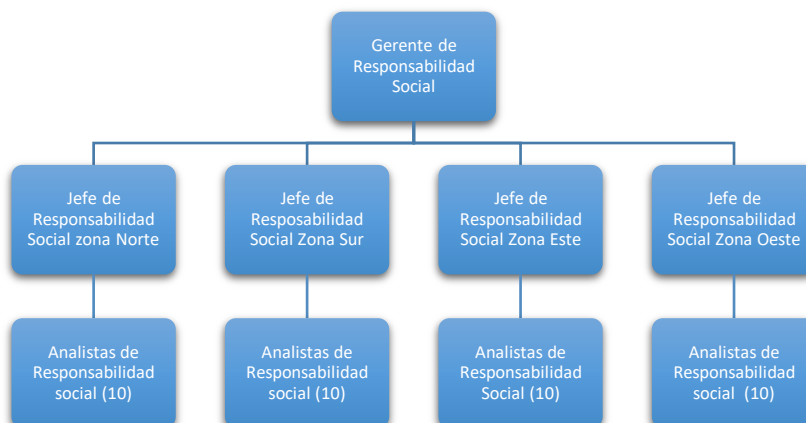
Disminuir en 5% anual la huella de carbono de Amazon, dentro de las iniciativas está el de adquirir flota de transporte del tipo furgón 30 m³ con tecnología híbrida, además de asociarse con empresas de transportes terceras cercanas a los almacenes de tránsito. Parte del plan de operaciones incluye vehículos con tecnología híbrida y que impactaran en la disminución de la huella de carbono.

Subcontratar el 80% de la flota de transporte a través de empresas cercanas a los almacenes de tránsito, dentro del plan de operaciones se propone la implementación de almacenes de tránsito en zonas que están alejadas a los centros de distribución, por lo cual para el plan de responsabilidad social se propone que el 80% de los servicios de transporte los realicen empresas de transporte pertenecientes a las zonas de influencia, de esta manera se incentiva la oportunidad de trabajo a trabajadores, empresarios de la zona.

Contratación de personal operativo pertenecientes a las zonas cercanas a los almacenes de tránsito, al implementar los almacenes de tránsito propuesto en el plan de operaciones, se propone que el personal operativo pertenezca en un 70% a las zonas de influencia a los almacenes de tránsito, esto con la finalidad de promover el empleo y las buenas relaciones con la comunidad.

Para poder dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y actividades estratégicas se requiere de la incorporación de un departamento de responsabilidad social el cual será dirigido por un gerente de responsabilidad social y por cuatro jefaturas regionales (norte, sur, este y oeste), esto con la finalidad de poder darle seguimiento en cada región, cada jefatura tendrá a su cargo diez analistas. Se detalla el organigrama funcional del departamento de responsabilidad social.

Grafico N° 7. Estructura Organizacional del departamento de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia

4.- Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

El presupuesto que soporta los objetivos específicos de responsabilidad social forman parte del presupuesto del plan de operaciones. Para establecer los objetivos, seguimiento y difusión de las metas se creará el departamento de responsabilidad social.

En el presupuesto de responsabilidad social se está incorporando la creación de departamentos regionales (zonas Norte, Sur, Este, Oeste) de responsabilidad social, la finalidad es que un equipo de ejecutivos y expertos en la materia puedan dar seguimiento al cumplimiento de las actividades estratégicas de responsabilidad social e implementar en el tiempo otras estrategias que ayuden a cumplir con el objetivo general.

Tabla N° 33 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social (Miles de US\$)

Presupuesto	2019	2020	2021	2022	2023
Plan de Responsabilidad Social	1,530,666	1,530,666	1,530,666	1,530,666	1,530,666

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IX. Plan financiero

El presente plan financiero se ha realizado tomando como referencia los estados financieros de Amazon del año 2016, 2017 y 2018 como base para los objetivos y planes detallados. En la tabla detallada a continuación se muestran el objetivo principal y objetivos secundarios para Amazon para los próximos cinco años.

Tabla 34. Plan financiero

Objetivo general						
Mejora en resultados operativos de la empresa						
Objetivos específicos	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Incremento de la rentabilidad de la empresa	Incremento del EBITDA en 4% en un plazo de 5 años	48,000	72,000	87,000	112,956	117,000
	Incremento del ROA en 5% en un plazo de 5 años	9%	10%	11%	12%	13%

Fuente: Elaboración propia

1. Supuestos y políticas

- No se considera inflación para la proyección de flujos.
- El análisis se realiza sobre la base de los estados financieros auditados de Amazon al cierre del 2018.
- Las proyecciones incluyen, dentro del rubro de AWS, las proyecciones de ventas del servicio desarrollado.
- No se considera flujos a perpetuidad puesto que la empresa aún se encuentra en una etapa de crecimiento.
- Se considera todos los flujos en dólares americanos.
- Se mantiene la estructura de fondeo vigente (WACC).
- Para las líneas de negocio en general se realiza una estimación de crecimiento sobre la base de los últimos tres años.
- Se considera que se mantiene la estructura de costos vigentes.
- Se asume que los accionistas desean seguir incrementando el valor de sus inversiones, por lo cual hay una política de reinversión de utilidades.
- Se asume una política de capital de trabajo moderada buscando un equilibrio considerando un escenario estable buscando un balance entre rentabilidad y ventas.

1.1. Política financiera propuesta

- Mantener una estructura de financiamiento razonable al crecimiento de las operaciones y que sea compatible con la clasificación de riesgo “Grado de inversión” esperada de Amazon.
- Mantener niveles de caja óptimos para hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo, buscando la eficiencia en los recursos financieros, buscando fuentes de financiamiento de bajo costo optimizando costos de financiamiento y rentabilizar la liquidez.
- Reinversión continúa de las utilidades generadas para maximizar el flujo de caja.
- Responder de manera oportuna y adecuada a riesgos externos no controlables, como precios de combustibles, alzas de salarios mínimos y otros contingentes.
- Mantener líneas de crédito con entidades financieras tanto locales como del exterior, llegando a un financiamiento adecuado resguardando los activos de la empresa como las obligaciones y *covenants* otorgados.
- Actuar de manera responsable, acorde a los marcos regulatorios de empresas que cotizan en bolsa siendo transparentes con la información publicada.
- Planificar necesidades financieras acorde al plan estratégico indicado mejorando las condiciones y garantizando un adecuado fondeo.
- Hacer uso adecuado de los instrumentos financieros para minimizar el riesgo operativo y de mercado.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Acorde a lo formulado en capítulos previos, se han trabajado los presupuestos para la nueva línea de negocio a implementar. Se han trabajado siete presupuestos operativos: ventas, costos de venta, gastos de venta, gastos administrativos, gastos de marketing y gastos financieros todos estos se encuentran detallados en los anexos 4 al 11. Como resultado se tiene una proyección de las ganancias y pérdidas del proyecto.

Tabla 35. G Y P proyecto presupuesto (miles US\$)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	24,767	33,985	43,665	44,828	45,972
CV	15,475	21,006	26,814	27,512	28,197
Utilidad Bruta	9,292	12,979	16,851	17,316	17,776
Gastos de Venta	1,715	2,097	2,498	2,546	2,594
Gastos Administrativos	701	701	701	701	701
Utilidad Operativa	6,876	10,181	13,652	14,069	14,481
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Imp.	6,876	10,181	13,652	14,069	14,481
I.R (21%)	1,444	2,138	2,867	2,954	3,041
Utilidad Neta	5,432	8,043	10,785	11,115	11,440
Depreciación	7	7	7	7	3
EBITDA	6,882	10,188	13,659	14,076	14,484

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los diferentes precios de los cursos, según duración se tiene que el precio unitario esperado sea de US\$ 17,5. Los costos variables asociados al producto son las comisiones directas de las escuelas que representen un 60 % de la tarifa por alumno y una comisión de venta que va del 3 %-5 % por cada afiliación por lo cual el costo variable unitario es: de US\$ 11,2. Los costos fijos asociados son los salarios de las diversas áreas de *front* y *back office*, alquileres, energía, entre otros. Por ello, para llegar a un punto de equilibrio se tiene que alcanzar ventas por US\$ 320,000.

Tabla 36. Proyección de punto de equilibrio

Precio Unitario	17.5
Costo Unitario	11.2
Costo Fijo	2,009

$$\frac{2009}{17,5 - 11,2} = \text{US\$ } 320.000$$

Fuente: Elaboración propia

3. Estados financieros y flujo de caja

La proyección de los estados se ha realizado en base a los estados financieros auditados de Amazon del 2016 al 2018. La proyección de ventas se armó en función a la evolución de ventas del 2016-2018 y se ha proyectado este crecimiento para los próximos cinco años. La estructura de costos y gastos es estable en los últimos tres años, por lo cual se mantiene una estructura de costos promedio de los últimos tres años. La presentación de los estados financieros vigentes se encuentra en millones de dólares americanos.

Tabla 37. Estados financieros proyectados 2019-2023 (millones US\$) - sin estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas de Productos	186,011	222,805	262,107	301,633	338,131
Ventas de Servicios	96,946	116,122	136,606	157,206	176,228
Ventas Netas	282,958	338,927	398,713	458,839	514,359
Costos de ventas	169,075	202,517	238,242	274,168	307,343
Cumplimiento	41,343	49,520	58,256	67,041	75,153
Marketing	16,784	20,104	23,650	27,217	30,510
Tecnología	35,037	41,967	49,370	56,815	63,690
Gastos administrativos	5,268	6,310	7,423	8,543	9,577
Otros Gastos	360	431	507	583	654
Gastos Operativos	267,866	320,850	377,448	434,367	486,926
Utilidad Operativa	15,092	18,077	21,265	24,472	27,433
Ingresos Financieros	351	421	495	570	639
Gastos Financieros	(1,132)	(1,356)	(1,595)	(1,835)	(2,057)
Otros ingresos o gastos	(146)	(175)	(206)	(237)	(266)
Gastos no operativos	(927)	(1,110)	(1,306)	(1,502)	(1,684)
Utilidad Antes de Impuestos	14,165	16,967	19,960	22,970	25,749
Tax	(956)	(1,145)	(1,347)	(1,550)	(1,738)
Otros netos de Impuesto	7	9	10	12	13
Utilidad Neta	13,216	15,830	18,623	21,431	24,024
Depreciación del Ejercicio	20,209	36,822	43,317	49,849	55,881
EBITDA	35,300	54,898	64,583	74,322	83,315

Fuente: Amazon anual Report 2018. Elaboración propia

Para la proyección, sobre la base de la estrategia se han tomado en consideración los costos de los presupuestos anteriormente detallados y se muestra lo resultados en los costos, gastos y el efecto esperado en las ventas. No todos los costos indicados se han considerado, puesto que se propone únicamente redistribuir algunos gastos, mas no incrementarlos.

Tabla 38. Estados financieros proyectados 2019-2023 (millones US\$) - con estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas de Productos	195,312	233,945	275,213	316,715	355,037
Ventas de Servicios	99,879	119,640	140,748	161,967	181,561
Ventas Netas	295,191	353,585	415,961	478,682	536,598
Costos de ventas	169,138	202,634	238,268	263,394	307,612
Cumplimiento	40,103	46,549	53,013	58,996	63,128
Marketing	16,786	20,106	23,653	27,219	30,512
Tecnología	35,037	41,967	49,370	56,815	63,690
Gastos administrativos	5,293	6,334	7,447	8,567	9,601
Otros Gastos	361	432	508	585	655
Gastos Operativos	266,717	318,024	372,260	415,576	475,199
Utilidad Operativa	28,474	35,561	43,701	63,106	61,400
Ingresos Financieros	351	421	495	570	639
Gastos Financieros	(1,132)	(1,356)	(1,595)	(1,835)	(2,057)
Otros ingresos o gastos	(146)	(175)	(206)	(237)	(266)
Gastos no operativos	(927)	(1,110)	(1,306)	(1,502)	(1,684)
Utilidad Antes de Impuestos	27,548	34,451	42,395	61,604	59,716
Tax	(958)	(1,147)	(1,350)	(1,553)	(1,741)
Otros netos de Impuesto	7	9	10	12	13
Utilidad Neta	26,597	33,313	41,055	60,062	57,988
Depreciación del Ejercicio	20,209	36,822	43,317	49,849	55,881
EBITDA	48,683	72,383	87,018	112,956	117,281

Fuente: Amazon anual Report 2018. Elaboración propia

Análisis de la viabilidad de las proyecciones y estrategias:

Para validar la viabilidad del proyecto se ha realizado un comparativo de los resultados operativos con y sin estrategia. Para descontar los flujos proyectos y determinar el beneficio para la empresa se ha considerado como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital (WAAC).

Tabla 39 Calculo del WACC

Factores	Valores
Costo de Oportunidad (COK)	8.1%
Costo de la Deuda (KD)	3.7%
Proporcion de Capital Propio E/(D+E)	24.0%
Proporcio de Deuda D/(D+E)	76.0%
Tasa Impositiva (IR)	12.0%
WACC	4.4%

Fuente: Elaboración Propia

Para los factores para determinar el WACC se ha considerado:

1. El valor de COK de información pública al cierre del 2018
2. Para el costo de la deuda se ha tomado un promedio ponderado de la tasa promedio en función a la deuda y tasa promedio al cierre del 2018
3. Se ha tomado un promedio de la estructura de financiamiento de la empresa del 2017 y 2018.
4. Se ha considerado el promedio de impuestos pagado por Amazon en los últimos 10 años.

Tabla 40. Flujo incremental con estrategia

Amazon Flujo Incremental						
Flujo de Caja Financiero	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA sin Estrategia	0	35,300	54,898	64,583	74,322	83,315
EBITDA con Estrategia	-25,000	48,683	72,383	87,018	112,956	117,281
Flujo de Caja Financiero Incremental	-25,000	13,383	17,484	22,435	38,634	33,966

Fuente: Elaboración propia

Según el flujo de caja trabajado se desprenden lo siguientes indicadores:

- VAN: 83,515
- TIR: 71 %
- Payback: 1 año, 9 meses.

.Las iniciativas tienen como un resultado que un flujo incremental con un VAN positivo, una TIR de 71% superior a la tasa de descuento de 4.4%, además se espera que después de 1 año y 9 meses se recupere las inversiones realizadas. Por lo cual se puede definir que los planes detallados y proyectos son financieramente viables.

4. Estructura del financiamiento

Para el proyecto y planes funcionales se han elaborado presupuestos que comprenden todos los activos fijos e intangibles. En promedio entre el 2017 y el 2018, la estructura de financiamiento de Amazon mantiene un ratio deuda/patrimonio de 76 % y el monto de inversiones para los planes funcionales ascienden a 25 millones de dólares a una tasa promedio de 3.7% lo cual no impacta de manera significativa a la estructura de financiamiento de la empresa por lo cual se propone

tomar deuda a un plazo de 5 años para financiar las inversión necesarias para llevar a cabo los planes del negocio.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para el proyecto planteado se ha trabajado el escenario base indicado en la tabla 37, adicionalmente se ha desarrollado un escenario optimista y pesimista en caso se den variaciones en función al volumen de suscripciones.

- Escenario pesimista

Tabla 41. Proyección de sensibilidad pesimista – reducción de ventas 40 %

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	10,402	14,274	18,339	18,828	19,308
CV	9,531	12,850	16,334	16,753	17,163
Utilidad Bruta	871	1,424	2,005	2,075	2,145
Gastos de Venta	1,120	1,281	1,449	1,469	1,489
Gastos Administrativos	701	701	701	701	701
Utilidad Operativa	-950	-557	-145	-95	-45
Gastos Financieros	1	1	0	0	0
Utilidad antes de Imp.	-951	-558	-145	-96	-45
I.R (21%)	-200	-117	-31	-20	-9
Utilidad Neta	-751	-441	-115	-76	-36

Fuente: Elaboración propia

- Escenario optimista

Tabla 42. Proyección de sensibilidad optimista – incremento en ventas de 20 %

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	29,721	40,782	52,398	53,794	55,167
CV	18,447	25,084	32,054	32,891	33,713
Utilidad Bruta	11,273	15,698	20,344	20,903	21,453
Gastos de Venta	1,921	2,379	2,860	2,918	2,975
Gastos Administrativos	701	701	701	701	701
Utilidad Operativa	8,652	12,618	16,783	17,284	17,778
Gastos Financieros	44	36	27	18	9
Utilidad antes de Imp.	8,608	12,583	16,756	17,266	17,769
I.R (21%)	1,808	2,642	3,519	3,626	3,731
Utilidad Neta	6,800	9,940	13,237	13,640	14,037

Fuente: Elaboración propia

Ante ambos escenarios se plantean planes de acción para llegar al objetivo de maximizar las utilidades operativas para Amazon.

6. Planes de contingencia

Bajo el desarrollo de los planes de acciones detallados, se cumplen los objetivos de rentabilidad proyectados para la empresa sin embargo, ante la eventualidad de los dos escenarios planteados anteriormente, se tiene como planes de contingencia los siguientes puntos:

1) Reducción de costos y gastos fijos

Dado que Amazon de por sí es una empresa consolidada con sede y múltiples empleados, se tiene como primera alternativa subvencionar costos y gastos fijos redundantes. En primer lugar, para el proyecto se ha tomado como propuesta gastos de energía y alquiler como gastos fijos que representan cerca de US\$ 600.000 anuales, no obstante, ya se cuenta con una sede de operaciones y funcionamiento.

2) Entablar conversaciones y buscar proveedores alternos

Ante la posibilidad de un incremento en la comisión negociada, se propone que los contratos firmados con los proveedores de servicios no impliquen exclusividad ante un posible incremento de tarifas dando la posibilidad de buscar proveedores alternos así mismo se buscara fijar penalidades en caso de un cese previo a lo acordado a fin de mitigar los riesgos de lucro cesante.

3) Armar promociones con usuarios Prime

Ante no alcanzar el nivel de ventas esperado, se plantea como alternativa la reducción del precio de venta para usuario de Prime. Ya que estos no tienen el costo adicional de inscribirse, es más factible realizar la conversión en ventas a un usuario actual de la plataforma e impacta de manera favorable en el incremento de ventas cruzadas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Amazon ha logrado una amplia participación de mercado gracias a un enfoque en excelencia en servicio apalancándose de su capacidad logística
- La línea de negocio más rentable de Amazon son los servicios Web, el desarrollo de nuevas soluciones como Amazon Web class aseguran incrementar la oferta de servicios brindados y se enfoca en servicios más rentables.
- Las operaciones logísticas son cruciales para el éxito de Amazon, al reducir la rotación de personal e implementar los planes funcionales se reducen costos, se mantiene el know how y se tiene al personal motivado para brindar el mejor servicio.
- Los planes desarrollados buscan mantener el posicionamiento enfocado en el servicio, potenciar la imagen de la marca y su valor como empresa.

2. Recomendaciones

- Implementar las estrategias de recursos humanos para mantener el talento humano y generar ahorros en personal y contar con un personal capacitado para brindar un servicio de calidad.
- Mantener la estrategia de desarrollo de productos y servicios para generar un mayor valor a la base de usuarios e incrementar el retorno de ingresos para la empresa.
- Implementar las estrategias de marketing establecidas para mantener un fuerte posicionamiento en servicio y calidad que los separa de la competencia.

Bibliografía

Amazon (2016). “Tecnología avanzada”. Innovación. En: About Amazon. 20 de noviembre de 2016. <<https://www.aboutamazon.es/innovacion/tecnologia-avanzada>>.

Amazon (2020a). *Amazon Certified Frustration-Free Packaging Programs. Same Product, Better Packaging*. Disponible en: <<https://www.amazon.com/Amazon-Frustration-Free-Packaging/b?ie=UTF8&node=5521637011>>.

Amazon (2020b). *Cambio en el precio de Amazon Prime*. Disponible en: <<https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=202213110>>.

Amazon (2020c). *Éxito de clientes de AWS*. Disponible en: <<https://aws.amazon.com/es/solutions/case-studies/?customer-references-cards.sort-by=item.additionalFields.headline&customer-references-cards.sort-order=asc&awsf.customer-references-location=location%23americas&awsf.customer-references-segment=customer-seg>>.

Amazon (2020d). *Security in AWS WAF*. Disponible en: <<https://docs.aws.amazon.com/waf/latest/developerguide/security.html>>.

Amazon.com Inc. (2018). *Annual Report 2018*.

America Retail (2020e). *Sostenibilidad: Sustentabilidad de Amazon* Disponible en: <<https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-sustentabilidad-de-amazon-5-cosas-que-no-sabias-de-ella/>>.

Barnes, R. (2018). “Invertir en Amazon y en su modelo de negocio horizontal”. En: Rodrigo L. Barnes. 28 de enero de 2018. <<https://rodrigolbarnes.com/2018/01/29/modelo-negocio-amazon/>>.

Barnhart, B. (2020). “The most important social media trends to know for 2020”. Sección Social Media Trends. En: Sproutsocial. 4 de agosto de 2020. <<https://sproutsocial.com/insights/social-media-trends/>>.

Bushnell, M. (2019). “Business After #MeToo: What's Changed and What Hasn't in the Business World”. En: Business. 20 de mayo de 2019. <<https://www.business.com/articles/me-too-movement-small-business/>>.

Census Gov. (2018). *QuickFacts United States*. Disponible en: <<https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045219>>.

Cilluffo, A. (2018). “7 demographic trends shaping the U.S. and the world in 2018”. En: Pewresearch. 25 de abril de 2018. <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/25/7-demographic-trends-shaping-the-u-s-and-the-world-in-2018/>>.

Cioal (2019). “Ecommerce: Ventas del ecommerce crecen 15% en los Estados Unidos”. En: America Retail. 5 de marzo de 2019. <<https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-ventas-del-ecommerce-crecen-15-en-los-estados-unidos/>>.

Comunidad R.H. (2018). “Amazon y su ‘Particular’ Estructura Laboral”. En: Comunidad RH. 18 de noviembre de 2017. <<https://www.comunidad-rh.com/2017/11/18/amazon-y-su-particular-estructura-laboral/>>.

Davidson, P. (2019). “Fed decision: Central bank lifts interest rates, lowers forecasts to two hikes in 2019”. Sección Money. En: USA Today. 19 de diciembre de 2018. <<https://www.usatoday.com/story/money/2018/12/19/fed-decision-interest-rates/2306246002/>>.

E-commerce Nation (2019). “5 EXAMPLES OF AFFILIATE MARKETING THAT WILL INSPIRE YOU”. En: E-commerce Nation. 20 de febrero de 2019. <<https://www.ecommerce-nation.com/5-examples-affiliate-marketing/>>.

FED (2018). *Economic projections of Federal Reserve Board members and Federal Reserve Bank presidents under their individual assessments of projected appropriate monetary policy, September 2018*. Federal Reserve. Disponible en: <<https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/fomcproptabl20180926.htm>>.

Fong, A. (2015). “Amazon’s Conversion Rates - Make Their Results Your Own”. En: Recurly. 26 de junio de 2015. <<https://blog.recurly.com/amazon-conversion-rates-make-their-results->

Krishna, M. (2020). “The Amazon Effect on the U.S. Economy”. Sección Stocks. En: Investopedia. 31 de marzo de 2020. <<https://www.investopedia.com/insights/amazon-effect-us-economy/>>.

Lovelock, C. y Jochen, W. (2009). *Marketing de Servicios*. En C. y. LOVELOCK, Marketing de servicios. Personal, tecnología (pág. 25). Pearson Educación.

Lunden, I. (13 de Julio de 2018). “Amazon’s share of the US e-commerce market is now 49%, or 5% of all retail spend”. En: Tech Crunch. 13 de julio de 2018. <<https://techcrunch.com/2018/07/13/amazons-share-of-the-us-e-commerce-market-is-now-49-or-5-of-all-retail-spend/>>.

Miller, G. (2018). “Four Keys To Amazon’s Marketing Success (And How To Improve Them)”. En: Annex Cloud. <<https://www.annexcloud.com/blog/four-keys-to-amazons-marketing-success/>>.

Perez de Leza, J. (2019). “Las 7 estrategias de Amazon para mantener su liderazgo”. En: Future Retail. 12 de febrero de 2019. <<https://futereretail.es/blog/las-7-estrategias-de-amazon-para-mantener-su-liderazgo/>>.

Polo, D. (2016). “El caso Amazon: la gestión de almacenes automatizada”. En: Gestionar Fácil. 28 de junio de 2016. <<https://www.gestionar-facil.com/el-caso-amazon-gestion-de-almacenes-automatizada/>>.

Pratap, A. (2019). “Marketing mix of Amazon”. 25 de mayo de 2019. En: Notematic. <<https://notesmatic.com/2019/01/marketing-mix-of-amazon/>>.

Rattner, S. (2018). “A summary of US politics and the economy in 2018, in 10 charts”. En: businessinsider. 31 de diciembre de 2018. <<https://www.businessinsider.com/a-summary-of-us-politics-and-the-economy-in-2018-in-10-charts-2018-12#-4>>.

Rodríguez Durán, E. (2019). “Amazon: resolviendo el reto del exceso de embalaje”. En: elempaque. Diciembre de 2019. <<http://www.elempaque.com/temas/Amazon,-Resolviendo-el-reto-del-exceso-de-embalaje+132529>>.

Salinas, S. (2018). “Amazon reaches \$1 trillion market cap for the first time”. Sección Tech. En: CNBC. 5 de setiembre de 2018. <<https://www.cnbc.com/2018/09/04/amazon-hits-1-trillion-in-market-value.html>>.

Sanchez, C. (2018). “Las energías renovables aportaron el 17,1% de la generación eléctrica de Estados Unidos en 2017”. En: Energy News. 27 de agosto de 2018. <<https://www.energynews.es/renovables-estados-unidos-2017/>>.

Shear, M. (2017). “Trump anuncia que retirará a Estados Unidos del Acuerdo de París sobre el cambio climático”. En: *The New York Times*. 1 de junio de 2017. <<https://www.nytimes.com/es/2017/06/01/trump-confirma-retiro-acuerdo-paris/>>.

Sostenibilidad *About Amazon*. (2020). “Nuestra huella de carbon”. <<https://sostenibilidad.aboutamazon.es/medio-ambiente/operaciones-sostenibles/carbono>>.

Statista Research Department (8 de Febrero de 2017). *Number of active Amazon customer accounts worldwide from 1st quarter 2013 to 1st quarter 2016*. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/476196/number-of-active-amazon-customer-accounts-quarter/>>.

Statista (2019). *Number of Amazon Prime members in the United States as of December 2019*. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>>.

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

Statista (2020c). *Number of Amazon.com employees from 2007 to 2019*. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/234488/number-of-amazon-employees/>>.

Tabata, M. (2019). “Amazon's 4 Keys to Success, According to Jeff Bezos”. En: Inc.com. 15 de abril de 2019. <<https://www.inc.com/marla-tabaka/jeff-bezos-says-these-4-principles-are-key-to-amazons-success-they-can-work-for-you-too.html>>.

Thomas Net (2020d). *Amazon Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability*. Disponible en: < <https://www.thomasnet.com/articles/other/amazon-csr-sustainability/>>.

Trump, D. [@realDonaldTrump] (2 de abril de 2018). *Only fools, or worse, are saying that our money losing Post Office makes money with Amazon. THEY LOSE A FORTUNE* [Tuit]. Twitter. <twitter.com/realdonaldtrump/status/980800783313702918>.

Universia (2018). “Casos de éxito: ¿Cómo utiliza Amazon el Big Data?”. En: Noticias.universia.edu.uy. 5 de julio de 2018. <<https://noticias.universia.edu.uy/cultura/noticia/2018/07/05/1160593/casos-exito-como-utiliza-amazon-big-data.html>>.

Value Investing (2020). AMZN valuation en: <<https://valueinvesting.io/AMZN/valuation/wacc>>.

U.S. Census Bureau (2018). Monthly Retail Trade. Disponible en: <<https://www.census.gov/retail/index.html>>.

Weise, K. (2018). “Amazon to Raise Minimum Wage to \$15 for All U.S. Workers”. En: *The New York Times*. 2 de octubre de 2018. <<https://www.nytimes.com/2018/10/02/business/amazon-minimum-wage.html>>.

Anexos

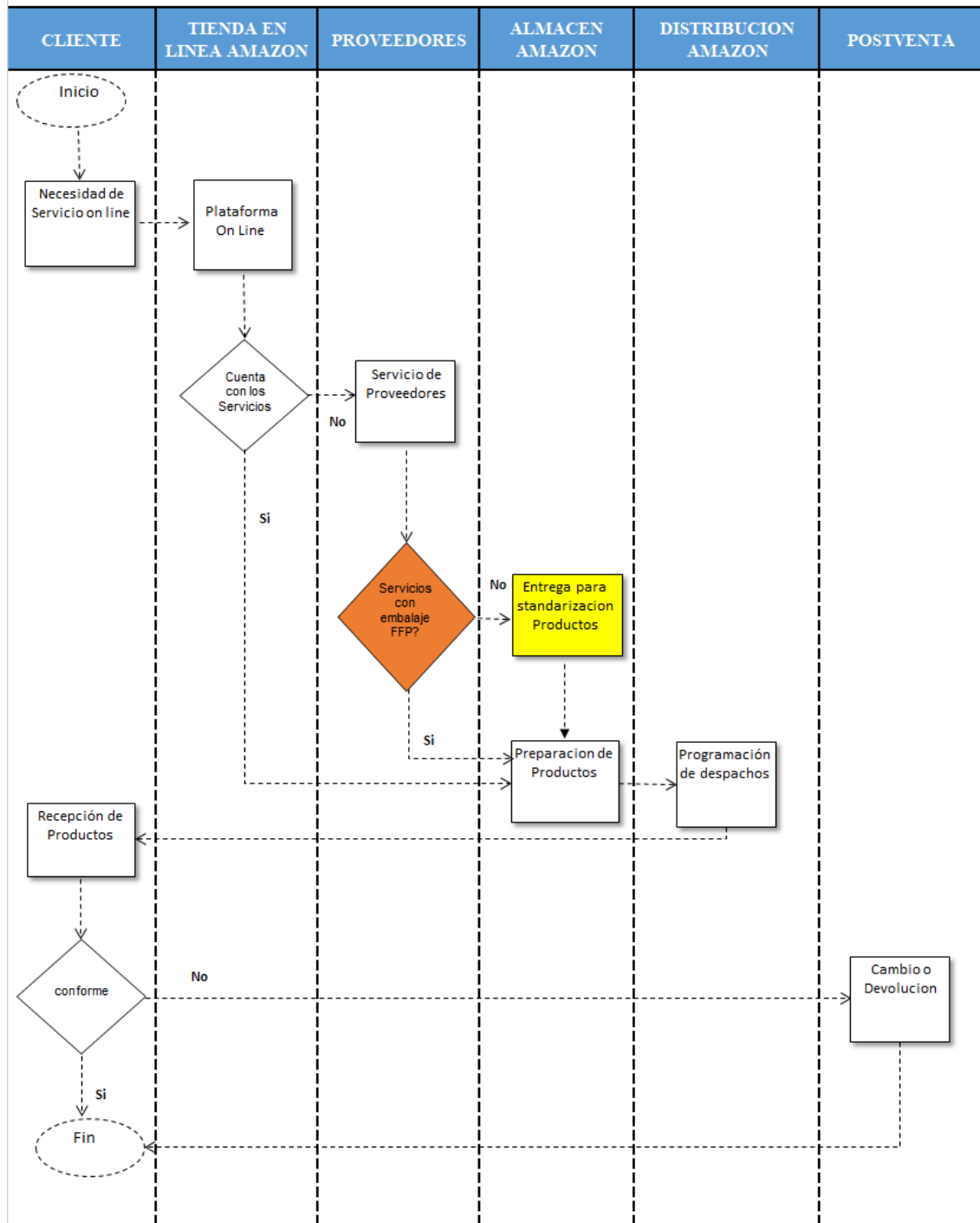
Anexo 1. Componentes de la misión

Componentes	Amazon
Clientes	Usuarios de la plataforma, personas o instituciones
Productos o Servicios	Servicios de envío y múltiples servicios web
Mercados	A todo el mercado americano
Tecnología	Centros de cumplimiento (capacidad logística)
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento o rentabilidad	Mantener cuota de mercado, Eficiencias operativas
Filosofía	Brindar excelencia en el servicio
Auto concepto	Ejemplo de empresa mundial
Preocupación por la imagen Publica	Ser un ejemplo de empresa líder en el sector referente de buenas prácticas en la industria
Preocupación por los empleados	Ser referente del sector con respecto a las condiciones de trabajo y remuneración justa

Fuente: Elaboración propia

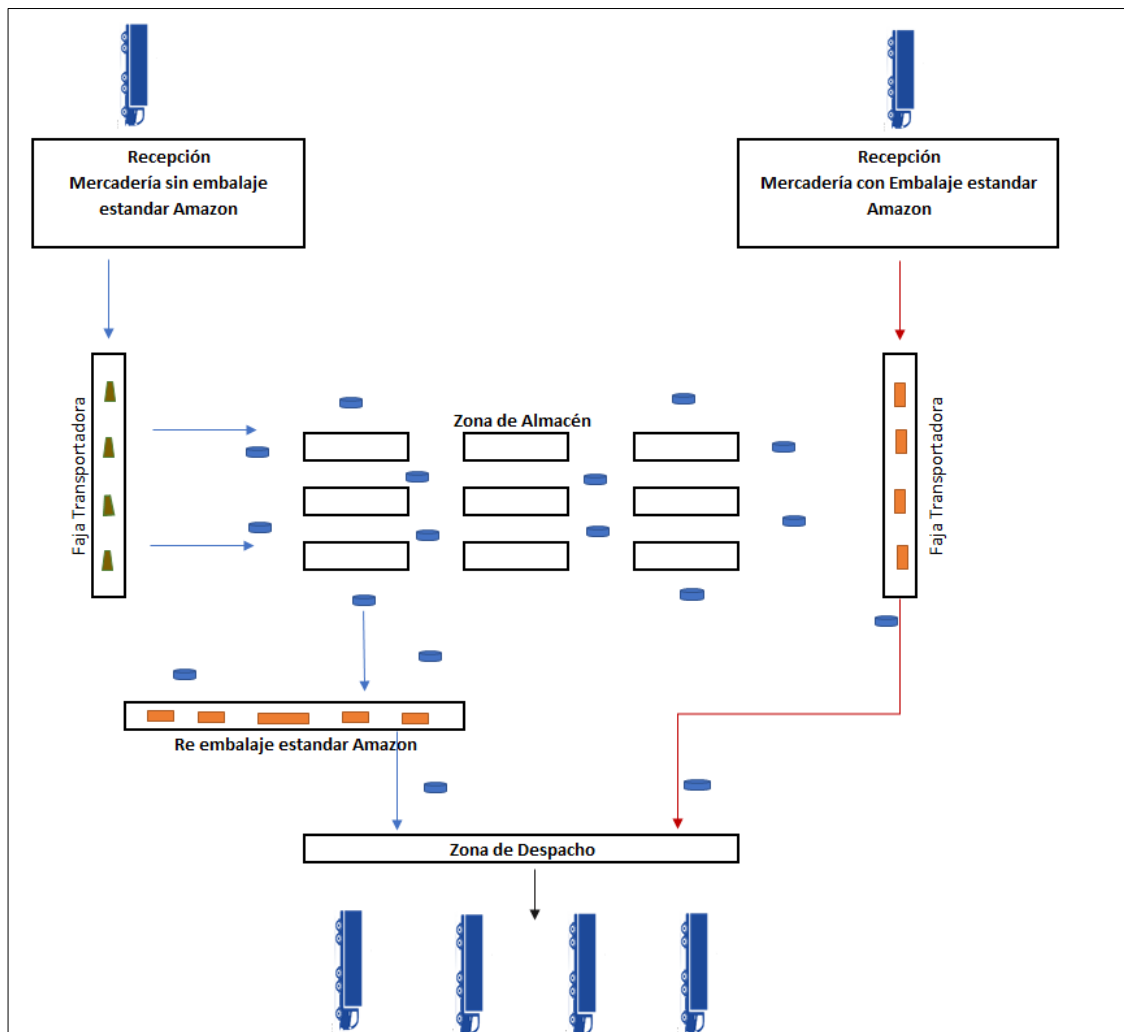
Anexo 2. Diseño de procesos

Diseño de los Procesos - AMAZON



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3. Diseño de instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Presupuesto de ventas Amazon Web Class

Ventas					
Usuarios Proyectados Plataforma Educativa (Millones)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 dias)	0.71	0.97	1.25	1.28	1.31
Curso Intermedio (60 dias)	0.35	0.49	0.62	0.64	0.66
Curso Intensivo (90 dias)	0.35	0.49	0.62	0.64	0.66
Demanda de Proyecto	1.42	1.94	2.50	2.56	2.63
Precio de Cursos (US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Curso Intermedio	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Curso Intensivo	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Ventas Proyectadas (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 dias)	7,076	9,710	12,476	12,808	13,135
Curso Intermedio (60 dias)	7,076	9,710	12,476	12,808	13,135
Curso Intensivo (90 dias)	10,614	14,565	18,713	19,212	19,702
Ventas Totales	24,767	33,985	43,665	44,828	45,972

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Presupuesto de costo de ventas Amazon Web Class

Costos de Ventas					
Presupuesto de Costo de Ventas					
Costo de Personal de Producción (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Sistemas	192	192	192	192	192
Asistentes	300	300	300	300	300
Jefe de Proyectos	120	120	120	120	120
Total Mano Obra Directa	612	612	612	612	612
Costo del Servicio					
Usuarios Proyectados Plataforma Educativa (Millones)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 dias)	0.71	0.97	1.25	1.28	1.31
Curso Intermedio (60 dias)	0.35	0.49	0.62	0.64	0.66
Curso Intensivo (90 dias)	0.35	0.49	0.62	0.64	0.66
Demanda de Proyecto	1.415	1.942	2.495	2.562	2.627
Costo del Cursos (US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Curso Intermedio	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Curso Intensivo	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Costo Variable (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 dias)	4,246	5,826	7,485	7,685	7,881
Curso Intermedio (60 dias)	4,246	5,826	7,485	7,685	7,881
Curso Intensivo (90 dias)	6,369	8,739	11,228	11,527	11,821
Ventas Totales	14,860	20,391	26,199	26,897	27,583
Depreciación	3	3	3	3	1
Costo de Ventas	15,475	21,006	26,814	27,512	28,197

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Presupuesto de gasto administrativo Amazon Web Class

Gastos Administrativos					
Gasto Administrativo (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Administración	60	60	60	60	60
Contabilidad	30	30	30	30	30
Total Personal Adm.	90	90	90	90	90
Gastos Fijos (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Energía y Agua	54	54	54	54	54
Alquiler	557	557	557	557	557
Gastos Fijos	611	611	611	611	611
Gastos Administrativos (Miles US\$)					
Gasto Administrativo	701	701	701	701	701

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Presupuesto de gasto de marketing Amazon Web Class

Gastos de Marketing					
Gastos de Marketing (Miles US\$)					
Salarios	2019	2020	2021	2022	2023
Jefe de Marketing	175	175	175	175	175
Analista de Marketing	108	108	108	108	108
Asistente Marketing	22	22	22	22	22
Gasto de Marketing	305	305	305	305	305

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Presupuesto de gastos de venta Amazon Web Class

Gastos de Venta					
Comisión por Ventas:					
Ventas Proyectadas (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 días)	7,076	9,710	12,476	12,808	13,135
Curso Intermedio (60 días)	7,076	9,710	12,476	12,808	13,135
Curso Intensivo (90 días)	10,614	14,565	18,713	19,212	19,702
Comisión por Curso					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 días)	3%	3%	3%	3%	3%
Curso Intermedio (60 días)	4%	4%	4%	4%	4%
Curso Intensivo (90 días)	5%	5%	5%	5%	5%
Total Comisión (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Curso Basico (30 días)	212	291	374	384	394
Curso Intermedio (60 días)	283	388	499	512	525
Curso Intensivo (90 días)	531	728	936	961	985
Total	1,026	1,408	1,809	1,857	1,905
Gasto de Personal de Ventas (Miles US\$)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Personal de Negocio	384	384	384	384	384
Total Personal Adm.	384	384	384	384	384
Gastos de Venta					
	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos de Venta	1,410	1,792	2,193	2,241	2,289

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Presupuesto de inversión Amazon Web Class

Unidades de Equipos	
CAPEX	Nº Unidades
Telefonos	39
Computadoras	39
Escritorios	39
Sillas	39
Estantes Libreros	5
Impresora Multifuncional	2
Software	39

Costo de Equipos (US\$)	
CAPEX	Costo
Telefonos	35
Computadoras	349
Escritorios	179
Sillas	35
Estantes Libreros	69
Impresora Multifuncional	430
Software	250

Costo Total (Miles US\$)	
Inversión en CAPEX	Total
Telefonos	1
Computadoras	14
Escritorios	7
Sillas	1
Estantes Libreros	0
Impresora Multifuncional	1
Software	10
Total	34

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Presupuesto de depreciación Amazon Web Class

Presupuesto de Depreciación					
Depreciación Anual (Miles US\$)					
Inversión en CAPEX	2019	2020	2021	2022	2023
Telefonos	0.34	0.34	0.34	0.34	
Computadoras	3.40	3.40	3.40	3.40	
Escritorios	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
Sillas	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Estantes Libreros	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Impresora Multifuncional	0.22	0.22	0.22	0.22	
Software	1.95	1.95	1.95	1.95	1.95
Total	6.78	6.78	6.78	6.78	2.82

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Presupuesto de gasto financiero Amazon Web Class

Presupuesto de Gastos Financiero Amazon Web Class					
Depreciación Anual (Miles USS)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Principal	2,043	1,652	1,252	844	426
Amortización	391	400	408	417	426
Interes	44	36	27	18	9
Cuota	436	436	436	436	436
Saldo final	1,652	1,252	844	426	0

Fuente: Elaboración propia

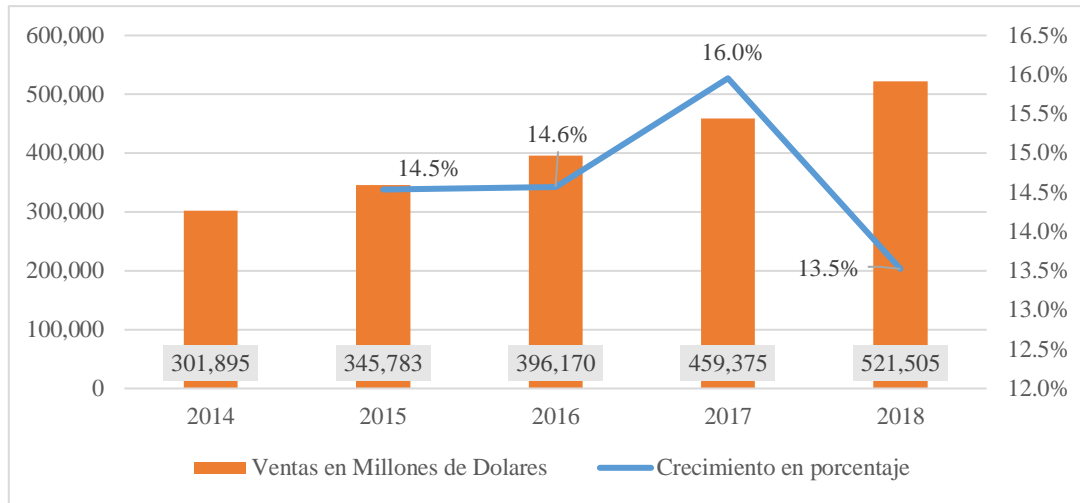
Anexo 12. Inversión total proyectada

Inversion Ttoal	Total (Millones de USS)
Mejoras en Marketing	550
Mejora en Operaciones	750
Mejoras en Recursos Humanos	800
Plan de Responsabilidad Social	400
Total	2,500

Anexo 13. Proyección de gastos financieros por nuevas inversiones.

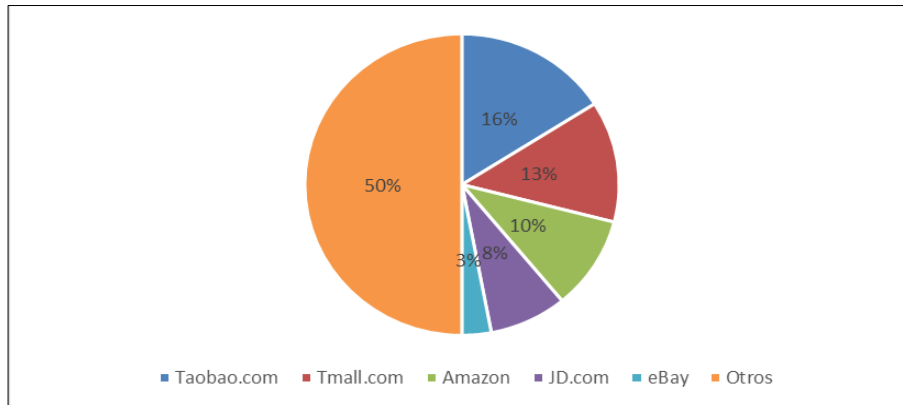
Interes						
3.70%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Principal	25,000,000	25,000,000	20,356,565	15,541,323	10,547,916	5,369,754
Amortización		4,643,435	4,815,242	4,993,406	5,178,162	5,369,754
Interes		925,000	753,193	575,029	390,273	198,681
Cuota		5,568,435	5,568,435	5,568,435	5,568,435	5,568,435
Saldo final		20,356,565	15,541,323	10,547,916	5,369,754	0

Anexos 14. Ventas de *ecommerce* 2014-2018 (millones de US\$)



Fuente: Indicadores Retail (US. Census Bureau). Elaboración propia

Anexo 15. Participación de mercado



Fuente: Indicadores Retail (US. Census Bureau). Elaboración propia

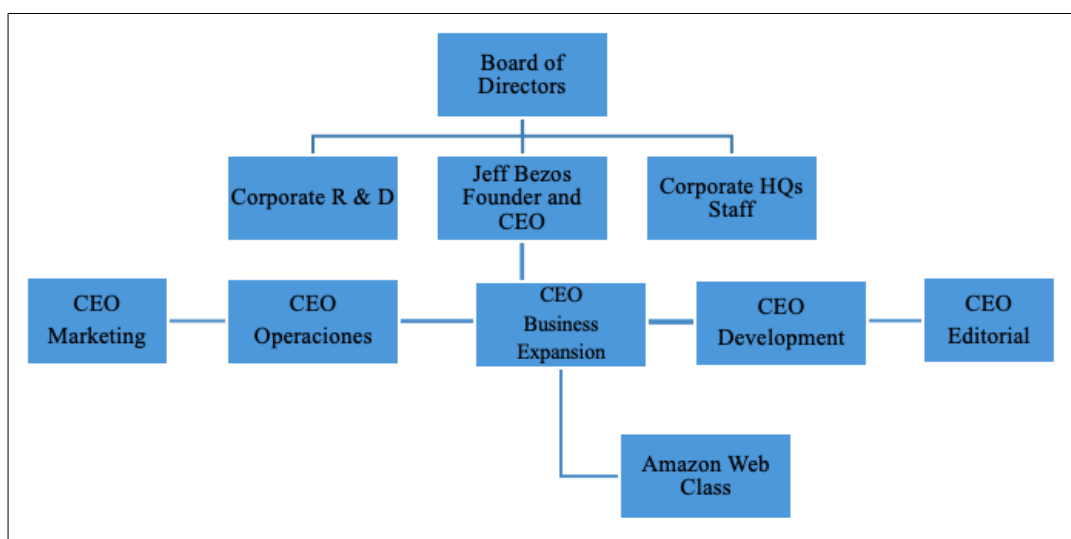
Anexos 16. Segmentación de mercado

Base de segmentación	Variable	Descripción
Geográficas	Estados de Estados Unidos	Todos los estados y ciudades de Estados Unidos
	Densidad	Urbana y suburbana
Demográficas	Edad	Mayores de 18 años
	Sexo	Hombres y mujeres
	Tamaño de familia	Solteros, parejas jóvenes, familias con esposos menores de 50 años o familias con esposos mayores de 50 años con hijos mayores de 14 años
	Ocupación	Amas de casa, estudiantes, empleados, comerciantes.
	Educación	Mínimo Educación secundaria

	Clase social	Nivel Socio económico alta y media
Psicográficas	Estilos de vida	Sofisticados
	Personalidad	Alertas al cambio
Conductual	Ocasión	Ocasión ordinario y ocasión especial
	Beneficios	Calidad, rapidez
	Estatus de usuario	No usuario, habitual, ex usuario, usuario potencial

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia