



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE AMAZON
PARA EL PERÍODO 2022 - 2025”**

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

**Presentado por
Estefani Anahi Elias Roman
Luis Manuel Sanchez Mandujano
Lisell Magaly Valer Silva**

Asesor: Roberto Alcides Paiva Zarzar

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

Lima, noviembre 2021



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Roberto Alcides Paiva Zarzar, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE AMAZON PARA EL PERÍODO 2022 - 2025" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	ESTEFANI ANAHI ELIAS ROMAN
2	LUIS MANUEL SANCHEZ MANDUJANO
3	LISELL MAGALY VALER SILVA

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 09 de junio 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. The main document area displays the title "PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE AMAZON PARA EL PERÍODO 2022 - 2025" and lists the authors: Estefani Anahi Elias Roman, Luis Manuel Sanchez Mandujano, and Lisell Magaly Valer Silva. The advisor is Roberto Alcides Paiva Zarzar. The report date is Lima, noviembre 2021. On the right, a sidebar titled "Todas las fuentes" (All sources) shows a list of sources with their respective percentages: www.coursehero.com (9%), repositorioacademico... (2%), Entregado a Pontificia... (2%), docplayer.es (2%), Entregado a Universida... (2%), Entregado a ESIC Busin... (2%), www.slideshare.net (2%), Entregado a ITESM: Ins... (2%), repositorio.usil.edu.pe (1%), and tesis.pucp.edu.pe (1%). The total coincidence is 19%.

Roberto Alcides Paiva Zarzar

ORCID 0000-0002-8854-9553

Dedicatoria

A mis papás, que siempre están al lado mío, acompañándome en cada paso y dándome con mucho amor las oportunidades necesarias; y a mí, por el esfuerzo que dedico en aprovecharlas.

Estefani Elías.

A Dios, a mis padres y a hermanos, por apoyarme y animarme siempre a conseguir cada uno de mis logros académicos y profesionales.

Lisell Valer.

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, hermanos y todas las personas que Dios ha puesto en mi camino para mi crecimiento personal y profesional.

Luis Manuel Sánchez.

Resumen ejecutivo

Amazon es líder en comercio electrónico y servicios de computación en la nube. Desde sus inicios ha tenido un crecimiento sostenido en ventas, gracias a las capacidades que ha desarrollado como su ecosistema digital propio, la gestión de la innovación y de datos, el valor de marca y gestión de las inversiones con las cuales ha logrado generar nuevas oportunidades de negocios.

Para mantener esta posición de liderazgo Amazon debe accionar sobre desafíos como la baja rentabilidad en la unidad de negocio de *e-commerce B2C*, nuevas tendencias en la experiencia de usuario, alta rotación del personal y la baja calificación ESG por ser un factor disminuye el riesgo al inversor. Considerando que, además la industria en la que se desarrolla es fragmentada y de baja rentabilidad, el enfoque de este trabajo se direccionará al planteamiento de estrategias que refuercen la propuesta de valor de Amazon hacia el consumidor, que hagan más eficiente su operación, y que en consecuencia le permitan sostener su rentabilidad como empresa y hacia sus inversores.

En este sentido, con el desarrollo del presente plan estratégico se pretende contribuir al objetivo empresarial de supervivencia específicamente para la unidad de negocios de *e-commerce B2C* en el mercado de los Estados Unidos cubriendo el período del 2022 al 2025. Las estrategias y planes funcionales desarrollados para los frentes de marketing, operaciones, recursos humanos, socioambiental y finanzas, aspiran a obtener los principales resultados: el incremento de su participación de mercado al 42%, el incremento del nivel de satisfacción de los clientes finales a 95%, el crecimiento de ingresos anual al 9%, el fortalecimiento del ecosistema digital a través de la inversión de US\$ 44 billones en I&D, así como el desarrollo de las plataformas para categoría de alimentos y bebidas, ropa y vestimenta, y lujo; el incremento de la productividad a través del clima laboral, la retención de personal calificado, el aseguramiento de la transferencia del conocimiento y finalmente, por el frente socioambiental la reducción de las emisiones de dióxido de carbono a 39.7 TM.

Con el desarrollo con este plan estratégico, concluimos que Amazon tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades para continuar creciendo, generar rentabilidad a los inversionistas y ser sostenible a futuro. Por lo que, de acuerdo con lo expresado, consideramos que este plan sería viable, dado que generará un Valor Actual Neto positivo, superior a US\$ 58 mil millones, que será financiado con fondos propios cuyo costo es 11.84%.

Índice de tablas

Tabla 1 Ingresos y utilidad operativa de Amazon por negocio (2017-2020).....	2
Tabla 2 Oportunidades y amenazas.....	9
Tabla 3 Participación de mercado de las principales empresas de comercio electrónico minorista en Estados Unidos (2010-2019)	12
Tabla 4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 5 Poder de negociación de los clientes.....	13
Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores.....	14
Tabla 7 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
Tabla 8 Rivalidad entre competidores existentes.....	15
Tabla 9 Consolidado de las fuerzas competitivas de Porter.....	16
Tabla 10 Razones financieras.....	25
Tabla 11 Análisis VRIO.....	28
Tabla 12 Características de los segmentos de consumidores estadounidenses.....	31
Tabla 13 Población por grupo generacional.....	32
Tabla 14 Matriz FODA.....	36
Tabla 15 Objetivos del plan de marketing.....	40
Tabla 16 Indicadores del plan de marketing.....	40
Tabla 17 Acciones del plan de marketing.....	41
Tabla 18 Presupuesto del plan de marketing.....	45
Tabla 19 Objetivos del plan de operaciones.....	46
Tabla 20 Indicadores del plan de operaciones.....	47
Tabla 21 Acciones del plan de operaciones.....	48
Tabla 22 Presupuesto del plan de operaciones.....	50
Tabla 23 Objetivos del plan de recursos humanos.....	51
Tabla 24 Indicadores del plan de recursos humanos.....	51
Tabla 25 Acciones del plan de recursos humanos.....	52
Tabla 26 Presupuesto del plan de recursos humanos.....	55
Tabla 27 Objetivos del plan de responsabilidad social.....	57
Tabla 28 Indicadores del plan de responsabilidad social.....	57
Tabla 29 Acciones del plan de responsabilidad social.....	58
Tabla 30 Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	59
Tabla 31 Situación financiera actual, en millones de US\$.....	60
Tabla 32 Objetivos del plan financiero, en millones de US\$.....	60

Tabla 33 Ventas proyectadas, en millones de US\$.....	61
Tabla 34 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado, en millones de US\$.....	62
Tabla 35 Estado de la Situación Financiera proyectado, en millones de US\$.....	62
Tabla 36 Flujo de Efectivo proyectado, en millones de US\$.....	63
Tabla 37 Costo de fondos propios.....	63
Tabla 38 Valor Actual Neto, en millones de US\$.....	64

Índice de gráficos

Gráfico 1 Participación de mercado por canal, mercado minorista (<i>retail</i>) de Estados Unidos.....	11
Gráfico 2 Ecosistema digital de Amazon.....	16
Gráfico 3 Lienzo Canvas.....	19
Gráfico 4 Cadena de valor.....	22

Índice de anexos

Anexo 1. Gráficos relacionados con la evolución y situación actual de Amazon.....	75
Anexo 2. Gráficos del análisis del entorno.....	78
Anexo 3. Gráficos del análisis interno.....	81
Anexo 4. Resultados de la investigación de mercados.....	82
Anexo 5. Análisis cualitativo de alineamiento con objetivos estratégicos.....	88
Anexo 6. Gráficos de los planes funcionales.....	89
Anexo 7. Cronogramas de implementación de los planes funcionales.....	90

Introducción

Amazon es una de las empresas más reconocidas a nivel mundial por ser un referente en la industria de *e-commerce* con su plataforma de venta Amazon MarketPlace, creando un nuevo modelo de negocio y buscando ser la empresa más centrada en el cliente.

Después de más de 30 años de fundación de Amazon enfrenta el desafío de mantener su liderazgo en el mercado y asegurar su sostenibilidad, reafirmando su competitividad, en un contexto en el que el *e-commerce* ha tenido altas tasas de crecimiento con nuevos tipos de consumidores, márgenes competitivos y pocas barreras de ingreso para sus competidores.

La orientación de Amazon hacia el cliente final, lo lleva a tener una cultura de innovación y una búsqueda continua de la excelencia operativa, por lo que en el presente plan estratégico desarrollaremos siete capítulos con la siguiente estructura.

En el Capítulo I y II se identificó el problema que afronta Amazon, partiendo de su descripción y determinando su perfil estratégico, desarrollando una solución prevista, así también se desarrolló el análisis externo, utilizando para el diagnóstico del macroentorno el esquema PESTEG, mientras que el microentorno se analizó usando las fuerzas de Porter, para determinar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

A lo largo del Capítulo III se analiza la situación interna de la empresa, combinando la revisión del modelo de negocio (Canvas), el análisis de la cadena de valor y la evaluación de las áreas internas utilizando el esquema AMOFHIT. Para finalmente crear la Matriz VRIO a fin de definir la ventaja competitiva de Amazon.

Se presenta en el Capítulo IV con el estudio de mercado que identifica el comportamiento para el *retail* en Estados Unidos, así como para el *e-commerce*, el cual da paso al Capítulo V, que corresponde al planeamiento estratégico; allí se presenta la visión, misión, los objetivos estratégicos y las estrategias de Amazon.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para el plan estratégico diseñado para Amazon de Estados Unidos, y que cubre el período 2022-2025 determinando su viabilidad.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Descripción de la Empresa

Amazon es una corporación líder de comercio electrónico y servicios de computación en la nube. Fue fundada por Jeff Bezos en 1994 en Seattle. Se inició con la venta de libros en línea, proporcionando a los consumidores una propuesta de valor diferente, a través de una tienda con acceso 24/7, una amplia oferta con respecto a las librerías físicas y un servicio diferenciado, mejorando la experiencia de usuario en el proceso de compra. En la actualidad comercializa y distribuye productos de terceros y propios a diversas partes del mundo, teniendo presencia directa en Norteamérica, Europa, Asia y Oceanía; mientras que en América del Sur ingresó a Colombia en 2018 (Delgado, 2018).

Desde sus inicios, posicionó al consumidor como centro de sus decisiones guiándose de cuatro principios mencionados en sus informes anuales: obsesión por el cliente en lugar de enfoque en la competencia, pasión por la invención, compromiso con la excelencia operativa y pensamiento a largo plazo. En 1996 lanzó su sitio web con una gran aceptación de mercado, logrando expandir sus categorías a productos electrónicos, moda, artículos para el hogar entre otros. Después de la burbuja del “puntocom” que propició la caída del NASDAQ, tomó un enfoque estratégico de diversificación, incursionando en diferentes negocios, productos y servicios, e implementando estrategias de crecimiento y expansión internacional, eficiencia operativa, adquisición de compañías, así como de reinversión en otras industrias como tiendas físicas, contenido digital, dispositivos electrónicos, logística, tecnología *web* y *cloud*, entre otros (“Cómo Amazon se convirtió,” 2019).

En general, sus resultados financieros, desde su constitución hasta el 2020, muestran un crecimiento sostenido en el rubro de ingresos por ventas; sin embargo, fue recién a partir del 2015 que la empresa generó utilidades (Amazon, 2020b). La empresa está conformada por tres unidades de negocio: Estados Unidos, Internacional y *Amazon Web Services* (AWS); cuyos ingresos y utilidades operativas se presentan en la Tabla 1. Durante el año 2020, el 61% de los ingresos se originaron en Estados Unidos, pero esta predominancia no se refleja en la utilidad operativa, de las cuales el 59% provienen de AWS.

En 1997 ingresó a la bolsa de valores con una OPI¹, logrando solo en el primer día una capitalización bursátil de US\$ 54 millones (“Cómo Amazon se convirtió,” 2019), la cual a finales de agosto de 2021 ascendía a US\$ 1,748 millones (YChart, 2021). El precio de su acción ha crecido sostenidamente desde su ingreso a la bolsa, como se evidencia en el Gráfico 1.1 del Anexo 1, convirtiéndose desde hace varios años en la marca más valiosa a nivel global, situación que persiste en 2021, según Kantar (2021).

¹ Oferta Pública Inicial.

Tabla 1

Ingresos y utilidad operativa de Amazon por negocio (2017-2020)

	Millones de dólares				Split (%)			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Ingresos totales	177,866	232,887	280,522	386,064				
Estados Unidos	106,110	141,366	170,773	236,282	60%	61%	61%	61%
Internacional	54,297	65,866	74,723	104,412	31%	28%	27%	27%
AWS	17,459	25,655	35,026	45,370	10%	11%	12%	12%
Utilidad operativa	4,106	12,421	14,541	22,899				
Estados Unidos	2,837	7,267	7,033	8,651	69%	59%	48%	38%
Internacional	-3,062	-2,142	-1,693	717	-75%	-17%	-12%	3%
AWS	4,331	7,296	9,201	13,531	105%	59%	63%	59%

Fuente: Elaboración propia, con datos de Amazon (2021a).

Al comparar el precio de la acción de Amazon a finales de setiembre 2021 con el de Ebay y Walmart, que son competidores directos, se observa que los tres han tenido una tendencia similar en los últimos cinco años; aunque el precio en el mercado difiere, Amazon tiene un valor de US\$ 3,194 mientras que los competidores no alcanzan los US\$ 70 (ver Gráfico 1.1 del Anexo 1). Esto se debe a su agresivo plan de reinversión, porque los recursos financieros que obtiene son invertidos, principalmente en el crecimiento de su participación de mercado, desarrollo de nuevos negocios y reforzamiento de los existentes, así como en investigación, desarrollo e innovación; con lo que pretenden generar valor a largo plazo para los accionistas.

1.1. Perfil estratégico

De acuerdo con Sherman et al. (2007), el perfil estratégico está conformado por las características estratégicas básicas de la empresa, tales como la estructura organizacional, el liderazgo y la cultura, lo que se conoce como la personalidad estratégica. Esto se refiere a la manera en que la empresa compite, es decir, cómo crean valor para sus clientes, y el grado de agresividad con el cual se enfrentan al mercado. Es así que Amazon tiene un enfoque estratégico diferenciador, dado que según lo indicado por Berenstein (2021), busca crear valor y fomentar la lealtad del cliente a través de la comercialización de productos y servicios únicos. Entonces, Amazon se enfrenta al mercado como prospector, siendo el líder indiscutible y tiene el poder para cambiar y crear nuevos mercados a través de nuevos productos o servicios.

Amazon posee una estructura organizacional por división, la cual se presenta en el Gráfico 1.2 del Anexo 1, donde se observa una distribución de las áreas según el público objetivo y la naturaleza del producto o servicio, tales como: Consumo y *Web Services*, teniendo cada unidad un CEO y vicepresidencias a cargo de los aspectos directivos que soportan sus negocios, los cuales están liderados por Jeff Bezos (Amazon, 2019b). Bezos, ejerce un liderazgo de estilo transformacional que proporciona la visión y la dirección a la organización, siendo un agente de cambio que desafía constantemente el *status quo* (Anthony & Schwartz, 2017). Por último, su

cultura organizacional está centrada en el cliente, promueve la excelencia, agilidad e innovación y acepta los riesgos y fracasos (Bonilla, 2021), lo cual se evidencia en la alta inversión en investigación y desarrollo que la empresa realiza (ver Gráfico 1.3 del Anexo 1). Es una cultura homogénea, coherente y se comporta como una sola unidad frente a cambios.

2. Descripción del Problema

A diferencia de otras empresas, Amazon no paga dividendos a sus accionistas, sino que las utilidades son reinvertidas en la compañía (Amazon, 2021a). Entonces, los accionistas ganan por el cambio de valor de la acción, el cual está sustentado en las expectativas del mercado y en su crecimiento sostenido. Pero estas expectativas deben verse materializadas para que los accionistas aseguren el crecimiento de su inversión.

Debido a que Amazon participa en el mercado *e-commerce*, en el cuál las barreras de entrada son bajas, la rentabilidad de la industria es reducida y debido a ello el objetivo es ganar escala para diluir costos, Amazon tiene el desafío de mantener su liderazgo en un mercado en expansión, así como generar eficiencias para sostener su rentabilidad; el reto de Amazon es seguir creciendo rentablemente.

3. Objetivos

Se propone desarrollar un plan estratégico para Amazon Estados Unidos en su unidad de negocio *e-commerce*. Para ello será necesario lograr los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar el entorno de Amazon, tanto a nivel del macroentorno y microentorno, enfocado únicamente en el mercado estadounidense *e-commerce*.
- Realizar un análisis interno de Amazon con foco en el modelo de negocio y la cadena de valor, así como de todas las áreas operativas de la empresa.

4. Solución prevista

El plan estratégico desarrollado en este trabajo de investigación para Amazon responde al objetivo empresarial de supervivencia que plantea Sallenave (1994). La industria de *e-commerce* tiene baja tasa de rentabilidad, pocas barreras de entrada y rivalidad competitiva alta. Dado que Amazon es líder en el mercado está expuesto a mayores pérdidas de participación de mercado por *fair share*. Por lo anterior, es clave asegurar su supervivencia a través de estrategias que refuercen su propuesta de valor hacia el consumidor y estrategias que hagan más eficiente su operación.

Cabe recalcar que la base de cualquier medida de rentabilidad es la obtención de utilidades, siendo la participación de mercado, el principal factor determinante para la obtención de las mismas, tal como lo sostuvieron Schoeffler et al. (1974).

Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional

1. Análisis del Macroentorno

El análisis del ambiente externo es una parte esencial del proceso de planificación estratégica, puesto que contribuye a identificar los factores relevantes, oportunidades y amenazas del contexto en que se ubica la industria de una compañía (Thompson et al., 2012). Esta revisión se hace siguiendo el esquema PESTEG: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) ecológico, y (e) global.

1.1. Entorno político

Estados Unidos es un país promotor de la inversión, la propiedad intelectual y tecnología; que tiene un panorama de estabilidad que se ha deteriorado por decisiones políticas tomadas en los últimos años, como la guerra comercial con China, el proteccionismo a las industrias locales con el plan *American First*², y la actitud del gobierno hacia las grandes industrias, como la de comercio electrónico, y en especial a Amazon a quien se sindicó el abuso por posición dominante y competencia desigual. En esta línea, muchos sindicatos y sectores consideran que los gigantes tecnológicos poseen ventajas frente a negocios más pequeños o de *retail offline* (CNBN) lo cual ocasiona que estén bajo un constante escrutinio y cuestionamientos en materia de regulación antimonopolio por parte de la Comisión Federal de Comercio (FTC) y el Congreso, siendo ello una amenaza ya que asumirán mayores gastos de cabildeo³ para su defensa ante posibles sanciones.

Otro punto para destacar son las políticas gubernamentales de promoción de la ciberseguridad y privacidad de datos, por ser un factor positivo que contribuye al incremento de la confianza del consumidor (Agencia EFE, 2021a); sin embargo, éstas también se pueden considerar una amenaza, en el sentido que obstaculizará la recopilación, uso y comercialización de datos, los cuales son claves para el desarrollo del sector. Un antecedente es la Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA) del 2018 con la cual se exige a las empresas proteger la información personal de los consumidores.

Sobre las políticas económicas, desde el 2020 se han promovido iniciativas para la reactivación a través de la inversión pública; así como planes de ayuda social basados en créditos tributarios

² Plan de política exterior que contempla el rechazo y renegociación de comerciales no favorables a los intereses y seguridad nacional de los EE.UU. lo que conllevó a la salida del TPP, la renegociación del TLC (NAFTA) y la aplicación de políticas comerciales rígidas para regresar empleos al país, aumentar salarios y apoyar a la manufactura.

³ Actividad profesional regulada en representación de grupos de interés para persuadir e influir de forma democrática y según el derecho en quienes toman decisiones (como el congreso y otras instituciones).

y seguro de desempleo, que han motivado el alza del salario mínimo en varios estados, donde las personas han preferido cobrar el seguro de desempleo, en lugar de trabajar (Lissardy, 2021).

Si bien estas políticas tienen el objetivo de preservar el liderazgo económico y geopolítico, han generado también incertidumbre en los mercados, inversionistas y consumidores, creando una retracción económica (Herreros, 2019).

1.2. Entorno económico

Estados Unidos es el principal promotor de la economía de libre mercado. Es un factor positivo que sea la economía más grande a nivel mundial, aunque en el 2020 tuvo un decrecimiento del 4.3% de su PBI luego de haber experimentado crecimientos continuos durante la última década. Las previsiones del Fondo Monetario Internacional muestran un crecimiento económico superior a 5.1% en 2021 y cercano al 2.5% para el 2022 (Export Enterprises, 2021), mientras que a nivel mundial para el 2021 se espera un crecimiento del 5.6% (Coface, 2021). Asimismo, la inflación registrada para el 2020 y 2021 fue de 1.2% y 4.7% respectivamente.

Durante el segundo trimestre 2021 la calificación país ha vuelto a ser de A2 (Coface, 2021), gracias a elementos como el control del desempleo, el manejo efectivo de las reservas internacionales, y el avance satisfactorio en el proceso de vacunación, dado que este último se ha convertido en un elemento clave de reactivación económica dado que afecta el riesgo país.

Un aspecto negativo es que, en el año 2020, Estados Unidos sufrió la peor crisis de empleos en los últimos 100 años (Blandón, 2021), porque se perdieron 24 millones de puestos de trabajo, lo que elevó la tasa de desempleo a 14% con un entorno laboral inestable (Deloitte Global, 2019). Durante el año 2021 se ha registrado una recuperación; por ejemplo, en el mes de junio se crearon 850,000 empleos y la tasa de desempleo se ha reducido al 5.9% que todavía es superior al 3.5% que había en febrero de 2020, antes del Covid-19 (Blandón, 2021).

Otro factor para destacar es que, desde el inicio de la pandemia, se ha experimentado una tendencia a la caída en la confianza de los consumidores, que alcanzó el mínimo en julio de 2021 como consecuencia de la incertidumbre en torno a la inflación, al empleo y a las finanzas personales. Lo cual debería invitar a una revisión de la política monetaria implementada por la Reserva Federal, ya que la desconfianza podría causar una reducción en la actividad económica durante los próximos meses (Agencia Reuters, 2021). Estos datos se basan en una encuesta mensual realizada en alrededor de 3,000 hogares, distribuidos en todo el país, midiendo el poder adquisitivo y la confianza del consumidor promedio (The Conference Board, 2021).

1.3. Entorno social

Al 2021 Estados Unidos cuenta con 338.2 millones de habitantes, siendo la tercera población más grande del mundo, con una tasa de natalidad igual a 0.843% y un crecimiento poblacional del 0.504% anual (Countrymeters, 2021). De acuerdo con la Organización para la Cooperación y

Desarrollo Económico (OECD, 2021), es un país desarrollado a nivel tecnológico, económico y educativo; que cuenta con un índice de bienestar de 6.9 sobre 10, siendo percibido como satisfactorio en comparación a otros países.

El consumidor norteamericano posee características propias de los países desarrollados, dado que el 82% de su población vive en el ámbito urbano, y un 28% de los norteamericanos cuenta con un título universitario. Además, los hogares son cada vez más pequeños, con un promedio de dos hijos por hogar y una expectativa de vida de 78 años. Este país cuenta con una población joven y que a su vez es diversa étnicamente, que empieza a construir sus familias, mientras se desarrollan profesionalmente. (Legiscomex, 2018).

Una consecuencia importante del aislamiento social a raíz del Covid-19, fue la modificación del comportamiento de los consumidores, quienes de forma positiva han incrementado la cantidad de compras a través de internet, optan por revisar en mayor detalle la información sobre los productos y marcas que compran (Voz de América, 2020), son más cuidadosos con la forma en que gastan su dinero, dedican tiempo a investigar y escoger la mejor relación precio-valor. Les gusta la variedad de productos y desean que se amolden a sus gustos o intereses, pero que al mismo tiempo se trate de marcas éticas que preservan su entorno (Tasty Food & Wine, 2021).

1.4. Entorno tecnológico

El país está posicionado como el tercero dentro del Global Innovation Index del 2020, manteniendo el mismo puesto del año anterior, detrás de Suiza y Suecia. A pesar de ello, las economías asiáticas continúan su avance, principalmente China, Malasia, Singapur y Corea del Sur (Cornell INSEAD WIPO, 2021).

El sector del comercio electrónico tiene dependencia de la tecnología, por lo cual, es obligación de las empresas innovar para responder de forma rápida en sus servicios, dispositivos y canales a través de plataformas integradas, por ello, necesita equipos de calificados para alinearse a las tecnologías emergentes, servicios más personalizados, y para los cuales es necesario manejar una gran cantidad de datos, que se recopilan en cada interacción con el cliente. Así también, en este sector se está automatizando las complejas cadenas de suministro a través de la robótica para optimizar los costos de almacenaje, gestión del inventario, tiempos de entrega y distribución de productos, trabajando inclusive en el uso de medios de transporte no tripulados (drones, camiones, aviones, entre otros) reduciendo los tiempos de entrega cuyo funcionamiento se optimizará sobre la infraestructura de conectividad que brinda el 5G.

Considerando que los modelos de negocio que se proyectan con más éxito son los centrados en los consumidores, y que a su vez minimizan los costos finales de sus productos o servicios (Mendelson, 2021). Las organizaciones digitales, incluyendo a los retailers, mediante la aplicación de herramientas tecnológicas, tienen una gran oportunidad de lograr anticiparse a las necesidades de sus clientes y adaptarse rápidamente a los cambios, siempre con el objetivo de

brindar valor a sus clientes y fidelizarlos (Mazumder & Elliott, 2020). Esto cobra relevancia en un mercado, donde cada año son más las personas que realizan compras en línea; en el Gráfico 2.1 del Anexo 1, se aprecia como en 2019 el 71.1% de la población, equivalente al 80.5% de los usuarios de internet, realizó compras por internet (Statista, 2021a).

Tras la pandemia Covid-19, el entorno global y local cambió abruptamente, con un gran impacto sobre el consumidor (Nielsen, 2020), identificándose los siguientes efectos: (a) los consumidores evitan ir físicamente a las tiendas cobrando más importancia el servicio de la última milla (ver Gráfico 2.3 del Anexo 2), (b) crecimiento en la confianza en los medios de pago electrónico, (c) aumento del consumo de categorías de prevención, higiene, primera necesidad e interés por suplementos nutritivos y entretenimiento; (d) incremento en el consumo de medios digitales en dispositivos electrónicos, fortaleciendo la realidad de un consumidor multipantalla; y (e) la exigencia de un rol activo a las marcas.(FutureBrand, 2020).

Lo anterior, conlleva a realizar cambios estructurales (Monitor Deloitte, 2020), como:

- Consolidación del canal *online*: refuerzo del canal y sus niveles de servicio (redefinición de logística, incremento de almacenes, entre otros), e innovación en la entrega sin contacto.
- Nuevas exigencias de compra e interacción: digitalización de las tiendas o espacios con mostradores robotizados, *shop&go* y medios de pago; para limitar el contacto humano.
- Modelos de compra-producción de menor riesgo: aumento de los modelos con menos riesgos de mercancía, y analítica avanzada para modelizar demanda con mayor precisión.

1.5. Entorno ecológico

En el 2019, según el ranking de países por emisiones de CO₂ Estados Unidos ocupó el segundo lugar, a pesar de que disminuyó sus emisiones en 2.6% con respecto al 2018 (Datosmacro, 2021). A pesar de ser este aspecto negativo, existe la tendencia a reducir sus emisiones per cápita, como se presenta en el Gráfico 1.2 del Anexo 2. Para ello cuenta con organismos de regulación de la contaminación ambiental, como el Consejo para la Calidad Ambiental y la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) quienes establecen estándares para cuidar la calidad del aire, controlar los agentes contaminantes de la capa de ozono y el uso de químicos y contaminantes.

El costo medioambiental que generan las empresas de *e-commerce* no es menor, ya que deben usar gran cantidad de material para los empaques, lo que se incrementa cuando los consumidores cambian las especificaciones, piden empaques especiales o individuales por productos (Twenergy, 2019) o cuando realizan devoluciones. Además, como señaló Espinosa (2020) hay muchas más devoluciones en el *e-commerce* que en las compras presenciales.

Por ello es factor positivo que los consumidores se adhieran a las nuevas tendencias de cuidado del medio ambiente, existiendo en ellas oportunidades para reducir el impacto ambiental a través de la construcción de hábitos de producción que preservan la salubridad y el consumo responsable, el cual será demandado a consecuencia de la pandemia y de necesidades de las

nuevas generaciones, embalajes verdes (biodegradables), reducción del uso de las bolsas de plástico y uso de *profipack*⁴, buscando que el *e-commerce* ingrese a la comunidad *ecofriendly*.

1.6. Entorno global

Como consecuencia de la pandemia, el comercio internacional cayó en 9% durante el año 2020. Al separarlo por categorías, se tiene que los servicios decrecieron un total de 16.5%, mientras que las mercancías sólo el 6%. Esto significa un revés para la tendencia de crecimiento que había prevalecido por años (Agencia EFE, 2021b). En cuanto al comercio electrónico, alcanzó US\$ 26,700 millones en 2019, y tuvo un crecimiento cercano al 20% durante 2020, impulsado por el Covid-19. Las ventas minoristas a través de *e-commerce* pasaron de representar el 16% al 19% en 2020, siendo Corea el país donde goza de mayor penetración (25.9%).

Existen factores globales que ninguna empresa no puede controlar y que influyen de manera directa en su desempeño. Según el *Informe de Riesgos Globales* (World Economic Forum & Marsh, 2018), los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia son el cambio climático, epidemias globales, amenazas biológicas, eventos meteorológicos, fraude y robo de datos, ataques cibernéticos, burbujas económicas, uso de armas de destrucción masivas, desastres naturales y colapso de la estructura tecnológica. De los cuales, el evento más relevante que se ha materializado es la pandemia del COVID-19, la cual ha causado recesión en la economía mundial, la paralización de la globalización, y ha retado a los gobiernos a desafíos de supervisión y control sanitario. A pesar de que Estados Unidos y Reino Unido son los países mejores preparados frente a este riesgo, según el índice de Seguridad Sanitaria Mundial, su eficiencia depende de la rápida respuesta y las decisiones políticas que el gobierno asuma, dado que inciden en la vida de las personas, causan incertidumbre en los mercados, el comercio electrónico y afectan actividades de industrias y las cadenas de suministros a nivel mundial.

Los conflictos armados constituyen una amenaza para el *e-commerce* porque interfieren con el tráfico aéreo, marítimo, e incluso terrestre, haciendo que se atrasen las entregas programadas y esto podría desanimar a los compradores potenciales. Además, el costo del petróleo se eleva y con ello los costos logísticos. Al 2021, existen conflictos activos en el mundo, como el de Estados Unidos y Afganistán, el conflicto interno de Etiopía, que ha causado el desplazamiento de más de un millón de personas a nivel nacional e internacional; y también en África los casos de Sahel y Yemen. Mientras que en América Latina el conflicto de Venezuela, donde las condiciones de vida de los ciudadanos son frágiles, a consecuencia de las sanciones económicas impuestas por Estados Unidos, la ineptitud del gobierno y la pandemia (Malley, 2020).

⁴ Perforadoras de cartón para sustituir el plástico burbuja.

1.7. Conclusiones del análisis del macroentorno

El macroentorno dentro de Estados Unidos presenta oportunidades y amenazas para la industria del comercio electrónico, las cuales se encuentran detalladas en la Tabla 2. Teniendo en cuenta ello, se determina que el entorno es muy favorable dado que existen muchas oportunidades que pueden ser explotadas y desarrolladas, siendo las más relevantes (1) el crecimiento económico y estabilidad a nivel macro dado que aumentaría la confianza del inversionista, (2) la alta tasa de desempleo que permitiría acceder a mano de obra más competitiva dentro de una industria altamente especializada, (3) el alto poder adquisitivo y volumen de la población, siendo este un factor atractivo por la capacidad de compra del consumidor, (4) la necesidad de incrementar la ciberseguridad dado que contribuiría en mejorar la confianza en el uso de plataformas tecnológicas y medios de pago, (5) el incremento en demanda de productos, no sólo presencial, sino también online, siendo esto encajable en el modelo de negocio de Amazon, (6) los hábitos del consumidor al investigar y valorar la mejor relación precio-valor y finalmente (7) los altos niveles de inversión en investigación y desarrollo de Estados Unidos como país, considerando que una oportunidad para captar sinergias con tecnologías emergentes y disruptivas claves.

Por otra parte, existen amenazas como (1) el proteccionismo a la industria local y regulaciones que pueden obstruir las operaciones de gigantes tecnológicos en el uso de datos los cuales son claves para personalizar y mejorar servicios, (2) la tendencia a reducir las emisiones de CO₂ y (3) los altos niveles de contaminación de la industria del *e-commerce*, siendo éstas últimas son amenazas que suponen posibles medidas impositivas. Sin embargo, estas amenazas no suponen la inacción, por el contrario, pueden ser mitigadas y enfrentadas través de estrategias e inclusive con las mismas oportunidades del entorno actual.

Tabla 2

Oportunidades y amenazas

	Tendencia	Impacto	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Políticas	Proteccionismo a la industria local y actitud y leyes contra gigantes tecnológicos.	Mayores gastos de operación por cabildeo	Reducción en la utilidad	Amenaza
	Seguro de desempleo que desestimula el trabajo e incide en el aumento del salario mínimo	Mayores gastos de operación	Reducción en la utilidad	Amenaza
	Reactivación económica centrada en el Estado y no hacia las empresas privadas, generando incertidumbre en los mercados.	Reducción del gasto de consumo de la población.	Menores ingresos por ventas.	Amenaza
	Aumento en la ciberseguridad	Estimula a la población a hacer compras online	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
		Prohíbe la venta y otros usos de datos de clientes	Menores ingresos por otros conceptos, distintos a ventas	Amenaza
Económicas	Crecimiento económico y estabilidad a nivel macro, impulsado por un esquema de vacunación agresivo	Impulsa a consumidores a incrementar sus erogaciones	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad

	Riesgo país A2	Fomenta la inversión privada y genera ambiente de confianza	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
	Alta tasa de desempleo originada en 2020, con tendencia a reducirse	Disponibilidad de personal para distintos puestos de trabajo	Mano de obra para sustentar estrategias de crecimiento	Oportunidad
	Disminuye el nivel de confianza entre los consumidores	Precaución con los gastos, y necesidad de pagar deudas	Menores ingresos por ventas.	Amenaza
Sociales	Tercer país en tamaño de población en el mundo, predominantemente urbana y con alto poder adquisitivo.	Disponibilidad a las compras de múltiples productos y servicios	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
	Los consumidores retoman hábitos de salidas frecuentes y aumenta la demanda de productos, no sólo presencial, sino también online	Disponibilidad a las compras de múltiples productos y servicios	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
	Consumidores más cuidadosos, investigan más y buscan la mejor relación precio-valor	Comparación de productos y marcas, que se facilita a través de los servicios de Amazon	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
Tecnológicas	Estados Unidos es el tercer país en el Global Innovation Index, con altos niveles de inversión en investigación y desarrollo	Continuo desarrollo de tecnologías de la información	Disponibilidad de tecnologías para mejorar los servicios y reducir costos operativos	Oportunidad
	Cada año son más las personas que realizan compras en línea	Disposición a comprar online	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
Ambientales	Tendencia a reducir las emisiones de CO2 en Estados Unidos, a pesar de tener un alto nivel per cápita y total	Incremento del gasto para reducir emisiones de CO2	Mayores gastos y menor margen de contribución.	Amenaza
	La industria del <i>e-commerce</i> resulta altamente contaminante, por los envíos individuales, empaques y devoluciones	Posibles medidas impositivas asociadas al nivel de contaminación de la industria	Mayores gastos y menor margen de contribución.	Amenaza
Globales	Tendencia en el crecimiento del comercio electrónico a nivel mundial	Disposición a comprar online	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
	Conflictos armados o geopolíticos	Obstaculizan la cadena de suministro y elevan el precio del petróleo	Mayores gastos y menor margen de contribución.	Amenaza

2. Análisis del microentorno

Para determinar el atractivo de la industria, haciendo referencia a su rentabilidad, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Cuanto más fuertes sean estas cinco fuerzas menores van a ser las ganancias económicas que se pueden lograr en una industria ya que afecta precios, costos y la inversión requerida para competir (Thompson et al., 2012).

2.1. Identificación, características y evolución de la industria

El comercio electrónico ha necesitado un poco más de 30 años para nacer y evolucionar hasta el punto en que se encuentra actualmente. Su desarrollo ha estado vinculado al surgimiento de nuevas tecnologías, como el internet, los teléfonos celulares inteligentes, y las bases de mega datos, entre otros; así como a la penetración que las tarjetas de crédito han tenido. “Pero su desarrollo también se ha generado porque se entendió la importancia de simplificar los procesos

de compra y venta para las personas, así como la posibilidad de llegar de forma directa y de manera casi que inmediata a un mayor número de personas en el mundo.” (PY+, 2020, p. 3).

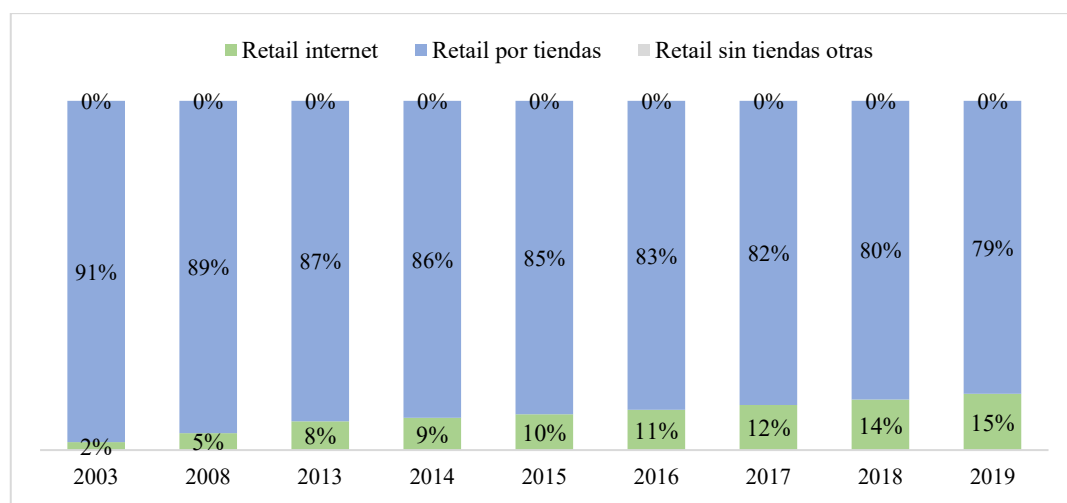
En la Tabla 2.1 del Anexo 2 se presentan las principales empresas que compiten en la industria de comercio electrónico en el mundo. De estas ocho empresas, cuatro están en China, tres en Estados Unidos y una en Japón. De las empresas estadounidenses, la más grande es Amazon, con ventas de US\$ 575 mil millones según UNCTAD (2021), aunque Amazon (2021a) registra ventas totales por US\$ 386 mil millones, como previamente se presentó en el Capítulo I.

Es por ello que en este punto, el análisis se hace basado en las proporciones y no en los montos netos. Las ventas de Amazon representaron un 22% en 2020, luego de que en 2019 eran el 21% del total de la industria. El liderazgo lo tiene Alibaba, con un 44% de las ventas del sector en el último período.

Amazon, pertenece al sector de comercio al por menor (NAICS 44-45) e industria de comercio electrónico representado por el código NAICS⁵ 45411. Al 2019, las ventas en línea representaron el 15% del *retail* total en los Estados Unidos, como se aprecia en el Gráfico 1. Si bien tiene un crecimiento a doble dígito, se observa que durante el período 2015-2019 el incremento anual ha sido inferior al obtenido entre 2009 y 2014.

Gráfico 1

Participación de mercado por canal, mercado minorista (*retail*) de Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia, en base al Caso Amazon.com, 2018 (2003-2005) y Euromonitor International (2019a).

En los Estados Unidos, a finales del 2019, la industria de comercio electrónico estaba integrada por 30,215 empresas (Plunkett Research, 2020), en la cual, cuatro jugadores concentraban aproximadamente 50% de participación de mercado. Entre ellos, Amazon tiene el liderazgo del mercado con 35.6% de participación, la cual ha ido incrementando en el tiempo, como se aprecia en la Tabla 3.

⁵Sistema de clasificación de la industria norteamericana

Tabla 3

Participación de mercado de las principales empresas de comercio electrónico minorista en Estados Unidos (2010-2019)

Empresa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Amazon	17.00%	23.40%	25.90%	26.80%	25.00%	26.00%	29.20%	32.40%	33.90%	35.60%
eBay	8.40%	8.30%	8.60%	9.10%	9.30%	8.70%	7.80%	7.30%	6.60%	5.50%
Walmart	2.50%	2.50%	2.90%	3.00%	3.10%	3.00%	3.10%	3.90%	4.50%	5.20%
Apple	3.30%	3.70%	4.50%	4.80%	4.60%	4.40%	3.70%	3.60%	3.50%	4.00%
Otras	68.80%	62.10%	58.10%	56.30%	58.00%	57.90%	56.20%	52.80%	51.50%	49.70%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Euromonitor International (2019a).

2.2. Análisis de las fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de los nuevos entrantes o nuevos competidores, (d) amenaza de productos o servicios sustitutos, y (e) rivalidad entre los competidores (Porter, 2009).


2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Se identifican cuatro grupos de proveedores clave para que la industria funcione correctamente, dándole al consumidor el producto y servicio por los cuales ha pagado: (a) proveedores de distribución, quienes aseguran la entrega del pedido según las condiciones pactadas; (b) proveedores de productos y servicios tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la empresa, que constituye la infraestructura del alojamiento, procesamiento de datos, y desarrollo de software; (c) proveedores logísticos, quienes se encargan del almacenamiento, selección y embalaje de productos; y (d) proveedores de los productos físicos que se venden a través de estas plataformas de comercio electrónico. Considerando los proveedores de servicio tecnológicos que dan la base para el modelo de negocio, y los proveedores de distribución que completan el servicio se observa un poder alto (2.3 como se ve en la Tabla 4), el cual se debe a los altos costos de cambiar de proveedor en estas dos actividades críticas y por el grado de especialización que tienen.

Tabla 4

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores		1	2	3	4	5	Total	
Costos de cambiar de proveedor, por impacto en costo o diferenciación	Alto						Bajo	1
Concentración de proveedores	Alto						Bajo	1
Riesgo de integ. vertical hacia adelante o atrás	Alto						Bajo	3

Disponibilidad de la oferta	Bajo		Alta	4
Promedio				<u>2.3</u>

Nota: 1 significa “No atractiva,” 2 es “Medianamente no atractiva,” 3 es “Neutral,” 4 es “Medianamente atractiva,” y 5 es “Muy atractiva”



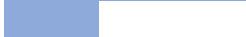


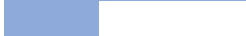

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf (2014), y Porter (1986).

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Se han identificado dos tipos de clientes; de un lado están los consumidores finales, que son el último eslabón de la cadena, y del otro están las personas y empresas que utilizan las plataformas para vender sus productos, pagando a las empresas de comercio electrónico comisiones por dichas ventas. Para este análisis se considerará al consumidor final debido a su importancia en generar la demanda en la industria. El análisis muestra una industria medianamente no atractiva (2.3), dado que el poder de negociación del cliente final es alto (ver Tabla 5). Esto se da porque el costo de cambio de plataforma es bajo con respecto a productos no diferenciados y la información de los precios está disponible en tiempo real. Incluso, el costo de cambiarse a sustitutos es bajo, ya que existen gran cantidad de tiendas físicas como Walmart, Target o Macy’s, donde los clientes pueden encontrar variedad de productos a bajo precio.

Tabla 5

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes		1	2	3	4	5	Total	
Número de compradores	Bajo					Alto	3	
Volumen de compra	Alto						Bajo	3
Costo de cambio de plataforma	Bajo						Alto	1
Costo de cambio a sustitutos	Bajo						Alto	1
Amenaza de integración vertical hacia atrás	Alto						Bajo	5
Información del comprador	Alto						Bajo	1
Promedio							<u>2.3</u>	

Nota: 1 significa “No atractiva,” 2 es “Medianamente no atractiva,” 3 es “Neutral,” 4 es “Medianamente atractiva,” y 5 es “Muy atractiva”

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf (2014), y Porter (1986).

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Conforme el análisis estructural de la industria, ésta se muestra medianamente no atractiva (2.4), debido a que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es muy alta (ver Tabla 6). Esto se da principalmente como consecuencia del fácil acceso a los canales de distribución y por la baja necesidad de requerimiento de capital para ingresar a la industria dado que lo básico es contar con acceso a Internet, crear una página web y tener productos para vender. Sin embargo, para mantenerse y ser competitivo en la industria es necesario desarrollar economías de escala.

Tabla 6

Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores		1	2	3	4	5	Total
Economías de escala	Bajo	■					Alto 2
Requerimientos de capital	Bajo	■					Alto 2
Acceso a los canales de distribución	Alto		■				Bajo 1
Curva de experiencia	Bajo	■		■			Alto 3
Diferencias propias del producto y/o servicio	Alto		■	■	■		Bajo 4
Identidad de marca	Bajo	■		■	■		Alto 4
Restricciones gubernamentales	Bajo	■					Alto 1
Promedio		■					2.4

Nota: 1 significa “No atractiva,” 2 es “Medianamente no atractiva,” 3 es “Neutral,” 4 es “Medianamente atractiva,” y 5 es “Muy atractiva”

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf (2014), y Porter (1986).

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El análisis para los sustitutos muestra una industria medianamente no atractiva (2.0), lo que denota una amenaza alta (ver Tabla 7). El sustituto más evidente del comercio electrónico es el *retail* físico, debido a que es una industria a la que el consumidor está acostumbrado, que le ofrece disponibilidad por la gran cantidad de tiendas físicas que existen y por la posibilidad de obtener el producto en tiempo real, e incluso a precios atractivos. Sin embargo, en internet el cliente tiene la capacidad de comparar distintas tiendas más rápido y eso les resulta atractivo.

Tabla 7

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos		1	2	3	4	5	Total
Costos de cambio	Bajo	■					Alto 1
Precio del sustituto	Bajo	■		■			Alto 3
Disponibilidad	Alto		■				Bajo 1
Diferenciación de atributos	Bajo	■		■			Alto 3
Promedio		■					2.0

Nota: 1 significa “No atractiva,” 2 es “Medianamente no atractiva,” 3 es “Neutral,” 4 es “Medianamente atractiva,” y 5 es “Muy atractiva”

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf (2014), y Porter (1986).

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Se determina que es una industria medianamente no atractiva (2.1), lo que denota una alta intensidad de rivalidad entre los competidores existentes (ver Tabla 8). Lo anterior se sustenta en que la industria de *e-commerce* es muy fragmentada dada la gran cantidad de competidores. Según se indica en el caso, Amazon es una industria con altas tasas de crecimiento que no tiene

diferenciación, ni en producto ni en servicio, por lo que los costos de cambio de marca son bajos, y la compra mayormente está asociada a conseguir los mejores precios.

Asimismo, existe una concentración de competidores, siendo las principales empresas: Amazon con el 40.4% de participación de mercado, Walmart con 7.1%, eBay con 4.3%, Apple con 3.7% y BestBuy con 2.2%, mientras que el 33.1% recae en otras empresas (Insider Intelligence, 2020). Esto hace más evidente la competitividad para ganar cuota de mercado y los esfuerzos del líder para mantenerla.

Tabla 8

Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad de competidores existentes		1	2	3	4	5	Total	
Crecimiento de la industria	Bajo	[Barra azul de 5 unidades]					Alto	5
Número de competidores	Alto	[Barra azul de 1 unidad]					Bajo	1
Costos fijos	Alto	[Barra azul de 3 unidades]					Bajo	3
Costos para dar valor agregado	Alto	[Barra azul de 1 unidad]					Bajo	1
Diferenciación de producto	Bajo	[Barra azul de 1 unidad]					Alto	1
Diferenciación del servicio	Bajo	[Barra azul de 1 unidad]					Alto	1
Costos para cambiar de marca	Bajo	[Barra azul de 1 unidad]					Alto	1
Barreras de salida	Alto	[Barra azul de 5 unidades]					Bajo	5
Concentración de competidores	Alto	[Barra azul de 1 unidad]					Bajo	1
Promedio		[Barra naranja de 2.1 unidades]						2.1

Nota: 1 significa “No atractiva,” 2 es “Medianamente no atractiva,” 3 es “Neutral,” 4 es “Medianamente atractiva,” y 5 es “Muy atractiva”

Fuente: Elaboración propia, en base a Hax y Majluf (2014), y Porter (1986).


2.3. Conclusiones del microentorno

El análisis del microentorno, que se resume en la Tabla 9, muestra una industria medianamente no atractiva (2.2), en la cual todas las fuerzas hacen que los márgenes sean bajos; pero son dos fuerzas las que tienen el mayor impacto: La amenaza de sustitutos y la rivalidad de competidores existentes. Por las características no diferenciadas del producto y servicio, estas fuerzas podrían llevar a una guerra de precios, no sólo entre los competidores de la industria, sino incluso con los competidores del *retail* físico, con el fin de mantenerse en la industria. Esto podría convertirse en un problema de sostenibilidad, en un contexto donde solamente la empresa con mayor respaldo financiero sobreviviría. Pese a que esta industria tiene varios competidores, está altamente concentrada, teniendo Amazon el liderazgo. Por ello se debe considerar la posibilidad de que grandes empresas que son competidoras actuales como Facebook y Google, pero que no llegan al 1% de cuota de mercado, decidan focalizar su crecimiento e inversión en el comercio

electrónico, o que competidores como eBay que tiene la segunda posición de mercado con 5.5% replantee su modelo de negocio para competir agresivamente y así incrementar su participación.

Tabla 9

Consolidado de las fuerzas competitivas de Porter

Fuerza competitiva	1	2	3	4	5	Total
1. Poder de negociación de los proveedores						2.3
2. Poder de negociación de los clientes						2.3
3. Amenaza de nuevos competidores						2.4
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos						2.0
5. Rivalidad entre los competidores existentes						2.1
Promedio						2.2

Nota: 1 significa “No atractiva,” 2 es “Medianamente no atractiva,” 3 es “Neutral,” 4 es “Medianamente atractiva,” y 5 es “Muy atractiva”

Fuente: Elaboración propia.,

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia Actual Amazon

Amazon se convirtió en el minorista en línea más grande del mundo gracias a su enfoque hacia la diversificación, el cual se ha extendido hacia el propósito de lograr una transformación digital en la vida de las personas, a través del uso de la información (*big data* e inteligencia artificial). Al analizar la estrategia de Amazon, en base a los cuatro niveles de estrategia empresarial⁶ planteados por Thompson et al. (2012), se concluye que la compañía utiliza la estrategia de diversificación conglomerada relacionada, puesto que ha construido un portafolio de negocios en diversas industrias, con productos y servicios interrelacionados en un ecosistema digital, como se aprecia en el Gráfico 2. Es una organización que maximiza sus beneficios con el uso de la información, entiende el comportamiento del consumidor y predice lo que harán para crear valor en servicios, productos, y contenidos.

Gráfico 2

Ecosistema digital de Amazon

⁶ Niveles de estrategia empresarial: corporativa, de negocios, funcional y operativa.



Fuente: Fostec & Company (2019).

Al adoptar una estrategia de negocios híbrida, Amazon ha logrado tener un liderazgo en costos ofreciendo precios relativamente bajos, operando con márgenes de ganancia reducidos y generando economías de escala. Además, se ha diferenciado para ganar la preferencia de los consumidores, al construir una marca de alto valor que continúa sumando consumidores leales a su ecosistema. Las principales estrategias funcionales y operativas implementadas se han enfocado al incremento de la eficiencia, automatización de su red de centros de distribución y cumplimiento de pedidos, la construcción de la experiencia del cliente, calidad de productos propios y de terceros, iniciativas de inversión en investigación y desarrollo, e infraestructura tecnológica.

2. Modelo de Negocio

Según el modelo de negocio *Multi-Sided Platforms*, desarrollado por Hagiu y Wright (2015), Amazon opera como una plataforma multilateral (MSP) que crea valor al posibilitar la conexión entre dos o más grupos de participantes, reduciendo los costos de transacción, y facilitando que éstos se encuentren y se relacionen entre sí. Se trata de una MSP unilateral, bilateral y al mismo tiempo intermediaria.

Se sostiene que es unilateral porque en algunas ocasiones se comporta como vendedor de productos propios; pero es bilateral cuando asume el rol de revendedor, comprando productos a precios mayoristas y comercializándolos a precios minoristas; así como también es intermediaria, al facilitar el intercambio comercial entre vendedores y consumidores (ver Gráfico 3.1 del Anexo

3). A continuación, mediante el Modelo Canvas (ver Gráfico 3), se describe el modelo de negocio de Amazon.

2.1. Segmento de clientes

Personas con acceso a internet que quieran comprar y/o vender productos. No empleen una variable demográfica o de nivel socio económico para segmentar, ya que se dirige a las mismas personas que hoy compran en la industria *retail* minorista físico. Pese a lo anterior podrían utilizar una variable actitudinal para discriminar, la cual estaría relacionada a que las personas no tengan barreras hacia el uso de internet, estando dispuestos a realizar operaciones financieras en línea.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor difiere para cada uno de los dos grupos de clientes que se atienden, es decir, comprador o cliente final, y vendedor que utiliza a Amazon como canal o intermediario. Para el cliente final, la empresa ofrece una amplia gama de productos con precios competitivos, además de la conveniencia en cuanto a tiempos de entrega muy cortos y facilidad de compra. Es importante debido a la naturaleza del canal de venta brindarle seguridad al cliente, asociada con el robo de sus datos y/o estafas, así como un servicio post venta excepcional que le permite sobrepasar las barreras de la impersonalidad, debido al canal, y generar confianza. Finalmente, debido al ritmo constante de las innovaciones en la empresa, se podría decir que parte importante de su propuesta de valor es darles a sus clientes un efecto *Wow* asociado a productos y servicios como por ejemplo drones, almacenes en el aire, flota propia de aviones, servicio de Amazon Key⁷, entre otros. Por otro lado, para el vendedor que utiliza a Amazon como un canal de comercialización, se le ofrece la opción de mostrar sus productos a un amplio mercado potencial; dado que se cuenta con una plataforma de alto tráfico. Además, tiene la posibilidad de contratar el servicio *fulfillment*, mediante el cual Amazon se encarga de toda la gestión logística, a cambio de una comisión mayor.

2.3. Canales

Los canales que utiliza Amazon para asegurar la transacción completa son dos; el primero es internet debido a la naturaleza del negocio a través de su *website* y aplicaciones móviles.

⁷ Amazon Key es un servicio de entrega en el hogar, o en el automóvil. En el hogar, consiste en una cámara con cerradura inteligente que permite identificar la entrega del producto a través del código de barras del paquete con lo que el repartidor tiene acceso al hogar para dejar el paquete sin necesidad de que esté una persona en el hogar. Para el auto, solo funciona en carros compatibles, con un acceso que llega desde la nube cuando el usuario realiza la verificación electrónica.

Gráfico 3

Lienzo Canvas

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<p>Socios logísticos</p> <p>Vendedores de terceros</p> <p>Accionistas</p> <p>Empleados</p> <p>Top</p>	<p>Cadena de suministro</p> <p>Innovación</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Gestión de Big Data</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p style="text-align: center;">Recursos claves</p> <p>Financieros: para inversiones, que les permita soportar bajos márgenes e invertir en otros negocios que soportan el negocio total.</p> <p>Físicos: almacenes en la tierra, almacenes en el aire, robots, drones, aviones, camiones, entre otros.</p> <p>Tecnología: Patentes, ecosistema propio.</p> <p>Reputación: marca reconocida, de mayor valor a nivel global</p> <p>Tecnología: Patentes, ecosistema propio.</p>	<p>Para el cliente final</p> <p>Amplia gama de productos</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Conveniencia, al ofrecer los mejores tiempos de entrega y facilidad en el proceso de compra</p> <p>Seguridad en el proceso de pago y entrega de productos</p> <p>Servicio al cliente excepcional</p> <p>Capacidad de sorprender a los clientes</p> <p>Vendedor de terceros</p> <p>Gran vitrina para sus productos, con acceso a un mercado amplio</p> <p>Servicios de fulfillment opcional</p> <p>Respaldo ante clientes finales de la calidad de Amazon.</p>	<p>Cliente final</p> <p>Relación directa con Amazon</p> <p>Vínculos de largo plazo</p> <p>Estrategia de adquisición: precio y conveniencia</p> <p>Estrategia de retención: a través de programas de lealtad (Amazon Prime) y ecosistema digital.</p> <p>Vendedores de terceros</p> <p>Relación directa con Amazon</p> <p>Establecer vínculos de largo plazo: ranking de ventas, inventarios en tiempo real, productos con valoración se posicionan en la búsqueda</p> <p>Estrategia de retención: premios Spoligh Small</p> <p>Estrategia de venta cruzada: Servicio fulfillment.</p> <p>Canales</p> <p>Canal principal es , a través de su página web o de la aplicación móvil</p> <p>Para la entrega tiene distintos métodos de distribución. También utiliza a UPS y el servicio postal de los EE.UU.</p>	<p>Personas con acceso a Internet</p> <p>Que quieran comprar o vender productos</p> <p>Que no tengan barreras hacia el uso de Internet, dispuestos a realizar operaciones financieras en línea</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos de ventas</p> <p>Costos de fulfillment</p> <p>Costos de tecnología y contenido</p> <p>Gastos de marketing</p> <p>Gastos generales y administrativos</p>			<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Ingresos por venta de productos</p> <p>Ingresos por servicios: comisiones y fulfillment</p> <p>AWS: Ingresos por suscripciones, Amazon Prime, Amazon Fresh, Amazon Music, Amazon Video</p>	

Fuente: Elaboración propia, en base a Osterwalder y Pigneur (2011).

El segundo es la entrega de los productos a través de distribución vía terceros, utilizando empresas como UPS y el servicio postal de Estados Unidos. Por otro lado, a través de distribución propia con la que busca disminuir su problema de la última milla mediante servicios como Amazon Locker⁸, Amazon Delivery Service Partners⁹ drones, o su robot Amazon Scout, para entregar paquetes en el hogar a través de un robot autónomo.

2.4. Relación con clientes

Con el cliente final, la relación es directa, construyendo una relación a largo plazo a través de vínculos estrechos soportados en el conocimiento profundo que tienen de sus compradores. La empresa cuenta con programas de lealtad como Amazon Prime, con el que busca retener e incrementar el valor promedio del ticket de compra; además de ofrecer un gran ecosistema digital que promueve las ventas cruzadas y le permite seguir capturando información del cliente. La relación con el vendedor de terceros busca generar principalmente venta cruzada mediante servicios ofrecidos como Amazon Fulfillment, e incrementar la rotación de los productos dándoles herramientas como inventario en tiempo real y ranking de ventas entre otros. Además, cuenta con un plan de premios denominado Spoligh Small Bussines.

2.5. Fuentes de ingreso

Los ingresos netos se generan de las siguientes formas: (a) venta de productos a través de la página web o del aplicativo, (b) servicios que se cobran a los vendedores que utilizan Amazon como canal, y (c) los AWS, que incluyen servicios de publicidad, membresías a Amazon Prime y otras suscripciones para contenido digital. En 2020, los ingresos por AWS representaron el 12% del total, al igual que en 2019.

2.6. Estructura de costos

Los gastos operativos que muestra Amazon al año 2020 se dividen en cinco grupos: (a) costos de ventas que aportaron el 64%, donde también se incluyen los gastos de personal y de logística; (b) costos de *fulfillment*, por el 16%; (c) costos de tecnología y contenido que representaron 12% asociado a empleados involucrados en el proceso de investigación y desarrollo, costos de infraestructura tecnológica y exhibición de productos en el *website*; (d) gastos de marketing que representaron 12%, asociados a búsqueda pagadas, pago por referencias de clientes externos, publicidad, y relaciones públicas; y (e) gastos generales y administrativos, para el mantenimiento de la infraestructura física, entre otros, que representaron el 2% (Amazon, 2021a).

⁸ Amazon Locker, es un servicio de casilleros donde el cliente puede recoger su pedido en el lugar y hora que elija.

⁹ Amazon Delivery Partner Services: franquicia de reparto para aquellos que quieran convertirse en propietarios de un negocio, la empresa les da acceso a tecnología e incentivos en la fase inicial del negocio.

3. Cadena de valor

En el Gráfico 4 se analiza la cadena de valor de Amazon, la cual se ha adaptado porque la empresa brinda un servicio a sus clientes que abarca desde la venta de un producto específico, hasta su entrega. El recurso tecnología funciona como *umbrella* para todas las actividades de Amazon, las cuales se agrupan en: (a) Amazon TechHubs, centros tecnológicos propiedad de la compañía, que están orientados a la investigación y desarrollo de tecnologías emergentes, como por ejemplo computación de voz y robótica; y (b) inversión en *startups* orientadas a diversos campos, como por ejemplo, en Aurora Innovation y Rivian, que buscan desarrollar la plataforma para coches autónomos mediante el diseño del software, hardware y servicios de datos necesarios; así como el desarrollo de coches eléctricos respectivamente.

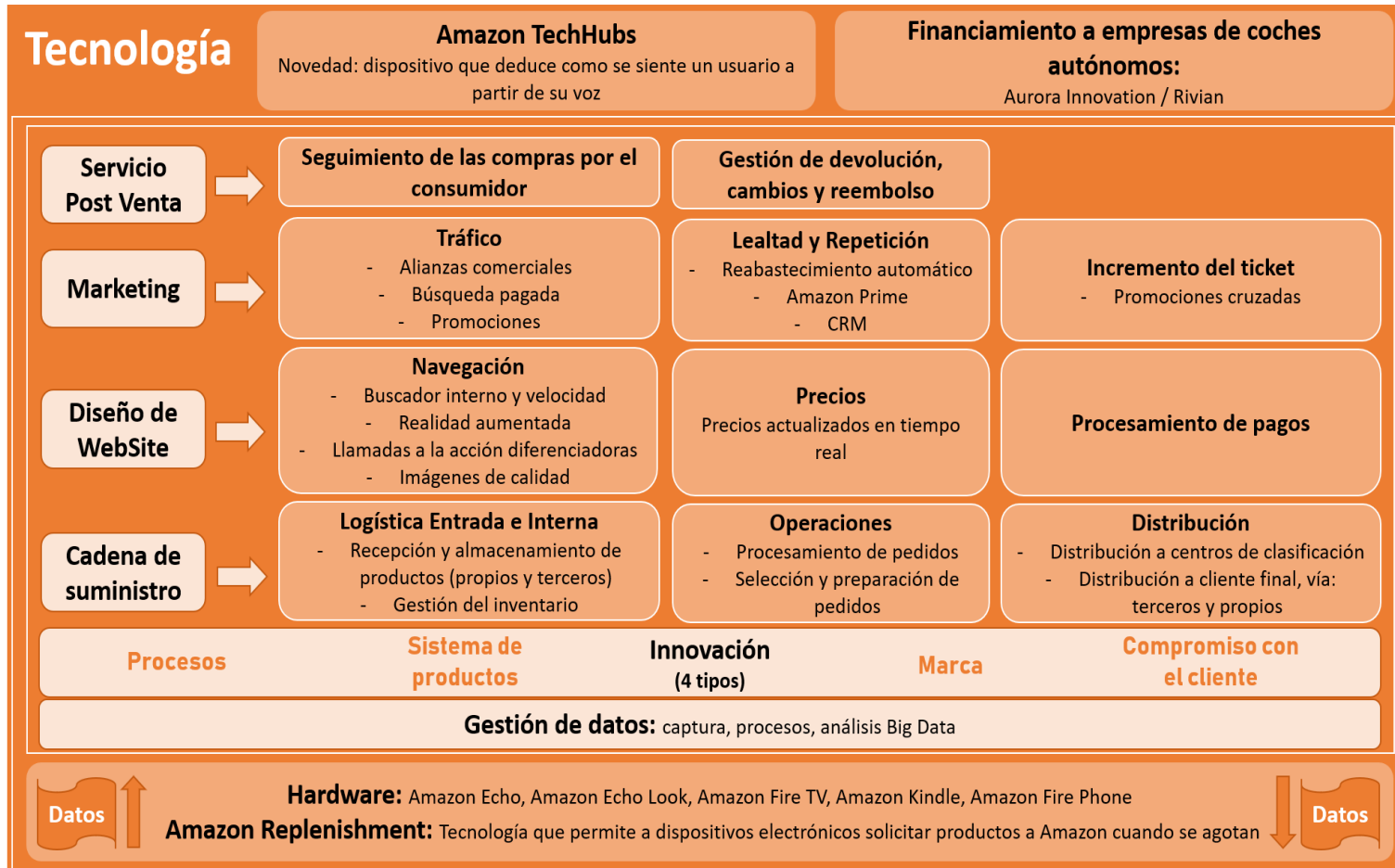
El ecosistema digital que ha construido Amazon a través de su hardware y la apertura de patentes a empresas de electrodomésticos como Amazon Replenishment¹⁰ es parte importante de su cadena de valor, ya que nutren de muchos datos a la empresa, los cuales son clave para conocer a los consumidores y seguir alimentando el círculo virtuoso. Específicamente en el negocio de comercio electrónico minorista, la empresa tiene como pilares a la innovación y a la gestión de datos. Sobre la innovación, Amazon aplica cuatro tipos de: (a) innovación en procesos, buscando construir capacidades únicas y mejorar continuamente del margen, por ejemplo a través la de la robotización de sus almacenes y centros logísticos; (b) innovación en sistema de productos, a través de servicios complementarios que le permiten una conexión valiosa de datos; (c) innovación en marca, en base a que el nombre de Amazon se posiciona como líder, siendo la marca más valiosa del mundo; y (d) innovación en compromiso con el cliente, para cumplir con la propuesta funcional de experiencia de compra fácil, segura y a tiempo, dándole a los clientes el efecto *Wow* (Keeley et al., 2013).

Sobre los procesos y actividades esenciales, los mismos se agrupan en cuatro: (a) cadena de suministro, que abarca la logística de entrada e interna, incluyendo una gestión adecuada del inventario junto con sus proveedores; (b) diseño *website*, lo que es clave en la experiencia de navegación, manteniendo siempre precios actualizados en tiempo real; (c) marketing, que debido a los bajos márgenes de la empresa, debe asegurar la mayor cantidad de clientes posibles para seguir ganando masa crítica y en paralelo seguir siendo atractivos para los inversores, buscan incrementar el ticket de compra; y (d) servicio post venta, para asegurar que la experiencia de los consumidores sea completamente satisfactoria.

¹⁰ Amazon Replenishment: es una tecnología que permite que los dispositivos conectados a ellos soliciten productos físicos a Amazon cuando los suministros se están agotando. Lo tienen incorporado empresas como LG en lavadoras y lavavajillas; Samsung, Whirlpool, HP, Toshiba, Epson, entre otras.

Gráfico 4

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, en base a Euromonitor International (2019b), Keely et al. (2013), Porter (1986).

4. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

De acuerdo D'Alessio (2014), el análisis AMOFHIT consiste en una revisión de las áreas operativas de la empresa, pero con enfoque estratégico: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología e innovación.

4.1. Administración y gerencia

Bajo el liderazgo de Jeffrey Bezos, Amazon tiene una estructura organizacional con 48 ejecutivos, de los cuales solamente dos son mujeres (Kim, 2019). Estos ejecutivos están organizados en torno a 10 áreas, como se presenta en el Gráfico 3.2 del Anexo 3. Entre estas áreas están las unidades de negocio: (a) Amazon Web Services, y (b) Consumers Worldwide, que se separa en el mercado estadounidense y el mercado mundial. Así mismo, hay dos Senior Vice Presidents y Counselors, un experto en finanzas (CFO) y un asesor en temas de tecnología, que como se ha mencionado es la sombrilla para todas las operaciones de Amazon.

La estructura organizacional está basada en divisiones, por lo que se dice que es multidivisional, donde cada área opera de forma autónoma, en un entorno cultural basado en 14 principios de liderazgo¹¹. La Junta Directiva (*Board of Directors*) tiene una política de diversidad, según el Comité de Nominación y Gobierno Corporativo, que incluye candidatos desde mujeres y minorías, para aprovechar el talento interno y mejorar la toma de decisiones; sin embargo, existe oportunidad de mejorar considerando que las mujeres representan el 26.8% del liderazgo (Amazon, 2021b).

4.2. Marketing y ventas

Para el 2019, Amazon era el mayor anunciante a nivel global, con una inversión de US\$ 11,000 millones en publicidad, lo que representa el 2% del monto invertido en este concepto en todo el mundo. En el año 2009, la empresa invirtió US\$ 593 millones, monto que luego incrementó a US\$ 3,300 millones en 2014 y finalmente a US\$ 11,000 millones en 2019, lo que implica un aumento superior a 20 veces en solo una década (“Amazon es el mayor,” 2020).

De acuerdo con Future Retail (2020), Amazon ha basado su éxito en la implementación de siete estrategias: (a) servicio Prime, que cuenta con más de 100 millones de suscriptores, por lo que se dice que es el programa de lealtad que ha tenido más éxito en todo el mundo, y su ventaja es el envío gratis en 24 horas, a lo cual se le suman otros beneficios como acceso a películas, series, videos y música; (b) tecnología acorde a pequeñas empresas, para ayudarlas a gestionar sus

¹¹ 1) Obsesión por los clientes, (2) Asumir los resultados, (3) Inventar y simplificar, (4) Los líderes tienen la razón (5) Contratar a los mejores, (6) Insistir en los estándares más altos, (7) Pensar en grande, (8) Inclinación hacia la acción, (9) Ser frugal, (10) Autocrítica, (11) Ganarse la confianza de los demás, (12) Hundirse en lo profundo, (13) Disentir y comprometerse y (14) Cumplir con las expectativas.

inventarios, a promocionarlos y luego a entregarlos a los clientes; (c) entrega a domicilio y logística de la cadena de suministro, gracias al uso intensivo de tecnología en las áreas de distribución y transporte, así como al establecimiento de centros de distribución, donde también se guarda inventario de ciertos productos con muy alta rotación; (d) inteligencia artificial, que ha permitido a los clientes hacer sus compras solo con una orden verbal a Alexa, además, mediante el manejo de BigData se conocen los gustos de los clientes y es posible ofrecerle justo lo que requieren; (e) participación en el mundo de la salud, a través de inversiones en el sector farmacéutico y las atenciones médicas en línea; (f) expansión geográfica, considerando que las ventas fuera de los Estados Unidos representan el 40% del monto global; y (g) adquisiciones, a través de la inversión en distintas startups, para cubrir áreas como logística y distribución, que son propias del negocio, y otras como robótica, conducción automatizada y vehículos eléctricos. Además, Amazon utiliza marketing promocional, búsquedas patrocinadas, referencias de clientes externos, y publicidad de autoservicio en web y móvil basados en búsqueda (productos, patrocinados, anuncios destacados y en dispositivos Kindle, otros). La empresa utiliza una estrategia de precios dinámica, según Neel Mehta actual Product Manager de Google, debido a que éstos cambian más de 2.5 millones de veces en el día con el objetivo de que sean cada vez más competitivos.

4.3. Operaciones y logística

Amazon es un referente por su gestión logística y su sofisticada cadena de suministro, posee una gran infraestructura disponiendo de 175 centros logísticos alrededor del mundo, de los cuales 110 se encuentran en los Estados Unidos. Cada uno tiene un espacio entre 600,000 y un millón de pies cuadrados dedicados a la selección de los productos pedidos por los clientes, su empaquetamiento y su despacho. Lo que permitió a la empresa entregar más de 2,000 millones de pedidos en nombre de sus vendedores, durante el año 2016 (Amazon, 2021c).

A través del servicio Fulfillment by Amazon (FBA) se permite que los vendedores envíen su inventario a sus centros de distribución, que se encargan del almacenamiento, embalaje, distribución, atención de clientes y devoluciones. Este servicio, cuenta con controles internos¹² que mejoran la rotación del inventario, remoción de productos de baja rotación, y gestión de inventarios de clientes, minimizando riesgos de inventario no vendido. Lo anterior se complementa con una estrategia híbrida *push-pull*, con la estrategia push acerca los productos al consumidor desde sus centros de distribución en base a pronósticos de demanda, y emplea la estrategia *pull* para el envío de pedidos de vendedores de FBA a los clientes.

En sus centros de distribución, Amazon utiliza Robots Kiva con lo cual ha reducido sus costos de almacenamiento en 20% manteniendo 50% más inventario por pie cuadrado, y una reducción del

¹² Índice de Rendimiento de Inventarios (IPI)

tiempo de inicio del pedido hasta estar listo para envío de 60-75 a 15 minutos (Green, 2017). La entrega de los productos en la última milla está delegada a terceros como UPS entre otros, lo que incentiva su búsqueda de independencia logística mediante iniciativas como la adquisición de una flota de 20 aviones Boeing 767 para la entrega aérea, innovación en la entrega de pedidos por drones (*Amazon Prime Air*), entrega a través de conductores independiente (*Amazon Flex* y *Amazon Delivery Partner*), distribución a través de una flota de 25 camiones (*Treasure Trucks*) y *Amazon Key* recibir tus paquetes en casa o en tu carro sin necesidad que el consumidor esté presente (Amazon, 2019a).

4.4. Finanzas y contabilidad

En el Capítulo I se presentó la evolución de las ventas y de las utilidades de Amazon, en base a las cuales se ha calculado el índice de rentabilidad sobre ventas que se presenta en la Tabla 10. Se aprecia cómo en 2020 la empresa ha obtenido el mayor porcentaje de rendimiento del último quinquenio, como consecuencia de una reducción en el costo promedio de ventas, lo que permitió obtener un mayor nivel de utilidades operativas. Esto a su vez, se vio reflejado en las ganancias por acción, que ascendieron a US\$ 42.64 por cada título valor.

Tabla 10

Razones financieras

Ratio	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad sobre ventas ROS	3.1%	1.7%	4.3%	4.1%	5.5%
Rentabilidad sobre activos ROA	2.8%	2.3%	6.2%	5.1%	6.6%
Rentabilidad sobre patrimonio ROE	12.3%	10.9%	23.1%	18.7%	22.8%
Ganancias por acción (US\$)	5.01	6.32	20.68	23.46	42.64
Índice de endeudamiento	76.9%	78.9%	73.2%	72.4%	70.9%
Prueba ácida	1.04	1.04	1.10	1.10	1.05

Fuente: Elaboración propia, en base a Amazon (2021a, 2020b, 2019a).

En la tabla anterior también se presenta el ROA, en cuyo caso durante 2020 se obtuvo 6.6% que es el más elevado del período analizado; mientras que en el caso del ROE, aunque en 2020 se tuvo un rendimiento igual a 22.8%, esto había sido superado en 2018 cuando se generó un 23.1%. La razón por la que en 2019 se dio una disminución es porque las utilidades ese año no crecieron a la misma velocidad del patrimonio (utilidades retenidas), dado que las inversiones de estos fondos aún no rendían frutos. A pesar de la estricta política de no pagar dividendos, sino que hay una reinversión total, el índice de endeudamiento de la empresa para 2020 era de 70.9%, aunque debe mencionarse que presenta una clara tendencia a reducirse.

4.5. Recursos humanos

En los Estados Unidos, Amazon emplea a 950,000 personas, y para tener una idea de la importancia que la empresa tiene como empleador, esta cantidad es mayor al conjunto de

trabajadores de la construcción residencial en el país (Berger, 2021). Amazon ha presentado en los últimos años una mayor demanda del talento especializado de profesionales de ciencia de datos, arquitectos de soluciones, ingenieros de seguridad y analistas de negocios, entre otros (Bidwell, 2019).

La empresa cuenta con programas para difundir conocimientos en sus empleados y pensando en la demanda de futuros puestos, entre estos se destacan: *Amazon Technical Academy*¹³ y *Career Choice*¹⁴ para el financiamiento de educación superior, que benefician a más 16,000 empleados facilitándoles también entrenamiento *inhouse* en más de 25 centros de cumplimiento (Amazon, 2019a). En el año 2019, Amazon anunció el lanzamiento de un nuevo programa para retener talento, con el que se busca que los trabajadores desarrollen sus carreras profesionales dentro de la organización, en áreas tan diversas como manufactura, robótica, ciencias de la computación, sistemas, y salud (Bidwell, 2019).

Sin embargo, el clima laboral de Amazon ha sido cuestionado por el alto grado de exigencia y los bajos sueldos que reciben los empleados de almacén, siendo de US\$ 15 por hora, US\$ 17.5 que en promedio paga la competencia¹⁵ dentro del sector tecnológico. Es importante recalcar que el mínimo por hora en Estados Unidos es de US\$ 10.35 (PayScale, s. f.). Pero, el nivel de rotación de personal es cada vez menor gracias a una mejor selección y retención del personal, lo cual se fortalece por la política de beneficios igualitarios, en la que empleados y altos ejecutivos acceden a distintas opciones de seguro médico, planes de ahorro para la jubilación, acciones de la compañía o RSUs¹⁶, asistencia en procesos de adopción, servicios legales, vacaciones y beneficios para padres y familias (Bidwell, 2019).

4.6. Sistemas de información

Utiliza sistemas de información para la gestión de recursos empresariales (ERP), de cadenas de abastecimiento (SCM), de relación de con los clientes (CRM) que integran sistemas logísticos con la información de contacto del cliente, y sistemas como Marketplace Web Service (MWS) que estandarizan e integran sitios webs de interacción con el cliente, recomendaciones, procesamiento de transacciones, pasarelas de pagos y servicios, sistemas de cumplimiento, entre otros, que en conjunto que proveen una alta capacidad de respuesta, personalización, velocidad, seguridad y calidad de información.

¹³ Programa de capacitación y colocación laboral que equipa a los empleados no técnicos de Amazon con las habilidades esenciales para la transición y prosperar en carreras de ingeniería de software.

¹⁴ Programa subvencionado parcialmente por Amazon para los asociados de centros de cumplimiento que buscan mudarse a ocupaciones de alta demanda.

¹⁵ Google, Facebook, EBay.

¹⁶ Unidades de Acciones Restringidas (RSU). Oportunidad de convertirse en propietarios de la empresa mediante la concesión y la adquisición de acciones.

La tecnología de *cloud computing* Amazon AWS no solo ha actuado como producto, sino también como una herramienta para la integración y gestión de sus sistemas, que le ha permitido recopilar, procesar y explotar la información de sus procesos y clientes, automatizar y robotizar sus procesos operacionales, sobre una infraestructura de TI que puede manejar millones de operaciones, consultas de vendedores y clientes.

4.7. Tecnología, investigación y desarrollo

Amazon ha implementado 18 centros tecnológicos en América del Norte, en los que laboran más de 20,000 empleados innovando en una variedad de tecnologías emergentes, como computación de voz, logística y robótica. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) se ha destinado principalmente a la unidad de *cloud computing*, que forma parte de Amazon Web Services (AWS), con el objetivo de reforzar el asistente digital por voz Alexa, y apoyar proyectos futuristas como su tienda sin cajero Amazon Go (Fuscaldo, 2019).

Amazon posee una infraestructura de computación en la nube escalable y robusta, con recursos tecnológicos alojados en centros de datos extendidos por todo el mundo que le otorgan una capacidad y poder computacional, que a su vez le genera costos de mantenimiento y obsolescencia tecnológica. Para mejorar la experiencia del cliente, la empresa está en constante innovación, desarrollando nuevos productos y soluciones como el botón Amazon Dash, Amazon Fresh, Amazon Prime Air, Amazon Fire TV y Amazon Fire (Amazon, 2019a). Invierte y desarrolla *softwares* y nuevos dispositivos de comunicación, gracias a los avances en la conectividad inalámbrica, velocidad de conexión, costo de procesamiento de datos, entre otros (Amazon, 2019a).

5. Valoración de recursos y capacidades (Matriz VRIO)

El análisis de recursos y capacidades de la empresa se realiza considerando la información planteada tanto en el modelo de negocio como en la cadena de valor. Se identifican las siguientes ventajas competitivas sostenibles (Ver Tabla 11): (a) ecosistema digital propio, (b) valor de marca, (c) innovación en procesos, sistema de productos, marca y compromiso con el cliente; y (d) gestión de *Big Data*.

Se han identificado un total de siete ventajas competitivas temporales, entre las cuales están las siguientes: (a) actividades logísticas, la cuales si bien podrían ser costosas y no tan rápidas de imitar, existen grandes corporaciones que estarían en la capacidad de hacerlo, (b) alta capitalización que tiene el mercado, que al depender de las expectativas y percepciones podría ser muy fácil de cambiar, sobre todo en el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que vivimos, y (c) nube propia a través de AWS, ya que como se mencionó en el futuro representaría para Amazon una ventaja comparativa que le permitirá mantener precios competitivos con mejores márgenes para la empresa y espacio para ajustar tácticamente su estrategia de precios.

Tabla 11

Análisis VRIO

Recursos y capacidades		V	R	I	O	Implicaciones competitivas
Recursos						
Físicos	Centros de cumplimiento tecnificados	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
	Almacenes y centros de distribución estratégicos	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
	Flota de transporte: aviones, camiones, drones	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
	Amplia gama de oferta de productos	Si	No			Paridad competitiva
Tecnología	Patentes: tecnología <i>replenishment</i>	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva sin explorar
	Ecosistema digital propio	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
	Nube propia (AWS)	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
Reputación	Valor de marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Humanos	Personal "top" especialistas en sus campos	Si	No			Paridad competitiva
Capacidades						
	Innovación: 4 tipos de innovación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
	Alta capitalización de mercado	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
	Gestión logística de primer nivel	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
	Gestión del Big Data e IA	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
	Servicio de post-venta al cliente	Si	No			Paridad competitiva
	Investigación y desarrollo	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
	Red de entrega de pedidos de última milla	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva sin explorar
	Tiempo de entrega de pedidos	Si	No			Paridad competitiva
	Avances en inteligencia artificial	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva sin explorar
	Economías de escala	Si	No			Paridad competitiva
	Economías de alcance	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva sin explorar

Nota: V responde a la pregunta ¿es valioso? R corresponde a la interrogante ¿es raro? I se utiliza para la respuesta a la pregunta ¿es difícil de imitar? O es ¿es explotado por la organización?

Fuente: Elaboración propia, en base a Barney y Hesterly (2015).

Las ventajas competitivas sin explotar están asociadas a: (a) patentes como la tecnología *Replenishment*, que a partir del 2018 la liberó haciendo que empresas de electrodomésticos la incorporen en sus productos y así ofrecerle al consumidor la reposición automática de productos comprando vía Amazon, (b) red de entrega de pedidos de última milla, ya que se han lanzado innovaciones que aún están en pruebas piloto por la complejidad tecnológica que suponen asociadas a su nivel de autonomía, (c) avances en inteligencia artificial, aunque Amazon tiene grandes avances asociados a aprendizaje automático que ha permitido incorporarlos en su proceso logístico, en promociones acertadas al consumidor, ajuste de precios en tiempo real, entre otras; el potencial de utilizarlo para entender el movimiento de cada consumidor, predecir su comportamiento dentro y fuera del hogar para en última instancia mejorar su experiencia es aún bastante grande, pensando por ejemplo que su asistente de voz responda cada vez mejor a las necesidades del consumidor considerando su estado emocional por el tono de voz o debido a la rutina particular de cada hogar en relación con sus actividades, horarios y visitas, y (d) economías de escala, debido al paraguas de tecnología de Amazon como corporación será interesante ver cómo los avances en tecnología utilizados en *ecommerce* se aplican a otras industrias y viceversa.

6. Ventaja competitiva

Amazon tiene una estrategia competitiva híbrida, ya que al mismo tiempo que tiene al cliente como eje central de su negocio, tiene obsesión por la eficiencia. Al poner al consumidor en el centro busca llevar la satisfacción de sus clientes al máximo nivel y busca que su diferenciación esté en sorprender a sus clientes siempre; al mismo tiempo buscan conseguir la mayor eficiencia en su gestión operativa; lo anterior solo es posible debido al *umbrella* en tecnología que tienen, la cuál está detallada en la cadena de valor.

Capítulo IV. Investigación de mercados

Lamb y Hair (2011) proponen que la investigación de mercados es un proceso que vincula al consumidor, cliente y al público, para que a través de los datos recopilados se identifiquen oportunidades y problemas del mercado. A través de la investigación se planea, recaba y analiza información relevante para la toma de decisiones estratégicas. Para efectos de este planeamiento estratégico se han utilizado datos de fuentes de información secundaria¹⁷, los mismos que serán analizados y los hallazgos presentados bajo un enfoque descriptivo.

1. Objetivos

El objetivo general de la investigación de mercados es: Identificar oportunidades, tendencias y barreras en el comercio electrónico minorista en Estados Unidos para el diseño de estrategias. Para lograrlo se proponen los objetivos específicos que se presentan en el siguiente apartado.

1.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación de mercado son los siguientes:

- Comprender las proyecciones para el *e-commerce* referente al tamaño de mercado y evolución de las categorías.
- Entender las características y el comportamiento del consumidor estadounidense.
- Identificar las tendencias de mercado que afecten al comercio electrónico.

2. Informe de los principales hallazgos

2.1. Crecimiento del comercio minorista

El *retail* minorista en Estados Unidos ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Durante el 2020, creció en 3.3% para alcanzar los US\$ 3,399 mil millones (ver Gráfico 4.1 del Anexo 4). Estos se dividen en comercio a través de tiendas o establecimientos físicos, y comercios sin presencia física. En el Gráfico 4.2 del Anexo 2 se presenta la evolución de los dos segmentos, y se observa como durante el 2020, el comercio a través de tiendas decreció en 3.1%, mientras

¹⁷ Fuentes utilizadas: informes, reportes, páginas webs, encuestas existentes.

que el comercio sin presencia física se incrementó en 28.1%. Para el 2020, el comercio sin tiendas representó el 26.6% del total *retail* y se proyecta que crezca a una tasa anual de 10% entre 2021 y 2025. Por tanto, el verdadero reto es hacer crecer el porcentaje del canal *online* en las ventas *share*.

2.2. Crecimiento del comercio electrónico en Estados Unidos

Dentro del *retail* sin tiendas se incluyen cuatro grupos: (a) ventas directas, (b) máquinas expendedoras o *vending machines*, (c) ventas directas al hogar (por televisión o llamadas telefónicas, por ejemplo); y (d) *e-commerce*. Para el 2020, este último representó un 78.1% del *retail* sin espacios físicos, luego de haber crecido 37.4% en el año para totalizar US\$ 706 mil millones (ver Gráfico 4.3 del Anexo 4). Euromonitor International (2021) proyecta un crecimiento sostenido en el *e-commerce*, a razón de 11.2% anual entre el año 2021 y el 2025.

2.2.1. Crecimiento del comercio electrónico por categoría de productos

En relación con el *e-commerce* por categorías, en la Tabla 4.1 del Anexo 4 se observa que un 17% corresponde a ropa y calzado, seguido por alimentos y bebidas que representa el 11%; mientras que en tercer lugar aparecen los artículos electrónicos con el 10%. Durante el año 2020, todas las categorías presentaron crecimiento, pero la que más creció con respecto al 2019 fue alimentos y bebidas cuyas ventas a través de *e-commerce* se elevaron en 119%. Por su parte, los electrodomésticos también mostraron un excelente comportamiento, al incrementarse en 103%, seguido por los muebles y enseres, cuyas ventas online aumentaron 78% (Euromonitor International, 2021).

Durante los próximos años, se espera que todas las categorías continúen con la tendencia creciente, pero se prevé que el mayor aumento se presente en muebles y enseres, con una tasa anual de 21%. En segundo lugar, se encuentran los juguetes y juegos tradicionales con 20%; mientras que en tercer puesto se sitúan los productos para el cuidado de las mascotas (alimentos, juguetes, accesorios, vitaminas, entre otros) con un crecimiento anualizado promedio del 19%, como se aprecia en el Gráfico 4.4 del Anexo 4 (Euromonitor International, 2021).

2.3. Gastos de consumo del estadounidense

En el año 2019, el gasto promedio de los estadounidenses fue de US\$ 63,036 (Statista, 2021b). De este monto destinaron 33% al pago de la vivienda, ya sea que se trate de una hipoteca o de alquiler, seguido por transporte con el 17%, donde se incluye el pago de crédito automotriz, uso de autobús o tren, combustible y mantenimiento de vehículos. Los consumidores de Estados Unidos gastan 13% de sus ingresos en alimentos y 11% en seguros y/o planes de pensión, como se aprecia en el Gráfico 4.5 del Anexo 4.

2.3.1. Segmentación de consumidores según modelo VALS

El modelo VALS segmenta a las personas adultas estadounidenses en ocho tipos de estilos de vida, usando un conjunto específico de rasgos psicológicos y demográficos claves que impulsan el comportamiento del consumidor. Los diferentes grupos que se crean a través de VALS son: (a)

Innovadores, (b) Pensadores, (c) Creyentes, (d) Triunfadores, (e) Esforzados, (f) Vividores de experiencias, (g) Realizados, y (h) Supervivientes. En la Tabla 12 se presentan las características de cada uno de estos segmentos, lo que se complementa con el Gráfico 4.7 que se muestra en el Anexo 4.

Tabla 12

Características de los segmentos de consumidores estadounidenses

Innovadores	Pensadores	Creyentes	Triunfadores
<p>Siempre tienen información Se sienten seguros y tratan de experimentar. Hacen uso de servicios financieros. Son escépticos ante la publicidad. Motivados a conocer otros lugares y países. Orientado al futuro. Creen que la ciencia y la investigación son pilares básicos del desarrollo. Son más receptivos a nuevas ideas y tecnologías. Tienen gamas amplias de intereses y actividades.</p>	<p>Tienen una alta motivación por las ideas. Investigan antes de actuar. Disfrutan de una perspectiva histórica. Establecidos financieramente. No están influenciados por la moda. Usan tecnologías de manera funcional. Prefieren actividades intelectuales tradicionales. Comprar productos probados anteriormente.</p>	<p>Están motivados por sus ideales. Confiar en la fe para obtener inspiración y espiritualidad. Quieren vivir en comunidades amigables. No tienen ninguna tolerancia para la ambigüedad. No buscan cambiar la sociedad. Encuentran en la publicidad una fuente legítima de información. Constancia en sus valores y estabilidad. Tienen fuertes preferencias para seguir las modas.</p>	<p>Alta motivación para lograr hacer cosas Creen que el dinero es fuente de autoridad. Están comprometidos con la familia y el trabajo. Orientados al objetivo. Trabajadores y moderados Actúan como anclas del status quo. Valoran la tecnología como impulsor de la productividad</p>
Esforzados	Vividores de experiencias	Realizados	Supervivientes
<p>Alta motivación al logro Usan videojuegos como una forma de evasión de la realidad. Son amantes de la diversión. Siguen las modas. Usan transporte público. Desean mejorar sus vidas, pero tienen dificultades para alcanzar ese sueño</p>	<p>Tienen como motivación la autoexpresión. Lo quieren todo. Son los primeros en adoptar tendencias. Van en contra de las corrientes a cada momento. Están a la última moda. Aman la actividad física. Se ven como seres muy sociables. Son personas espontáneas y visuales.</p>	<p>Desconfían del gobierno. Tienen un fuerte interés por lo manual. Les gustan las actividades al aire libre. Creen en los roles de género. Quiere proteger lo que ellos perciben como suyo. Atracción a la posesión de bienes materiales.</p>	<p>Son cautelosos y tienen gran aversión al riesgo. Son ahorrativos Se consuelan con la rutina, con las personas y los lugares que conocen. Son leales a marcas y productos. Pasan la mayor parte de su tiempo a solas Poco uso de Internet.</p>

2.3.2. Consumidores por grupos generacionales

Al 2020, Estados Unidos contaba con una población de 329.5 millones de habitantes, de los cuales el 50.8% son mujeres y el restante 49.2% hombres. En relación con la distribución por edad, en la Tabla 13 se aprecia que el 25.8% de los estadounidenses pertenecen a la generación Y o *millennials*, los cuales valoran la conveniencia y la asequibilidad, por lo que son propensos a

utilizar la tecnología para recopilar información y hacer sus compras. Pero el grupo generacional que más gasta es el de los *baby boomers* (Epsilon, 2019), quienes actualmente tienen entre 56 y 76 años, agrupando al 22.6% de los estadounidenses.

Tabla 13

Población por grupo generacional

Generación	Características definitorias	Edad	Porcentaje de la población	Población (millones)
Baby boomers	Gastadores activos: Se acerca la jubilación, tiene dinero para gastar, todavía lo suficientemente joven para gastar, marcas <i>premium</i> , televidentes tradicionales	56-76	22.6%	74.6
Generación X	Olvidados: Son grandes gastadores según sus carreras e ingresos. Abiertos a la tecnología, activo en lo social, consciente de la privacidad, leal a la marca, confía en las reseñas.	41-55	18.5%	60.9
Generación Y (<i>Millennials</i>)	Supervivencia: Valora la conveniencia, asequibilidad, tecnología para eficiencia y ahorro, confía en las reseñas, prefiere comprar en línea y valora la privacidad.	22-40	25.8%	84.9
Generación Z (<i>Centennials</i>)	Imagen: Experiencias, tecnología, <i>selfies</i> , <i>influencers</i> / <i>celebrities</i> .	15-21	9.6%	31.8

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Statista (2021c).

2.3.3. Comportamiento del consumidor con respecto a las compras online

Frecuencia de uso de asistentes de voz. En el año 2020, había en los Estados Unidos un total de 87.7 millones de dispositivos de voz en uso, y al crecer en 3.4% se estima que en 2021 hay 90.7 millones (Statista, 2021d). Existe un gran potencial para incrementar el uso de los asistentes de voz, considerando que en 2019, solamente un 40% de los dueños de estos aparatos los usaban a diario, mientras que un 33% lo usaba al menos una vez al mes y el otro 27% lo usaba con menos frecuencia (ver Gráfico 4.8 del Anexo 4).

Factores determinantes de las compras de *e-commerce*. Las razones de compra de un consumidor a un retailer específico, cuando compran online, están asociadas a atributos funcionales, siendo el precio competitivo, envío gratis y amplia variedad de productos los principales. El tiempo de espera para recibir las compras también es un factor crítico. Los consumidores que compran online están dispuestos a esperar por la llegada de sus productos entre tres y cuatro días (40%), entre cinco y siete días (21%), y dos días (18%), mientras que un 9% esperarían por la llegada de sus productos al día siguiente (Statista, 2021e).

Tendencias claves que moldearán el futuro del comercio en los Estados Unidos. Las tendencias claves que moldearán el futuro del retail y que se están incorporando para el desarrollo de este planeamiento estratégico son (ver Gráfico 4.9 del Anexo 4): (a) cambio poblacional, en los años futuros habrá una mayoría nativa digital; (b) los consumidores incorporarán en su decisión de compra una elección basada en valores, (c) mayor conectividad, tecnología en cualquier momento y en cualquier lugar que permite personalización y empoderamiento del

consumidor; y (d) expectativas mayores de los consumidores al querer experimentar más y encontrar gratificación instantánea.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

De acuerdo con Drucker (1976), el planeamiento estratégico es un proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. Mientras que para Sallenave (1994), se trata de un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, entendiéndose que a través de este proceso se producen cambios en la organización y su cultura, gracias a la formulación de estrategias basadas en el análisis del entorno interno y externo, el establecimiento de y el uso de recursos y capacidades que le permitan cumplir un fin superior definido en su misión y visión.

1. Visión, Misión y Valores

Amazon expresa su visión y sus valores en la memoria anual, las cuales no han cambiado desde su fundación; sin embargo, no presenta una declaración oficial sobre su misión. La visión que se tiene es: “Ser la empresa más centrada en el cliente” (Technologist, 2019, p. 2). Esta afirmación responde a la pregunta que toda organización se debe realizar al formular su visión: ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2013). Es así que la visión responde y engloba lo que la compañía quiere ser en el futuro y expone de una manera simple y elevada la dirección a la que Amazon aspira.

En cambio, como lo señaló David (2013), la misión es la declaración que distingue a una organización de otras empresas y que responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Por ello, es importante tener una definición clara de la misión ya que hace posible tener objetivos de negocios claros y realistas. Dado que Amazon no tiene una misión formalmente definida se propone la siguiente: Buscamos ofrecer a los consumidores la mejor experiencia de compra a través de: precios competitivos, una amplia selección de productos y servicios; incorporando la tecnología en nuestros procesos para conocer en profundidad y sorprender a nuestros clientes, operando eficientemente inspirados por: la excelencia, el desarrollo de nuestros colaboradores, por agregar valor al mundo y el crecimiento sostenido de la empresa.

Esta misión planteada tiene los nueve puntos que David (2013) y D’Alessio (2014) señalaron: (a) producto o servicio que se ofrece, (b) clientes a los que se pretende atender, (c) situación tecnológica, (d) cuidado de los empleados, (e) filosofía de la organización, (f) relación con el entorno, (g) cobertura geográfica, y (h) objetivo o propósito general de la empresa.

En relación con los valores, estos guían el cumplimiento de la visión y la misión (Thompson et al., 2012). En el caso de Amazon, los valores que se han establecido son: (a) obsesión por el cliente, en lugar de enfoque competitivo; (b) pasión por la invención, (c) compromiso con la excelencia operativa, y (d) pensamiento a largo plazo, para asegurar la sostenibilidad futura. (Amazon, 2019a).

2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos representan los resultados que se espera conseguir en el futuro. Tras la aplicación de estrategias; con ellos se sientan las bases para la toma de decisiones y se establecen las prioridades. Por tanto, son la mejor forma en la que una organización puede conservar una ventaja competitiva y fortalecer su posición frente a sus competidores (David, 2013). La visión y misión de Amazon serán alcanzadas a través de los siguientes objetivos estratégicos:

- **Objetivo Estratégico 1 (OE1):** Orientación al cliente final, al conocer a los clientes a través de una presencia en todas las áreas de sus vidas, satisfaciendo sus necesidades y mejorando constantemente su experiencia de compra, para que sean y se sientan como el centro de las decisiones que se toman en la empresa.
- **Objetivo Estratégico 2 (OE2):** Excelencia en la gestión operativa, mediante la optimización de cada proceso clave, para seguir siendo competitivos y cumplir con los objetivos de mercado y de rentabilidad.
- **Objetivo Estratégico 3 (OE3):** Cultura de innovación, que se promoverá en la empresa para generar conocimiento transferible a toda la organización; siendo ésta la guía de los procesos esenciales y el alimentador del ecosistema digital, fortaleciendo la marca Amazon y reafirmando el compromiso con el consumidor y el medio ambiente.
- **Objetivo Estratégico 4 (OE4):** Desarrollar tecnología para respaldar el crecimiento del modelo de negocio, redefiniendo los límites para lograr superioridad tecnológica, y al mismo tiempo crear valor en el mundo.
- **Objetivo Estratégico 5 (OE5):** Talento humano especializado, que será atraído para las áreas estratégicas, promoviendo en toda la empresa el trabajo horizontal y colaborativo.
- **Objetivo Estratégico 6 (OE6):** Confianza de inversionistas, al maximizar el valor de la empresa en el largo plazo.

3. Matriz FODA

En la Tabla 14 se presenta la Matriz FODA cruzada, la cual se ha preparado a partir de las oportunidades y amenazas que se identificaron mediante el análisis del entorno, junto con las fortalezas y debilidades que Amazon tiene y que se encontraron a través del análisis interno. Del cruce de estos factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) surgieron lineamientos o iniciativas estratégicas, que posteriormente son examinadas.

4. Estrategias Corporativas

De acuerdo con Grant (2006), la estrategia corporativa define el ámbito de la empresa en términos de los sectores y mercados en los que compete. Las decisiones incluyen: (a) inversiones en diversificación, (b) integración vertical, (c) adquisiciones, (d) creación de nuevas empresas, (e) asignación de recursos entre las diferentes actividades de la empresa, y (f) desinversiones.

Además, incluyen los ámbitos del producto, geográfico y vertical (Grant, 2006). Este plan estratégico, como ya fue establecido, se enfoca en la industria *e-commerce*, en el consumidor final (B2C) y en Estados Unidos. En este marco se han definido 19 lineamientos estratégicos (ver Tabla 14) recomendados para que Amazon pueda responder con éxito a las condiciones actuales, tanto internas como del entorno.

Para la selección de los lineamientos que se deben implementar, se ha aplicado un análisis cualitativo con el objetivo de definir cuáles son los que están más alineados con los objetivos estratégicos propuestos para Amazon (ver Anexo 5). Las mejor puntuadas son las siguientes:

- FO3: Desarrollar continuamente el Ecosistema Digital, asegurando la captación y gestión de la información.
- FA2: Promover y realizar alianzas con empresas y sectores claves para el desarrollo de la compatibilidad *hardware* y artículos del hogar que impulsen el concepto de casa inteligente.
- DO2: Incorporar en Alexa su servicio de atención al cliente.
- DO7: Mejorar la calidad del servicio empleando la innovación y logrando la eficiencia operativa.
- DA1: Incrementar la penetración de tiendas Amazon Go y/o WholeFoods.

Tabla 14

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Ecosistema digital propio que nutre de información a Amazon y crea barreras frente a la competencia. 2 Cultura de innovación que facilita la inversión en procesos, sistema de productos, marca y compromiso con el cliente. 3 Gestión de la información que le permite un conocimiento del consumidor y optimizar operaciones. 4 Valor de marca, siento la marca más valiosa del mundo en 2019 Referente en el mercado en el manejo de la cadena de suministro, gracias al uso de tecnología y desarrollo de sistemas integrales de gestión logística. 6 Amplia variedad de productos ofrecidos. 8 Liderazgo en el mercado. 9 Infraestructura tecnológica de punta, con personal altamente calificado para su desarrollo. 10 Foco en el cliente, dado que se parte de las necesidades de ellos. 11 Liderazgo transformacional por la calidad y reputación de sus directivos. 12 Economías de alcance gracias a sus negocios relacionados.	1 Bajos márgenes en comparación a empresas de la misma industria (Ej. Walmart). 3 Alta dependencia de empresas de distribución para asegurar la entrega de los productos en el tiempo acordado con el consumidor. 2 Limitada presencia física. 4 Modelo de negocio de Amazon fácilmente imitable. 5 Expuesto a controversias que generan publicidad negativa (evasión de impuestos, condiciones del lugar de trabajo y trato a empleados). 6 Bajo desarrollo de productos orientados al hogar que sean compatibles con servicios de voz como Alexa. 7 Costos altos en la cadena de suministro, por el modelo de negocio. 8 Capacidad limitada de respuesta en el envío de pedidos, en momentos de alta demanda.
Oportunidades		Iniciativas FO	Iniciativas DO
O1	Aumento en la ciberseguridad, lo que genera confianza en consumidores.	Penetrar el mercado en categorías donde Amazon: (a) tiene una participación por debajo de su SOM total en <i>e-commerce</i> , (b) tiene un porcentaje bajo de sus ventas en <i>e-commerce</i> versus <i>retail</i> físico, y (c) existe un porcentaje importante del gasto del hogar.	DO1 Incrementar el margen bruto de la empresa mediante el desarrollo de nuevas categorías en el segmento de precios altos.
O2	Crecimiento económico y estabilidad a nivel macro, impulsado por vacunación (Covid-19) agresiva, e incrementa el gasto del consumidor.		DO2 Incorporar en Alexa su servicio de atención al cliente.
O3	Crecimiento de la penetración de Internet y acceso a las tecnologías móviles y nuevas tecnologías emergentes.	FO Desarrollar nuevas categorías: (a) alimentos y bebidas, (b) salud y cuidado personal, y (c) ropa y vestimenta; donde la participación de Amazon es inferior a su media, aunque representan un alto porcentaje del gasto del hogar con baja penetración de <i>e-commerce</i> .	DO3 Asegurar la construcción de relaciones a largo plazo con sus consumidores y principales <i>stakeholders</i> .
O4	Tercer país en tamaño de población en el mundo, con alto poder adquisitivo y predominantemente urbano		DO4 Hacer alianzas con grandes empresas tecnológicas para el incremento de la protección y la privacidad de datos de los consumidores.
O5	Consumidores están retomando hábitos de salidas frecuentes y aumenta la demanda de productos utilitarios, no solo presencial, sino también <i>online</i>		DO5 Desarrollar canales físicos que se conecten con <i>online</i> para mejorar la experiencia del consumidor
O6	Consumidores más cuidadosos, investigan más y buscan la mejor relación precio-valor.	FO Desarrollar continuamente el Ecosistema Digital, asegurando la captación y gestión de la información	DO6 Retener al talento humano, a través de programas educativos y desarrollo de carrera.
O7	Tercer país en el Global Innovation Index, con altos niveles de inversión en investigación y desarrollo.		DO7 Mejorar la calidad del servicio con innovación y logrando la eficiencia operativa.
O8	Baja participación del <i>e-commerce</i> dentro del <i>retail</i> total, con altas tasas de crecimiento.		
O9	Gran parte del gasto se destina a actividades en las que Amazon aún no tiene presencia, principalmente en servicios, como vivienda y atención médica.		
O10	Potencial consolidación del concepto "casa inteligente", el cual depende por ahora de la incompatibilidad de los dispositivos electrónicos.		
O11	Crecimiento en el uso e influencia a través de las redes sociales.		
Amenazas		Iniciativas FA	Iniciativas DA
A1	Seguro de desempleo que desestimula el trabajo e incide en el aumento del salario mínimo	FA Desarrollar productos dentro del sector financiero y de seguros, a través de <i>e-commerce</i> , los que generan altos márgenes de utilidad.	DA1 Incrementar la penetración de tiendas Amazon Go y/o WholeFoods.
A2	Plan de reactivación económica que tiene como centro al Estado y no a las empresas privadas, lo que genera incertidumbre.	FA Promover y realizar alianzas con empresas y sectores claves para el desarrollo de la compatibilidad <i>hardware</i> y artículos del hogar que impulsen el concepto de casa inteligente.	DA2 Incluir a sus propios consumidores como parte de la última milla ampliando así su red de centros de entrega.
A3	Restricciones a la comercialización de datos de usuarios.		DA3

A4	Exposición a ataques en contra de la seguridad informática, afectando la confianza del consumidor.	FA 3	Promover alianzas con proveedores críticos de su cadena de abastecimiento.		Realizar alianzas con tiendas de conveniencia (7-eleven) con el objetivo de que sean parte de la red de centros de entrega.
A5	Tendencia a reducir las emisiones de CO2 en los Estados Unidos, aunque todavía tiene un alto nivel per cápita y total	FA 4	Desarrollar el negocio de marcas blancas.	DA4	Promover la cooperación con el gobierno para crear programas de empleabilidad a través de becas en áreas estratégicas para Amazon.
A6	La industria resulta altamente contaminante, por los envíos individuales, empaques y devoluciones.				
A7	Incremento de la presión competitiva: empresas tecnológicas poniendo foco al negocio <i>e-commerce</i> , empresas de la industria cambiando su modelo de negocio y/o <i>retailers</i> físicos invirtiendo más.			DA5	Fortalecer el protagonismo de otros líderes de Amazon para disminuir la dependencia única de Jeff Bezos.
A8	Incremento en costos de envíos por parte de operadores logísticos que se encargan de la distribución.				
A9	Barreras en la adopción de compras online por: costos de envío, no poder estar en contacto con el producto, dificultad en la devolución, preocupación sobre la privacidad y tiempo de espera.				

Fuente: Elaboración propia, en base a D'Alessio (2014).

5. Estrategia Competitiva (o estrategia de negocio)

Según Porter (1986) existen dos tipos de estrategias competitivas que permiten a las empresas generar ventajas frente al mercado y así garantizan su rentabilidad a largo plazo: (a) liderazgo en costo, y (b) diferenciación. Señala además que es clave la elección de solo una de ellas, ya que cada una implica actividades contradictorias y asignación de recursos excluyentes. De lo contrario, las empresas podrían quedar atrapadas entre ellas sin tener una estrategia coherente. Sin embargo, Bambang et al. (2012) explicaron que muchas grandes empresas han aplicado ambas estrategias en simultáneo, logrando un desempeño efectivo. Si se piensa en los desafíos que trae la globalización como mayor presión en costos, incremento de la rivalidad competitiva y evolución de las expectativas y atributos valorados por el consumidor; hay que considerar que las empresas no podrían sobrevivir a menos que adopten las dos en simultáneo. Por un lado, procesando la cadena de valor de la manera más eficiente, y por el otro, fortaleciendo su capacidad de innovación.

Al respecto, López-Zapata et al. (2019) afirmaron que las estrategias híbridas integran las ventajas de la diferenciación, al tener un claro enfoque en los clientes, con las ventajas de ofrecer productos o servicios con bajo costo. El entorno competitivo demanda que las empresas sean más flexibles y eficientes, porque los consumidores ya no se encuentran dispuestos a pagar precios altos, especialmente porque se disponen de los medios para comparar entre distintos competidores de una manera muy rápida. Es por ello que la incorporación de tecnología para incrementar la productividad resulta esencial.

En base al análisis que se ha desarrollado en todos los puntos previos, se considera que Amazon debe mantener la estrategia híbrida, ya que ofrece beneficios mejorados a sus consumidores a través de los diferentes servicios que ofrece y su ecosistema digital. Pero, al mismo tiempo enfatiza la eficiencia en sus procesos para alcanzar economías de escala. En ambos casos, debido al *umbrella* en tecnología que tiene y al pilar en innovación, presentes en su cadena de valor, logra aplicarlos en todos sus procesos logísticos, sistema de productos y compromiso con el cliente.

5.1. Estrategia de crecimiento

Higgins y Vincze (1986) propusieron cinco tipos de estrategias: (a) crecimiento, (b) estabilidad, (c) reducción de la inversión, (d) giro radical, y (e) defensivas. La estrategia que se propone para Amazon es la de crecimiento, la cual responde al potencial de la industria *e-commerce*, la posición de liderazgo actual y necesidad de seguir desarrollando economías de escala.

Considerando las estrategias de crecimiento explicadas por Grant (2006), son dos las que se asocian a las estrategias propuestas para Amazon: (a) crecimiento intensivo, y (b) crecimiento por integración. En relación con los lineamientos planteados, esto se refleja de la siguiente manera:

- La penetración del mercado, correspondiente a las iniciativas FO1, DO1, DO5, constituye una propuesta de crecimiento intensivo, dado que se pretende incrementar las ventas en mercados nuevos.
- El desarrollo de nuevos mercados, como la iniciativa FO2, pertenece a una estrategia de crecimiento intensivo, buscando vender a un segmento que actualmente no se atiende.
- El fortalecimiento de la cadena de valor, mediante las iniciativas FO3, DO3, DA4 y DA5, corresponde a crecimiento por integración.

Las estrategias mencionadas se validan con los criterios propuestos por Rumelt (1986):

Estrategias	Congruencia	Ventaja	Concordancia	Viabilidad
Penetración de mercado	Si Amazon tiene menos del 50% de la participación de mercado	Si Se nutre de la ventaja competitiva de gestión de <i>big data</i> y del valor de marca	Si En un mercado que crece se debe seguir creciendo por encima	Si Se debe aprovechar la cadena de valor
Desarrollo de nuevos mercados	Si En segmentos donde Amazon tiene una participación por debajo de su media	Si Se nutre de la ventaja competitiva de innovación y gestión de <i>big data</i>	Si En segmentos donde la relevancia del <i>e-commerce</i> sea baja	Si Se debe aprovechar la cadena de valor
Fortalecimiento cadena de valor	Si Cadena de valor apalancada en tecnología, innovación y data. La tecnología avanza y se debe seguir siendo pionero	Si Nutre a las ventajas competitivas sostenibles	Si Para mantener estrategia híbrida "diferenciación" y "costos"	Si Se debe reforzar la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia, en base a criterios propuestos por Rumelt (1986)

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de Marketing

Un plan de marketing detalla cómo logrará la organización sus metas teniendo al cliente en el centro de las decisiones. El plan opera en dos niveles, estratégico y táctico. El plan estratégico establece los mercados meta y la propuesta de valor con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado; mientras que el plan táctico especifica las características del producto, promoción, comercialización y fijación de precios (Kotler & Keller, 2016). Referente al mercado meta se establece de manera general que va dirigido a el segmento *millennials*, cuyo peso poblacional es el más grande (25.8%) y son más propensos a utilizar la tecnología para recopilar información y hacer sus compras; en el caso de la acción AM1 va dirigido a los *baby boomers*, grupo generacional que tiene mayor capacidad de gasto.

1.1. Objetivos

El objetivo general del plan de marketing propuesto para Amazon, el cual está orientado al mercado *e-commerce* de Estados Unidos enfocado en *B2C*, es incrementar la participación de mercado de la empresa, dentro del *e-commerce*, reduciendo las probabilidades de ataque de los competidores actuales y potenciales. La propuesta es que Amazon fortalezca su posición en la mente de los consumidores, aumentando la satisfacción de los clientes. De acuerdo con Lamb et al. (2011), los objetivos de marketing definen lo que se pretende lograr mediante la ejecución de diversas actividades; por tanto, en la Tabla 15 se presentan los objetivos que se han propuesto.

Tabla 15

Objetivos del plan de marketing

Objetivos específicos	
OM1	Incrementar la participación de mercado en <i>e-commerce</i> , hasta alcanzar 42% en 2025
OM2	Elevar el nivel de satisfacción de los clientes finales a 95% para el 2025
OM3	Alcanzar un crecimiento de ingresos anuales de 7% en 2022, 8% en 2023, 9% en 2024 y 2025.
OM4	Lograr una participación de mercado igual al 50% dentro de la categoría ropa y vestimenta en el mercado <i>e-commerce</i> al 2025

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Indicadores

Para cada objetivo específico se creó un indicador, este permitirá ir midiendo el cumplimiento a partir del año 2022. En la Tabla 16 se muestran los indicadores, el valor que tenían en 2020, el estimado para 2021 y las metas que se han establecido para el período 2022-2025.

Tabla 16

Indicadores del plan de marketing

Objetivos específicos	Indicadores	Actual 2020	Estimado 2021	Meta			
				2022	2023	2024	2025
OM1	Participación de mercado <i>e-commerce</i>	36.4%	37.9%	39.0%	40.0%	41.0%	42.0%
OM2	Índice de satisfacción del cliente final	82.0%	83.0%	86.0%	89.0%	92.0%	95.0%
OM3	Ventas de la empresa (millones US\$)	386,064	405,367	433,743	468,442	510,602	556,556
OM4	Participación de mercado en la categoría ropa y vestimenta por <i>e-commerce</i>	48.9%	45.9%	46.7%	47.6%	48.6%	50.0%

Nota: La participación de mercado 2020 se ha tomado de Euromonitor International (2021); el índice de satisfacción del cliente final para 2020 proviene de García et al. (2020), p. 20; las ventas de la empresa se extrajeron de Amazon (2021a); y la participación de mercado en la categoría ropa y vestimenta por *e-commerce* se tomó de Euromonitor International (2021).

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Acciones

A partir de los objetivos planteados se han definido acciones que permitan alcanzarlos, las cuales se muestran en la Tabla 17. Se propone definir y posicionar la marca, que constituye un activo para la empresa, y tiene alta relevancia en su competitividad.

Tabla 17

Acciones del plan de marketing

Objetivos específicos		Acciones
OM1	AM1	Desarrollar el negocio de productos de lujo por e-commerce
OM2	AM2	Continuar ofreciendo un portafolio amplio de productos, con entrega rápida
OM3	AM3	Acercar al consumidor la experiencia del ecosistema digital Amazon
OM4	AM4	Desarrollar la categoría ropa y vestimenta (defensa de flanco)

Fuente: Elaboración propia.

1.4. Plan táctico

1.4.1. AM1: Desarrollar el negocio de productos de lujo por e-commerce

Producto: La plataforma tendrá un nombre diferente al de Amazon, para ser consistentes con el posicionamiento planteado, el nombre propuesto es *Lavishness Mall*. Esta plataforma estará organizada por marcas y las categorías participantes serán: (a) cosmética y cuidado de la piel, (b) maternidad y bebé, (c) ropa, calzado y moda, (d) joyas y relojes, (e) perfume y maquillaje, y (f) decoración y moda para la casa.

Para las marcas de lujo será beneficioso colgarse de una plataforma exclusiva ya existente que incorpore todos los avances tecnológicos y *know how* de Amazon, en lugar de hacer cada una su propio desarrollo; esto además les permitiría continuar centrando su enfoque e inversión en su *core business*. La plataforma permitirá a las marcas administrar sus propias tiendas en línea con control total sobre sus precios, selección de productos y estrategia de marca, el reto estará en diferenciarse a través del contenido y la experiencia. El objetivo es lograr un *partnership* mediante el cual Amazon compartirá con cada marca toda la información de sus consumidores, así como otros servicios, por ejemplo: (a) venta de información de mercado y tendencias de toda la plataforma bajo las cláusulas de confidencialidad adecuadas, (b) acompañamiento en proyectos de innovación con data en tiempo real para probar nuevas líneas de producto, ediciones limitadas, nuevos diseños, conceptos, entre otros, y (c) venta de publicidad.

Para el consumidor final esta plataforma será un canal adicional de compra, con el *plus* de tener en un solo lugar a todas sus marcas de lujo favoritas. Permitirá vivir la experiencia de la revolución digital a través de realidad aumentada, transmisiones en vivo, tecnologías interactivas en 3D que le permitirá tener una experiencia de compra inmersiva, entre otras.

Precio: La estrategia de precios de los productos hacia el consumidor final será establecida por cada marca, mientras que *Lavishness Mall* cobrará a las marcas una tarifa fija mensual (benchmark de un alquiler en un centro comercial físico), más una tarifa variable sobre las ventas. Además, cobrará por servicios específicos de investigación de mercado y venta de publicidad en la plataforma.

Plaza: Si bien el canal de venta es *online*, es importante precisar que el proceso logístico de almacenamiento hasta la entrega de los productos estará a cargo de cada marca, así como el servicio post-venta. Aunque la responsabilidad está en cada marca, *Lavishness Mall* tendrá acceso a los reportes de reclamos y devoluciones para asegurar su rol efectivo como intermediario, y se establecerán condiciones de cumplimiento para el servicio logístico.

Promoción: Los esfuerzos de Amazon deberán enfocarse en generar *awareness* y tráfico hacia su nueva plataforma *online Lavishness Mall* mediante: (a) campaña de comunicación difundida en medios digitales dirigida exclusivamente al público objetivo, para lo anterior se deberá identificar los medios afines al *target*, además será clave la creatividad personalizada para así alinear la campaña con los intereses del *target* conectando con ellos en el momento adecuado y según su contexto, esto se realizará en base a diferentes señales de la audiencia como el contenido que buscaron y lo que les interesa; (b) uso de *key opinion leaders* como *influencers* y artistas afines al *target* para dar a conocer la nueva plataforma; y (c) esfuerzo de cada una de las marcas para enviarles a sus clientes invitaciones personalizadas a la nueva plataforma.

Se propone además un evento de inauguración donde *Lavishness Mall* presente la propuesta y los beneficios para los consumidores, y donde cada marca presente su tienda con actividades que maximicen su posicionamiento y conexión con sus consumidores.

1.4.2. AM2: Continuar ofreciendo un portafolio amplio de productos, con entrega rápida

De acuerdo con Alcaide (2006), las empresas tienen que comprender que en la actualidad su fin no puede ser solamente vender productos o servicios, sino que los consumidores demandan que las marcas se comprometan con sus seguidores. Para ello hay que atender las expectativas de las nuevas generaciones (Aziz & Jones, 2006), a través de productos y servicios que se relacionen directamente con el ADN del negocio (Salamanca, 2015).

Producto: Ser una plataforma que ofrece la mayor diversidad de productos en *e-commerce*, cubriendo todas las categorías posibles; entregando dichos productos de manera rápida y al menor precio posible.

Promoción: Se propone que la empresa incremente la red de aliados, que son los distintos proveedores, así como las distintas agencias de logística. El plan de comunicación se enfocará en una gran campaña comunicacional de tres fases: (a) construir una conexión emocional con el consumidor; (b) comunicar las novedades que se van introduciendo, y (c) comunicar los resultados de todas las acciones realizadas.

1.4.3 AM3: Acercar al consumidor la experiencia del ecosistema digital Amazon

Se pretende aterrizar el posicionamiento propuesto, mostrándole al consumidor el beneficio del ecosistema digital de la empresa en su vida, generando un efecto *Wow*, mediante el marketing experiencial. El enfoque estará en la creación de un vínculo significativo a través de vivencias positivas sobre el producto o la marca, ya que estarían más propensos a consumirla permanentemente si pueden recordarla como una vivencia única o especial. Es necesario pasar del enfoque de características y beneficios hacia la experiencia del cliente, finalmente los seres humanos están motivados tanto emocional como racionalmente (Schmitt, 2006).

Producto: Vivir la experiencia de una casa conectada mediante realidad aumentada, trayendo a la vida diaria nuevas experiencias y varios productos. El consumidor además podrá comprar todo lo que aparece al instante. Esta experiencia incluirá cuatro componentes del ecosistema digital. Acercar al consumidor la experiencia del ecosistema digital Amazon de Amazon: (a) Amazon Echo (Hardware Alexa), (b) productos de sus páginas *e-commerce*, (c) Amazon Music y Amazon Video, y (d) servicios de entrega mediante Amazon Robotics, Amazon Key y Amazon Key In-Car Delivery.

Precio: No tendrá costo para el consumidor final, mientras que las marcas interesadas en tener prioridad en las apariciones durante la experiencia sí pagarán un monto por este beneficio, como concepto de publicidad. Finalmente, las transacciones realizadas por el consumidor durante la experiencia a través de la plataforma de Amazon mantendrían los precios que la empresa regularmente le cobra a las marcas.

Plaza: Amazon alquilará espacios amplios físicos para poder llevar a cabo esta iniciativa, las ciudades escogidas para llevar a cabo esta actividad serán Nueva York, Baltimore, Detroit, Austin, Los Angeles, Miami y Houston, dado que son las ciudades más pobladas de los Estados Unidos o las que tienen mayor tasa de crecimiento (Visit the US, 2021).

Promoción: Esta iniciativa se activaría en dos fases, ambas con invitación desde Amazon. La primera para sus miembros *Prime* reforzando así la prioridad que tienen para la empresa, mantener la consistencia con el rol que tiene como sistema de creación de lealtad y para incrementar su ticket de compra, y la segunda fase para personas que no sean miembros *Prime* pero que hayan comprado en su plataforma en algún momento, aunque no lo hagan de manera regular. Se comunicará la actividad en medios masivos como televisión y vía pública, así como digital, y se buscará al finalizar la actividad amplificar todo el contenido generado a través de los mismos medios para que el efecto “Wow” llegue a más personas.

1.4.4. AM4: Desarrollar la categoría ropa y vestimenta

Para el desarrollo de esta iniciativa, la propuesta para Amazon es que se apalanque de promover una mayor conversión a las compras *online* y rompa con el paradigma de tratar como extremos opuestos al comercio minorista físico y *online*. Se deben considerar tres puntos: (a) aceptación de que el consumidor de hoy es omnicanal, (b) consistencia con su *statement* de colocar al consumidor al centro de sus decisiones, por lo tanto, el consumidor no tendría que sentirse

obligado a hacer una elección entre comprar *online* y *offline*; y finalmente (c) responder en línea con el compromiso de marca propuesto de darle al consumidor una revolución digital en su día a día, para una vida siempre conectada y más sencilla. La propuesta para Amazon está inspirada en el concepto *New Retail*¹⁸, el cual combina lo mejor de ambos mundos, integrándolos para una nueva experiencia de compra minorista (Consultative Group to Assist the Poor, 2019).

Producto: crear tiendas inteligentes a través de *partnerships* con marcas importantes en las distintas categorías. Lo principal es brindarle al consumidor una experiencia de compra más avanzada y continua, haciendo que el límite entre las compras *online* y *offline* sea más borroso. Los beneficios para las marcas son múltiples, responderán a la manera en que compra hoy el consumidor y no se quedarán desfasadas de lo que se espera en el futuro, les darán valor agregado a sus clientes y asociarán sus marcas con atributos relacionados a innovación y modernidad, lo que trae inherentemente este tipo de iniciativa. Además, reducirán la probabilidad de perder ventas por temas asociados a falta de inventario en tiendas, o largas colas para pagar, entre otros. Así como podrían beneficiarse del esfuerzo logístico adicional que continuaría manejando Amazon.

Los beneficios para los consumidores en líneas generales es que podrán interactuar con tecnología de punta para la personalización según su conveniencia. Las opciones son infinitas, pero para fines del plan estratégico se delimitan a las siguientes: (a) en cada tienda inteligente habrá un estante virtual donde se podrá seleccionar la prenda deseada, en caso por ejemplo no haya inventario o *stock* en tienda de la talla o color buscado, una vez hecha la selección, el consumidor podrá pedirlo desde su celular a través del código de barras que aparecerá para que llegue su casa vía el *marketplace* de Amazon; (b) si el consumidor no tiene tiempo para probarse un producto o tal vez encuentre largas colas en los probadores, entonces podría escanear con su celular el código de la prenda para probárselo virtualmente, y en caso le guste podría comprarlo en la tienda o pedirlo a través del *marketplace* de Amazon; y (c) el consumidor podría comprar un producto a través de la *web* de Amazon y tener la opción de recogerlo en la tienda física de su elección según la categoría y marca seleccionada.

Precio: Se mantendrá la estrategia actual de precio al consumidor como el porcentaje que cobra Amazon por vender productos a través de su plataforma.

Plaza: El objetivo es el rediseño de los puntos de contacto con los consumidores, desdibujando la línea entre *online* y *offline*. Con el apoyo de la tecnología y datos se quiere trasladar a las compras físicas soluciones digitales.

Promoción: Se generará *awareness* del nuevo concepto *New Retail* y de cómo funcionan las tiendas inteligentes, a través de: (a) campaña de comunicación del concepto “*New Retail*” a través de medios digitales y físicos como visibilidad dentro y cerca de los centros comerciales para

¹⁸ El concepto “*New Retail*” ha sido desarrollado por Alibaba desde el 2017 y combina la experiencia en tienda y la

mantener la consistencia del concepto; (b) invitación a *key opinion leaders* afines con el target para que vivan la experiencia de las tiendas virtuales y compartan su experiencia a través de sus redes sociales; y (c) cada marca deberá promocionar su tienda inteligente a través de los medios regulares por los cuáles tiene contacto regular con sus consumidores.

1.5. Cronograma

En el Gráfico 7.1 del Anexo 7 se presenta el cronograma para la implementación del plan de marketing. Como se aprecia, la mayor cantidad de actividades se ejecutarán en los dos últimos trimestres del año 2021 y el primer trimestre del 2022.

1.6. Presupuesto

El presupuesto que se presenta en la Tabla 18 se ha elaborado a partir de las acciones que se implementarán para alcanzar los objetivos específicos del plan de marketing (ver Tabla 18). A su vez, cada una de estas acciones está compuesta por un conjunto de tareas, las cuales se detallaron en el cronograma de implementación (Gráfico 7.1 del Anexo 7).

Tabla 18

Presupuesto del plan de marketing

Acciones	Actividades	Presupuesto				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
AM1	Contactar potenciales proveedores de marcas de lujo, para que creen un portafolio especial para <i>e-commerce</i>	0.20				
	Diseñar la experiencia del cliente, durante el proceso de consulta y compra de marcas de lujo (esto es la base para la construcción de la plataforma)	15.00		7.00	7.00	7.00
	Crear la imagen de <i>Lavishness Mall</i>	0.80				
	Contratación de <i>key opinion leaders</i>		0.50	0.50	0.50	0.50
	Promocionar la nueva plataforma		4.00	4.00	4.00	4.00
	Monitorear ventas y servicios de entrega		1.50	1.50	1.50	1.50
AM2	Incrementar la red de proveedores, definiendo claramente su alcance geográfico y verificando capacidad de inventario	0.00				
	Usar Big Data para comparar precios de Amazon con los competidores, estableciendo benchmarks y topes	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
	Ampliar la red de alianzas con distribuidores	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Incrementar el servicio de fulfillment para garantizar satisfacción del cliente final		12.00	15.00	18.75	23.44
AM3	Analizar Big Data y definir el perfil de los clientes para cada servicio Amazon	0.75		0.75		0.75
	Identificar clientes potenciales para cada servicio (que actualmente no los utilicen)	0.25		0.25		0.25
	Enviar invitaciones a suscriptores de Amazon Prime	0.05		0.05		0.05
	Enviar invitaciones al resto de usuarios Amazon	0.15		0.15		0.15
	Premiar a clientes que adquieran varios servicios	0.00		0.00		0.00
AM4	Analizar Big data para determinar los hábitos de navegación cuando los clientes buscan productos de esta categoría	0.50				
	Reorganizar la estructura de la página web y el app para el despliegue de productos de ropa y vestimenta	2.50				
	Rediseño de la política de inventario y envíos	0.25				

	Contratar a <i>key opinion leaders</i>	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
	Hacer campaña de comunicación del concepto <i>New Retail</i>	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Total presupuesto marketing		27.70	25.25	36.45	39.00	44.89

Fuente: Elaboración propia.

2. Plan de Operaciones

La planificación de operaciones, según Jacobs y Chase (2014), es un proceso que ayuda a ofrecer un mejor servicio al cliente, manejar un inventario más bajo, ofrecer tiempos de entrega más breves, estabilizar los índices de producción y facilitar a la gerencia el manejo del negocio. Además de estar alineada a los objetivos estratégicos y a la estrategia competitiva de la compañía (de enfoque en diferenciación y costos), establece los objetivos de operaciones, describe las acciones relacionadas a la producción de bienes o la prestación de los servicios, para que a través de las acciones que se desarrollen se cree o contribuya a la consecución de ventajas competitivas.

2.1. Objetivos

A través de las operaciones se da respuesta a los requerimientos del mercado, creando valor añadido a los clientes. Por tanto, se cumple con una de las funciones claves de las operaciones que es la posibilidad de crear y contribuir a las ventajas competitivas. Al respecto, Heizer y Render (2007) sostuvieron que éstas se consiguen a través de la diferenciación, el bajo coste y la respuesta rápida.

En este sentido, el objetivo general del plan de operaciones se ha basado en tres ejes, con los que buscará: (a) maximizar la diferenciación de los servicios ofrecidos para que estos sean ofrecidos con la calidad y brindando una experiencia de compra al cliente, (b) reforzando la eficiencia operativa, y (c) brindando una capacidad de respuesta flexible, todo ello mediante la innovación y tecnología. Los objetivos específicos asociados se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19

Objetivos del plan de operaciones

Objetivos específicos	
OP1	Mantener la fortaleza en el ecosistema digital, realizando inversiones en investigación y desarrollo I&D en soluciones orientadas al cliente
OP2	Incrementar la inversión en startups, enfocados en desarrollo de movilidad sin conductor, entregas automatizadas, viviendas inteligentes y distintos tipos de hardware
OP3	Mejorar la plataforma para el desarrollo de la categoría de alimentos y bebidas, junto con tiendas inteligentes
OP4	Mejorar la plataforma para el desarrollo de la categoría ropa y vestimenta
OP5	Implementar una nueva plataforma para la venta de productos de lujo

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Indicadores

Una vez que se han definido los objetivos del plan operativo, se procede a plantear los indicadores asociados, así como los valores meta para cada uno de ellos. Esto se ha hecho considerando que el año base para el presente plan estratégico es el 2020, a partir del cual se ha estimado 2021, y luego se establecen las metas para el período 2022-2025, es decir, cuatro años.

Tabla 20

Indicadores del plan de operaciones

Objetivos específicos	Indicador	Actual 2020	Estimado 2021	Meta			
				2022	2023	2024	2025
OP1	Presupuesto anual de inversión en I&D	US\$ 27 billones	US\$ 30 billones*	US\$ 33 billones	US\$ 36 billones	US\$ 40 billones	US\$ 44 billones
OP2	Presupuesto anual de inversión en <i>startups</i>	Menos de US\$ 1 billón	US\$ 1 billón**	US\$ 1.2 billones	US\$ 1.5 billones	US\$ 1.85 billones	US\$ 2.2 billones
OP3	Avance de implementación de mejoras en la plataforma, específicamente en la categoría de alimentos y bebidas		0%	50%	100%	100%	100%
OP4	Avance de implementación de mejoras en la plataforma, específicamente en la categoría de ropa y vestimenta		0%	50%	100%	100%	100%
OP5	Avance en la implementación de una nueva plataforma de categoría de lujo		0%	100%	100%	100%	100%

Nota: *En 2018 la inversión en I&D fue de US\$ 22,622 millones y se estima un aumento anual del 10% hasta el 2021 (“Amazon fue la compañía,” 2019).**estimado por los autores de este plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Acciones

La estrategia de operaciones es planteada bajo una perspectiva de *top-down*, es decir, en la que se definen estrategias funcionales derivadas de las estrategias corporativas, y alineadas con otras áreas, especialmente con las estrategias de marketing (Barnes, 2007). Para el planteamiento de la estrategia de operaciones, también se ha tomado en cuenta el ciclo de vida en el cual se encuentra el producto/servicio, que corresponde a crecimiento de acuerdo con las cifras de expansión que presenta el *e-commerce*. En base a esto, las operaciones se tienen que enfocar en: (a) maximizar la calidad del servicio para diferenciarse en el mercado, (b) incrementar la capacidad de respuesta o flexibilidad al introducir nuevos servicios, y (c) reforzar la eficiencia operativa, que se refleja en menos costos.

Estas estrategias, se implementan a través de la toma decisiones en 10 áreas claves de operaciones como son: diseño del servicio, calidad, proceso, localización, instalación, recursos humanos,

cadena de suministros, inventario, programación y mantenimiento. En la Tabla 21 se presentan las acciones propuestas para alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 21

Acciones del plan de operaciones

Objetivos específicos		Acciones
OP1	AO1	Invertir en investigación y desarrollo para asegurar la continuidad del ecosistema digital
OP2	AO2	Invertir en startups
OP3	AO3	Implementar mejoras en la plataforma para el desarrollo de la categoría alimentos y bebidas
OP4	AO4	Implementar mejoras en la plataforma para el desarrollo de la categoría ropa y vestimenta
OP5	AO5	Crear nueva plataforma para productos de lujo

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Plan táctico

A continuación, se desarrollan las actividades o tareas, enmarcadas dentro de las acciones del plan de operaciones, y que han sido creadas para alcanzar los objetivos específicos definidos.

2.4.1. AO1: Invertir en investigación y desarrollo para asegurar la continuidad del ecosistema digital

Inversión en la implementación casas inteligentes, diseñadas con un formato futurista y sofisticado, ubicados en espacios físicos estratégicos y en grandes ciudades, las cuales estarán equipadas con conectividad inalámbrica, con infraestructura hardware de primer nivel, e implementada con las tecnologías del ecosistema digital de Amazon (especificadas en el plan de marketing) de tal modo que exponga la utilización y potencial de las soluciones de Amazon.

Esta inversión debe conducir también al desarrollo e implementación de un plan de mejora y rediseño de procesos para la eliminación de cuellos de botella, así como para la reducción de costos y tiempos por actividades. También hay que continuar trabajando en programación, para incrementar la eficiencia en el proceso de compra, en base a la predicción de patrones de consumo y estimación de la demanda. Esto se hará enfocados en clientes con cuentas no Prime (Basic), de los segmentos de mercado identificados en el plan de marketing; de tal modo que se oferten productos personalizados para elevar la efectividad de la tasa de conversión.

2.4.2. AO2: Invertir en startups

Se ha propuesto incrementar la inversión en *startups*, para lo cual primero es necesario identificar cuáles de estos emprendimientos tienen iniciativas tecnológicas en áreas de interés para Amazon, como, por ejemplo, movilidad autónoma, servicios de salud, tiendas sin personal, entre otras. Una vez que se han identificado, hay que crear un plan de inversión, que será específico para cada caso y cuyos desembolsos estarán asociados a etapas o logros. Finalmente, se hará seguimiento

para proceder a adquirir la empresa o contratar sus servicios, en los casos en que la *startup* haya sido un éxito y aporte valor para el negocio de Amazon.

2.4.3. AO3: Implementar mejoras en la plataforma para el desarrollo de la categoría alimentos y bebidas

El primer paso es el rediseño del servicio, tanto online como offline. Para ello hay que implementar una aplicación de compras a través de *estantes virtuales*, organizados por subcategorías para alimentos y bebidas. Hay que brindarles a los clientes distintas opciones, por ejemplo: (a) comprar en tiendas físicas y tener entregas a domicilio, (b) comprar *online* y recoger el pedido en una tienda física *pick-up*, (c) comprar en línea y recibir el pedido en sus domicilios de manera rápida, incluyendo inclusive productos refrigerados y congelados.

Otra actividad es la negociación con diversos proveedores para tener un portafolio amplio, con las marcas que los consumidores estadounidenses prefieren. Así mismo, hay que establecer acuerdos con los operadores logísticos, para ofrecer una buena experiencia con la entrega, que a su vez tenga costos reducidos, y un plazo muy corto.

2.4.4. AO4: Implementar mejoras en la plataforma para el desarrollo de la categoría ropa y vestimenta

Hay que identificar los puntos clave de contacto con los clientes, para rediseñar el servicio haciendo énfasis en ellos y eliminando todo lo que no sea necesario o no añada valor a la experiencia de compra. Al establecer las nuevas subcategorías será necesario reclasificar los productos, en base al análisis de Big Data sobre las búsquedas que con mayor frecuencia realizan los clientes. Adicionalmente, hay que ampliar la red de proveedores para lograr ofrecer un portafolio amplio, con las marcas que tienen la preferencia de los consumidores estadounidenses; esto implica que se harán nuevas alianzas para ampliar la red de distribución y poder procesar todos los períodos que se irán generando.

2.4.5. AO5: Crear nueva plataforma para productos de lujo

Para lograr el objetivo de implementar una nueva plataforma para la venta de productos de lujo es necesario conducir las siguientes actividades: (a) diseño del servicio, (b) diseño de la instalación, y (c) cadena de suministro. El diseño del servicio se hará con un enfoque de UX, con acceso a un catálogo de marcas exclusivas y reutilizando la tecnología existente provista por AWS.

En cambio, el diseño de la instalación parte de la instalación de la infraestructura de hardware, comunicaciones y software requerido para la operación de la nueva plataforma. Mientras que para implementar la cadena de suministro se hará la selección de marcas de ropa, calzado y accesorios de alta calidad y demanda como socios, haciéndose Amazon responsable del proceso de pedido y la propia marca del proceso de almacenamiento hasta la entrega al cliente. Asimismo, se necesitará la habilitación de la interconexión con sistemas internos y externos (fabricantes de las marcas) a través de servicios utilizando la plataforma de AWS.

2.5. Cronograma

En el plan táctico se listaron las actividades que se realizarían, dentro del marco de las acciones estratégicas. Ahora, en el Gráfico 7.2 del Anexo 7 se presenta el cronograma de ejecución del plan de operaciones, que como se aprecia requiere de 10 trimestre, aunque la mayoría de las actividades se completan en solo seis o nueve meses.

2.6. Presupuesto

En la Tabla 22 se presenta el presupuesto requerido para implementar las acciones del plan de operaciones.

Tabla 22

Presupuesto del plan de operaciones

Acciones	Actividades	Presupuesto				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
AO1	Implementar casas inteligentes en grandes ciudades	20.00	3,000	4,500	5,175	5,951
	Desarrollar e implementar plan de mejora en procesos para reducir costos operativos	3.00				
	Incrementar la eficiencia en el proceso de compra, en base a la predicción de patrones de consumo y estimación de la demanda	2.00				
AO2	Identificar startups en áreas de interés para Amazon	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Crear plan de inversión	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
	Dar seguimiento a resultados	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
	Adquirir startups exitosas o sus servicios	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
AO3	Rediseño del servicio online y offline (incluyendo pick-up, delivery, y tiendas físicas)	40.00				
	Acuerdos con múltiples proveedores de alimentos y bebidas	0.00				
	Acuerdos con operadores logístico	0.00				
	Pruebas y monitoreo de la plataforma	1.00				
AO4	Rediseño del servicio online, reconociendo los puntos clave de contacto con los clientes	6.00				
	Acuerdos con múltiples proveedores de ropa y vestimenta	0.00				
	Acuerdos con operadores logístico	0.00				
	Pruebas y monitoreo de la plataforma	1.00				
AO5	Diseño del servicio	12.00				
	Diseño de la instalación	8.00				
	Cadena de suministro	6.00				
	Total	104.50	3,006	4,506	5,181	5,957

Fuente: Elaboración propia.

3. Plan de Recursos Humanos

El área de recursos humanos tiene varias décadas experimentando un proceso de transformación, cambiando los roles y estructuras de los equipos; es así que se estima que, durante los últimos años, el 80% de las responsabilidades han cambiado (Reilly, 2008). Además, gracias a la tecnología, las responsabilidades de esta área operativa, que encerraban actividades

transaccionales (administración) y tradicionales (reclutamiento, selección y capacitación) y que ocupaban la mayor parte del tiempo, han sido transformadas (Wright et al., 2005). Por lo cual el presente plan de recursos humanos se enfocará las actividades de gestión que agreguen valor a la organización,

3.1. Objetivos

El objetivo general del plan de recursos humanos para Amazon en relación con lo mencionado responde a las principales actividades que agregan valor a la organización, tomando como base las actividades tradicionales de recursos humanos, para lograr la gestión del talento humano, promover una cultura de innovación y seguridad, la transferencia del conocimiento a toda la organización que genere bienestar y mejore la satisfacción de los empleados, ya que actualmente Amazon tiene un alto índice de personal personal insatisfecho y al ser una empresa centrada en el cliente, su crecimiento a largo plazo se puede ver afectado por el mismo. (Expansion, 2021). Es así que los objetivos específicos que se pretende alcanzar con la implementación de este plan estratégico se detallan en la Tabla 23.

Tabla 23

Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos específicos	
OH1	Mejorar clima laboral
OH2	Contar con personal calificado: Expertos en tecnología (talento clave), así como técnicos y almacenistas (centros de distribución y transporte).
OH3	Asegurar la transferencia del conocimiento que genera y adquiere Amazon

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Indicadores

Para alcanzar los objetivos específicos es necesario tomar una actitud vigilante. Lo que consiste en hacer mediciones y verificarlas contra las metas anuales establecidas. Estas verificaciones se realizarán a través del cálculo de los indicadores que se presentan en la Tabla 24.

Tabla 24

Indicadores del plan de recursos humanos

Objetivos específicos	Indicador	Actua	Estimado			Meta	
		l	2021	2022	2023	2024	2025
		2020					
OH1	Índice de Clima laboral	79%	79%	82%	85%	88%	91%

OH2	Índice de rotación de personal	12%	12%	10.8%	9.7%	8.7%	7.9%
	Porcentaje de empleados						
OH3	capacitados en el uso de la plataforma <i>knowledge base</i>		0%	50%	70%	90%	100%

Nota: El índice de satisfacción del cliente interno o del empleado se ha tomado de García et al. (2020); el índice de rotación de personal se extrajo de Yahoo Finanzas (2021), y se duplicó considerando que la cantidad de empleados que anualmente se retira de forma voluntaria es igual a los que son despedidos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Acciones

Hoy en día, atraer talento a la organización es un desafío clave debido a la escasez de este, por lo cual se empieza definiendo como talento a aquellos empleados que marcan la diferencia en el desempeño organizacional a través de su contribución en corto y largo plazo (Holbeche, 1999). Por otro lado, para agregar valor a la organización es necesario gestionar el talento equipando al personal con las habilidades y conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades cambiantes y del futuro (Holbeche, 1999), por lo que se invierte en capacitación, seguridad en el trabajo y en el desarrollo de una base de conocimiento.

Tabla 25

Acciones del plan de recursos humanos

Objetivos específicos	Acciones
OH1	AH1 Gestionar el talento, construyendo planes de carrera
	AH2 Asegurar que la cultura organizacional se viva en toda la empresa
OH2	AH3 Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de personal esencial
OH3	AH4 Implementar plataforma <i>knowledge base</i>

Fuente: Elaboración propia.

La globalización y los avances tecnológicos en las organizaciones conducen a nuevos desafíos por la flexibilidad y velocidad para responder a la competencia global y la entrega de productos y servicios, por el tipo de cliente de la industria del e-commerce, por lo cual las organizaciones buscan el rendimiento empresarial del capital intelectual (conocimiento, información, propiedad intelectual, talento) para generar riqueza (Stewart & Brown, 2019). Debe entenderse que el contexto empresarial cambia constantemente, y cada vez lo hace más rápido, por lo que es necesario contar con un recurso humanos que contribuya a crear ventaja competitiva, lo que se fomenta a través de la cultura organizacional y se refleja en el comportamiento de los empleados, creencias, valores y suposiciones que comparten (Holbeche, 1999).

3.4. Plan táctico

3.4.1. AH1: Gestionar el talento, construyendo planes de carrera

Los empleados de Amazon no están conformes con la objetividad de las evaluaciones de desempeño y el uso de la información cualitativa para evaluar la manera en que cumplen con sus funciones. Por lo que se propone implementar un programa de análisis de información de los empleados, mediante el uso de *People Analytics*, por la gran cantidad de datos que tiene Amazon, desde KPIs de rendimiento hasta perfiles de empleados, para desarrollar el talento y maximizar el rendimiento del capital humano en los objetivos comerciales y estratégicos.

Este sistema permitirá gestionar y desarrollar el talento, evaluando el desempeño de forma objetiva y no por meritocracia, creando perfiles personales con información cuantitativa de cada empleado, que se complementará con las herramientas y sistemas que Amazon utiliza como *Anytime Feedback Tools*, programa Pivot, sistema TOT (tiempo fuera de la tarea) e información cualitativa, generando mayor productividad y mejorando la experiencia de los empleados que generará compromiso y lealtad.

3.4.2. AH2: Asegurar que la cultura organizacional se viva en toda la organización

Amazon tiene una cultura organizacional en base a 14 principios de liderazgo, de los cuales resaltamos la importancia de 4 principios claves, la innovación, la pasión por la experimentación, la obsesión por el cliente y la diversidad cultural, pero creemos que existen dos culturas en Amazon, por lo que transmiten los empleados (técnicos y los talento clave) de la organización, por lo cual para el desarrollo de la presente estrategia se toma en referencia lo señalado por Beth Galetti, Vicepresidenta Senior de Recursos Humanos Mundiales de Amazon (Goranson, 2020), la cual reafirma el gran reto de mantener la cultura de innovación y construcción en toda la organización, adicionalmente que Amazon compite en una industria con niveles de rentabilidad bajos y tiene que asegurar una eficiencia operativa y se requiere de vivir una cultura transversal en toda la organización.

Por lo cual para asegurar una cultura organizacional transversal, se diseñará un programa llamado Amazónicos, el cual seleccionará a los empleados (talento) de todas las áreas, que participaran de los equipos de trabajo claves de Amazon, como el equipo ágil. Le permitirá a los integrantes vivir y difundir la cultura Amazónica en toda la organización, fortaleciendo la cultura organizacional y agregando valor a la compañía, ya que los empleados involucrados en estos equipos son más productivos.

3.4.3. AH3: Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de personal esencial

Se considera como personal clave para Amazon a los profesionales de ciencia de datos, arquitectos de soluciones, ingenieros de seguridad y analistas de negocios y ejecutivos, que cuentan con habilidades blandas y duras (*hard y soft skills*). Por lo cual para generar valor a la organización a partir de los empleados claves, se implementará un programa de capacitación de *soft skills*, para desarrollar al talento con programas de *coaching*, que es un proceso de aprendizaje y entrenamiento para desarrollar y mejorar las habilidades blandas, debido a que la *National Soft*

Skills Association, indicó que el 85% del éxito laboral depende de los soft Skill y la *American Management Association* juntamente con *Stanford Research Institute International*, señaló que el 75% del éxito laboral a largo plazo depende de las habilidades blandas de los empleados (Barriopedro, 2021).

Por otro lado, con este programa se logrará retener al talento clave, ya que fomentará el sentido de pertenencia a la organización, incrementará la productividad de forma progresiva, y reducirá los potenciales conflictos entre colaboradores. Todo ello contribuirá a elevar la competitividad, dada la mayor participación en los grupos interdisciplinarios como el equipo llamado dos pizzas, que son equipos pequeños formados por empleados con fuertes habilidades blandas, que se comunican de formas más efectivas, generando innovación. Adicionalmente el programa pondrá énfasis en las seis principales habilidades blandas que la compañía promueve: (a) seguridad en ti mismo, (b) humildad, (c) escucha activa, (d) visual global, (e) sentimiento de equipo, y (f) transferir el conocimiento; lo cual también contribuirá a promover la cultura organizacional en Amazon.

Se considera como personal técnico a los empleados de los centros de transporte y almacén, los cuales generan valor a la organización. A través del programa *Reskilling* se les capacitará, y con ello se reducirá el índice de rotación, además de incrementar el nivel de eficiencia en las operaciones. La capacitación debe incluir temas de automatización y robótica, usando los programas Amazon Career Choice y A2Tech creados para mejorar las habilidades técnicas de los empleados actuales, los que se complementarán con *microlearning* (videos de refuerzo de cinco minutos) que se visualizarán desde cualquier plataforma virtual (celulares, web, otros), para reducir la curva de olvido.

3.4.4. AH4: Implementar plataforma knowledge base

Una de las ventajas competitivas de Amazon es la información (Big Data), que es considerada como un recurso que tiene costo asociado y genera rendimiento. Por lo cual para continuar agregando valor a la organización se propone implementar una plataforma (*knowledge base*) que almacenará el conocimiento generado, organizado, compartido y aprendido en Amazon, para transferir conocimiento a toda la organización. De esta manera se logrará retener y gestionar el capital intelectual o conocimiento documentado, con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados, reducir el tiempo de respuesta, disminuir el tiempo de capacitación de empleados y difundir la cultura de innovación en toda la organización.

Por otro lado, la información almacenada será completa, confiable y oportuna. La misma se actualizará en línea y estará disponible para ser utilizada y consultada por cualquier área o persona que lo requiera, previa una pequeña capacitación para utilizar la plataforma. Esto generará valor para toda la organización según lo mencionado y le permitirá adaptarse y hacer frente a los cambios que se producen en el entorno de manera más rápida.

3.5. Cronograma

Cada acción que se ha explicado comprende varias actividades, las cuales se listan en el Gráfico 7.3 del Anexo 7, para luego estimar el momento en que serán ejecutadas, creando así el cronograma para la implementación del plan de recursos humanos. En este caso, muchas actividades serán realizadas de manera periódica, en especial las evaluaciones y mediciones, que deben ser constantes, para así continuar mejorando.

3.6. Presupuesto

En la Tabla 26 se presenta el presupuesto requerido para implementar las acciones del plan de operaciones.

Tabla 26

Presupuesto del plan de recursos humanos

Acciones	Actividades	Presupuesto				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
AH1	Adquirir e implementar <i>People Analytics</i>	8.00	0.25	0.25	0.25	0.25
	Tomar mediciones de datos cuantitativos, como rendimiento de cada trabajador	0.50				
	Introducir semanalmente resultados de observaciones de jefes		0.00	0.00	0.00	0.00
	Hacer autoevaluaciones mensuales e introducir datos en sistema		0.00	0.00	0.00	0.00
	Generar reportes de evaluación		0.00	0.00	0.00	0.00
AH2	Revisar la cultura organizacional, que esté alineada con la visión y misión de la empresa	0.30				
	Diseñar actividades de integración, presenciales y <i>online</i>		1.50	1.50	1.50	1.50
	Redefinir los beneficios que reciben los empleados, como descuentos en productos de marca propia o cuenta Amazon Prime gratuita	0.20				
	Medir la satisfacción de los empleados		1.00	1.00	1.00	1.00
AH3	Identificar los requerimientos de capacitación de todo el personal clave	2.00				
	Implementar programa de capacitación individualizado a través del coaching		5.00	5.00	5.00	5.00
	Medir resultados del programa de capacitación		0.00	0.00	0.00	0.00
AH4	Desarrollar la plataforma <i>knowledge base</i>	4.00				
	Capacitar a los empleados sobre el uso de la plataforma	4.00				
	Incluir el uso de la plataforma como fase en todos los proyectos de la empresa	0.00				
Total presupuesto recursos humanos		19.00	7.75	7.75	7.75	7.75

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social no sólo persigue objetivos económicos, sino también sociales y se encuentra alineado a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, creando valor a largo plazo para los grupos de interés (Garriga & Melé, 2004). De acuerdo con Porter y Kramer (2006), la responsabilidad social abarca cuatro aristas: (a) obligación moral, (b) sustentabilidad, (c) licencia para operar, y (d) reputación. Por lo cual el presente plan se enfoca en la sostenibilidad de Amazon y su triple impacto que es económico, social y ambiental, garantizando el desempeño económico de la empresa a largo plazo, generando un impacto social positivo y mitigando el impacto ambiental negativo que se pudiese producir. Se entiende por sostenibilidad el desarrollo de prácticas para satisfacer las necesidades de la generación actual, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para hacerlo (Carabias, 2014).

4.1. Objetivos

El objetivo general es contribuir al bienestar económico, social y ambiental, y construir relaciones saludables con todos los *stakeholders*, que pueda generar confianza en los inversionistas y el cliente final. Para el bienestar económico, se toma como punto de referencia el objetivo número nuevo del GRI¹⁹, relacionado a la “Industria, innovación e infraestructura”, en el que se considera que el desarrollo de inversión en infraestructura y la innovación son motores fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico. Considerando que Amazon está invirtiendo en sus plantas para ser más eficientes y seguras (Amazon,2021), además que los datos son activos para Amazon, por lo cual es importante protegerlos y hacer uso adecuado de ellos en línea con lo que aconseja el estándar SABS²⁰ para la industria de *e-commerce*, por lo que estas acciones van de la mano con la excelencia en la gestión operativo que busca Amazon.

En el aspecto social, el enfoque estará alineado al quinto objetivo del GRI, que aborda la desigualdad, para permitir que los puestos de trabajo y puestos directivos sean ocupados teniendo en cuenta la diversidad. Mientras que en el aspecto ambiental se implementarán políticas ecológicas alineadas a los 13avo y 15avo objetivo de GRI, para la transición a fuentes de energía renovables para centros de datos para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y mejoras en la eficiencia energética. En base a lo anterior se proponen los objetivos que se presentan en la Tabla 27.

¹⁹ Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.

²⁰ Sustainability Accounting Standards Board (SASB) es una organización de establecimiento de estándares que desarrolla y mantiene estándares de informes sólidos que permiten a las empresas de todo el mundo identificar, gestionar y comunicar información financiera relevante de sostenibilidad a sus inversores.

Tabla 27

Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivos específicos	
OS1	Incrementar el porcentaje de desechos tecnológicos reciclados
OS2	Reducir las emisiones de dióxido de carbono

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Indicadores

Amazon trabaja activamente para cumplir con las ODS de las naciones unidas (Amazon, 2019), por lo que para la definición de los indicadores se han considerado los objetivos y se ha investigado sobre el impacto que tiene el *e-commerce* en el ambiente, ya que, durante el año 2019, en el mundo se generaron más de 53 millones de toneladas de residuos electrónicos, es decir, provenientes de celulares, cargadores o computadoras que entran en desuso, entre muchos otros objetos. El problema es que solamente un 17.4% son recolectados y reciclados (Greenpeace, 2020). Así mismo, la distribución de los paquetes genera alto impacto en las ciudades, tanto en el tránsito como en la emisión de dióxido de carbono; es por ello que como 44.4 millones de toneladas de CO₂, “la huella de carbono anual de Amazon en 2018 fue más alta que la de nueve de los 27 países de la Unión Europea” (Morales, 2020, p. 2), por lo que Amazon tiene planes para usar energía renovable en todas las plantas y usar vehículos eléctricos para reducir la emisión del CO₂ (Amazon, 2021), En la Tabla 28 se presentan los indicadores asociados a los objetivos del plan de responsabilidad social.

Tabla 28

Indicadores del plan de responsabilidad social

Objetivos específicos	Indicador	Actual	Estimado	Meta			
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
OS1	Porcentaje de residuos electrónicos recolectados para ser reciclados	17.4%	17.4%	18.3%	19.4%	20.7%	22.4%
OS2	CO ₂ emitido en millones de TM	44.4	44.4	43.7	43.1	41.8	39.7

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Acciones

A partir de los objetivos que se han definido, ahora se proponen acciones estratégicas que permitan alcanzar las metas planteadas para el período 2022-2025; los mismos que se presentan en la Tabla 29.

Tabla 29

Acciones del plan de responsabilidad social

Objetivos específicos		Acciones
OS1	AS1	Implementar un programa de logística inversa para desechos electrónicos
OS2	AS2	Crear programa de incentivos a clientes que prefieran el servicio de 3-5 días, en lugar de entrega inmediata

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Plan táctico

El plan táctico revela las actividades que se deben ejecutar dentro de cada una de las acciones definidas previamente.

4.4.1. AS1: Implementar un programa de logística inversa para desechos electrónicos

Para Oltra (2015), la logística inversa se refiere a operar la cadena de abastecimiento al revés, es decir, desde el consumidor hasta el fabricante o incluso podría ser hasta los proveedores de materia prima. En este caso, se enfocará en recuperar de los consumidores finales los residuos electrónicos para ser entregados al fabricante, quien será responsables de reciclarlos. Para lograr esto es necesario introducir la opción de recojo de paquetes sin costo para el cliente final, lo que se incorporará dentro de las mismas rutas de entregas de paquetes para no tener un efecto adverso en otro factor ambiental como es la contaminación, y también para mantener controlados los costos de logística. Luego, en los almacenes de Amazon se recolectarán estos desechos y los fabricantes deberán retirarlos cada vez que se alcance un volumen tope, previamente determinado.

Actualmente, ya hay empresas que aplican programas de logística inversa con éxito. Por ejemplo, una Hewlett Packard ofrece varios métodos para recolectar de forma gratuita cartuchos de tinta y productos de hardware previamente utilizados. La forma más común es a través de contenedores pequeños ubicados en tiendas con alta circulación de visitantes. El caso de Apple es similar ya que una vez que los consumidores deciden cambiar su teléfono celular por un modelo más nuevo, en la tienda les reciben los antiguos y se envían a la fábrica para reutilizar sus partes (Profitline, 2018).

4.4.2. AS2: Crear programa de incentivos a clientes que prefieran el servicio de 3-5 días, en lugar de entrega inmediata

Lo primero que Amazon hará es definir cuáles de las líneas de productos que tiene son susceptibles a consolidar envíos y cuáles no, considerando no solo la frecuencia de compra, sino la rotación de inventario y la cantidad de espacio disponible (o no) en cada centro de abastecimiento. Luego, se definirán los incentivos a otorgar, como por ejemplo puntos acumulables para una siguiente compra, o para obtener un descuento en Amazon Prime. Así, una vez que se haya definido el programa de incentivos entonces será comunicado a los clientes.

4.5. Cronograma

En el Gráfico 7.4 del Anexo 7 se presenta el cronograma para la ejecución de las actividades asociadas al plan de responsabilidad social.

4.6. Presupuesto

Se propusieron dos acciones, y cada una de ellas cuenta con una serie de actividades, las mismas que han sido costeadas para preparar el presupuesto que se presenta en la Tabla 30.

Tabla 30

Presupuesto del plan de responsabilidad social

Acciones	Actividades	Presupuesto				
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
AS1	Establecer acuerdos con los fabricantes de productos electrónicos	10.00				
	Diseñar sistema de recolección, que esté incluido en rutas de entrega	10.00				
	Instalar contenedores para almacenaje de desecho electrónico en los centros de distribución	0.15	0.04	0.04	0.04	0.04
	Definir rutas y frecuencia de recolección por parte de fabricantes	3.00				
	Incluir la opción en la página web y aplicativo, para que el cliente programe la recolección	0.25				
	Promocionar la logística interna a los clientes finales	5.00				
AS2	Definir cuáles son los productos que se pueden consolidar y cuáles no (en base a inventarios y ubicación)	3.00				
	Crear planes de incentivos para clientes que consoliden sus compras, en asociación con proveedores	15.00	18.00	21.60	25.92	31.10
	Comunicar incentivos a clientes finales	10.00				
Total presupuesto responsabilidad social		56.40	18.04	21.64	25.96	31.14

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan financiero

5.1. Situación actual

En la Tabla 31 se presenta un resumen de la situación financiera de Amazon, desde el año 2016 hasta el 2021. Se aprecia un aumento continuo en las ventas, el cual se ha visto reflejado en las utilidades o ingreso neto. Así mismo, se observa un aumento continuo del patrimonio, asociado a que las utilidades se retienen en su totalidad, porque hay una política de no distribuir dividendos; y dado que este monto es reinvertido, el activo también se eleva año tras año.

Tabla 31

Situación financiera actual, en millones de US\$

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas netas	135,987	177,866	232,887	280,522	386,064	436,252
Ingreso operativo	4,186	4,106	12,421	14,541	22,899	24,245
Ingreso neto (pérdida)	2,371	3,033	10,073	11,588	21,331	21,063
Activos circulantes	45,781	60,197	75,101	96,334	132,733	146,006
Activo fijo neto	37,621	71,113	87,547	128,914	188,462	207,308
Total activos	83,402	131,310	162,648	225,248	321,195	353,315
Pasivo de corto plazo	43,816	57,883	68,391	87,812	126,385	139,024
Pasivos de largo plazo	20,301	45,718	50,708	75,376	101,406	110,547
Patrimonio	19,285	27,709	43,549	62,060	93,404	103,744

Nota: 2021 fue proyectado utilizando la data de crecimiento provista por Duffy (2021).

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Objetivos del plan financiero

Se proponen cuatro objetivos específicos para el área financiera, tres relacionados con la rentabilidad (sobre ventas, activos y patrimonio), y uno que refleja el nivel de endeudamiento de la empresa. En el caso del ROE, la tasa esperada disminuye anualmente porque el patrimonio se va incrementando porque las utilidades netas se retienen completamente; por esta misma razón, el índice de endeudamiento se reduce cada año.

Tabla 32

Objetivos del plan financiero, en millones de US\$

Objetivos específicos	Indicador	Actual		Estimado		Meta		
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OF1	Rendimiento sobre ventas ROS	4.1%	5.5%	4.8%	5.1%	5.4%	5.7%	6.2%
OF2	Rendimiento sobre activos ROA	5.1%	6.6%	6.0%	6.1%	6.2%	6.3%	6.5%
OF3	Rendimiento sobre patrimonio ROE	18.7%	22.8%	20.3%	18.8%	18.3%	17.9%	17.6%
OF4	Nivel de endeudamiento ²¹	72.4%	70.9%	70.6%	70.4%	70.2%	70.0%	69.8%

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Formulación de estrategias

Los objetivos financieros se lograrán mediante la implementación de las siguientes estrategias:

- Continuar con la reinversión total de las utilidades netas, sin repartir dividendos.
- Invertir en los planes funcionales de las otras áreas (previamente presentados).

²¹ El índice de endeudamiento de Walmart al 31 de octubre de 2020 ascendía a 65% lo que implica que Amazon tiene mayor nivel de apalancamiento y por ello se ha establecido la meta de reducirlo entre 2022 y 2025 (Traders.Studio, 2021).

5.4. Estados financieros

5.4.1. Ventas proyectadas

Las ventas que se presentan en la Tabla 33 se han proyectado en base a lo siguiente:

- El tamaño de mercado *e-commerce* se toma de las proyecciones hechas por Euromonitor International (2021) y presentadas previamente.
- La participación de mercado *e-commerce* es un estimado, que corresponde al objetivo específico de marketing. De no implementarse las actividades diseñadas entonces la participación de mercado se mantendría en 37.9% hasta 2025, y la empresa únicamente se beneficiaría del crecimiento de la industria, pero no ampliaría su ventaja.
- Los otros ingresos provienen de *retail* físico.
- La implementación de casas inteligentes se ha estimado a partir del número de casas por US\$ 6,000 cada una.

Tabla 33

Ventas proyectadas, en millones de US\$

	Estimado		Meta		
	2021	2022	2023	2024	2025
Tamaño de mercado <i>e-commerce</i>	767,679	825,375	927,353	1,050,097	1,200,899
Participación de mercado <i>e-commerce</i> *	37.9%	39.0%	40.0%	41.0%	42.0%
Ventas <i>e-commerce</i>	290,950	321,896	370,941	430,540	504,377
Otros ingresos	114,417	111,846	97,501	80,063	52,179
Implementación casas inteligentes		6,000	9,000	10,350	11,903
Ventas totales	405,367	439,743	477,442	520,952	568,459

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Ganancias y pérdidas

Para preparar el Estado de Ganancias y Pérdidas (ver Tabla 34) se han considerado los siguientes supuestos:

- En el año 2021, el costo de ventas representa 56.4% de las ventas totales, lo que se estimó en base a las tasas observadas entre 2016 y 2020. A partir del 2022 se ha considerado una ligera reducción anual, como efecto del aumento de la eficiencia que se dará por la implementación del plan funcional de operaciones.
- Los gastos operativos tradicionales de 2021 representan el 37.5% de las ventas, porcentaje que se estimó a partir de los datos reales de 2016 a 2020. Luego, la proyección se ha hecho considerando una ligera reducción anual por el efecto que tendrá la implementación del plan funcional de operaciones y de recursos humanos.
- Los gastos operativos de los planes funcionales son el resultado de sumar el presupuesto de cada plan desde el año 1 hasta el año 4.
- El impuesto sobre la renta es el 21% de la utilidad antes de impuestos (Company Combo, 2020).

Tabla 34

Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado, en millones de US\$

En millones de US\$	Estimado		Meta		
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas totales	405,367	439,743	477,442	520,952	568,459
Costo de ventas	<u>-228,798</u>	<u>-245,719</u>	<u>-264,116</u>	<u>-285,304</u>	<u>-308,208</u>
Utilidad bruta	176,569	194,024	213,326	235,649	260,251
Gastos operativos tradicionales	-152,117	-163,366	-175,598	-189,685	-204,913
Gastos operativos planes funcionales	<u>-208</u>	<u>-3,057</u>	<u>-4,571</u>	<u>-5,253</u>	<u>-6,041</u>
Utilidad operativa	24,245	27,601	33,157	40,711	49,298
Otros ingresos y egresos	<u>2,417</u>	<u>2,751</u>	<u>3,305</u>	<u>4,058</u>	<u>4,914</u>
Utilidad neta antes de impuesto	26,661	30,353	36,462	44,769	54,212
Impuesto a la renta	<u>-5,599</u>	<u>-6,374</u>	<u>-7,657</u>	<u>-9,401</u>	<u>-11,385</u>
Utilidad neta	21,063	23,979	28,805	35,367	42,828

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Estado de la situación financiera

El Estado de la Situación Financiera, que se presenta en la Tabla 35, se ha preparado considerando lo siguiente:

- Los activos circulantes se incrementan cada año en función al movimiento de efectivo, que es el resultado del Flujo de Efectivo.
- El pasivo de largo plazo aumenta anualmente en 2%, dado que la empresa requiere de fondos para financiar su crecimiento. Sin embargo, solo es 2% porque la principal fuente de fondos son las utilidades retenidas.
- El patrimonio aumenta anualmente en base a la utilidad neta, dado que no se reparten dividendos.

Tabla 35

Estado de la Situación Financiera proyectado, en millones de US\$

	Estimado		Meta		
	2021	2022	2023	2024	2025
Activos circulantes	146,006	169,777	222,353	310,297	441,068
Activo fijo neto	<u>207,308</u>	<u>207,516</u>	<u>210,572</u>	<u>215,144</u>	<u>220,397</u>
Total activos	353,315	377,293	432,926	525,440	661,465
Pasivos circulantes	139,024	136,813	161,385	216,232	307,082
Pasivos de largo plazo	<u>110,547</u>	<u>112,758</u>	<u>115,013</u>	<u>117,313</u>	<u>119,659</u>
Total pasivos	249,570	249,570	276,398	333,545	426,742
Patrimonio	<u>103,744</u>	<u>127,723</u>	<u>156,528</u>	<u>191,895</u>	<u>234,723</u>
Total pasivo y patrimonio	353,315	377,293	432,926	525,440	661,465

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Flujo de efectivo

Para elaborar el Flujo de Efectivo proyectado se han establecido los siguientes supuestos:

- Las ventas se convierten en ingresos en el mismo año en que se registran, es decir, no generan cuentas por cobrar.
- Los costos de venta y los gastos son pagados al contado, sin generar cuentas por pagar.

Tabla 36

Flujo de Efectivo proyectado, en millones de US\$

En millones de US\$	Estimado		Meta		
	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos					
Ventas totales	-	439,743	477,442	520,952	568,459
Otros ingresos	-	<u>2,751</u>	<u>3,305</u>	<u>4,058</u>	<u>4,914</u>
Total ingresos		442,494	480,748	525,010	573,373
Egresos					
Inversión inicial	-208	-	-	-	-
Costo de ventas	-	-245,719	-264,116	-285,304	-308,208
Gastos	-	-166,423	-180,170	-194,938	-210,953
Impuesto a la renta	-	<u>-6,374</u>	<u>-7,657</u>	<u>-9,401</u>	<u>-11,385</u>
Total egresos	-208	-418,516	-451,943	-489,643	-530,545
Caja inicial		-208	23,771	52,576	87,943
Movimientos	<u>-208</u>	<u>23,979</u>	<u>28,805</u>	<u>35,367</u>	<u>42,828</u>
Caja final	-208	23,771	52,576	87,943	130,771

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Tasa de descuento

Los fondos necesarios para implementar este plan estratégico serán financiados exclusivamente con recursos propios, dado que Amazon tiene una política de no pagar dividendos, sino que la utilidad neta es reinvertida en la empresa. Para calcular el costo de estos fondos propios, se recurre a los datos publicados por Damodaran (2021), y se utiliza la fórmula que se presenta a continuación:

$$\text{CAPM} = \text{Tasa libre de riesgo} + ((\text{Tasa de la industria} - \text{Tasa libre de riesgo}) * \text{Beta}) + \text{Tasa riesgo país}$$

En la Tabla 37 se presenta el cálculo de la tasa de costo de oportunidad para los fondos propios. Para estimar la tasa libre de riesgo se ha utilizado el promedio aritmético del rendimiento anual de 50 años de los bonos del tesoro de Estados Unidos. Para la tasa de la industria y la Beta se ha considerado que Amazon se desenvuelve principalmente en el *Retail Online*; y para el riesgo país se tomó la tasa que Damodaran (2021) otorga a esta nación del norte, considerando las calificaciones que posee.

Tabla 37

Costo de fondos propios

Descripción	Valor
Tasa libre de riesgo	7.29%

Tasa de la industria	7.15%
Beta	1.16
Riesgo país para capital	4.72%
CAPM	11.84%

Fuente: Damodaran (2021). Elaboración propia.

5.6 Evaluación financiera

Todo el plan estratégico que se ha detallado se evalúa calculando el Valor Actual Neto (VAN). En la Tabla 38 se observa que el punto de partida es el flujo de efectivo total o movimiento de la caja, que se calculó previamente en el Flujo de Efectivo proyectado. Pero para estimar el beneficio marginal o adicional que tendrá en Amazon por la implementación de este plan estratégico, se resta lo que hubiese generado de seguir la situación actual²².

La tasa de descuento es el costo de fondos propios, que se estimó en el punto anterior. Dado que el VAN resultante es positivo entonces se afirma que el plan estratégico es viable y se recomienda su implementación.

Tabla 38

Valor Actual Neto, en millones de US\$

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo de efectivo total	-208	23,979	28,805	35,367	42,828
F.E. situación actual		7,725	10,543	14,688	19,179
F. E. marginal o adicional		16,254	18,262	20,679	23,649
Tasa de descuento	1	0.8941	0.7994	0.7148	0.6391
Flujo descontado	-208	14,533	14,599	14,781	15,114
VAN	58,820				

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Al culminar el desarrollo de este plan estratégico se recomienda su implementación, dado que ha generado un Valor Actual Neto (VAN) positivo, por lo que se requiere invertir en: (a) usar Big Data para conocer mejor a los consumidores y poder así generar mayor sensación de *fulfillment* en los clientes, así como expandirse a otras ramas del negocio *retail*, (b) promover la implementación de mayor cantidad de casas inteligentes, para desarrollar esa nueva línea de negocio; y (c) implementar logística inversa para reducir el impacto negativo que se tiene sobre el medio ambiente; entre otros.

²² (Mercado e-commerce del año * participación de mercado de 2021 estable) - (costo de ventas y gastos operativos, manteniendo el mismo porcentaje de 2021).

- A través del estudio del mercado estadounidense se determinó que sí existen oportunidades para incrementar la penetración que Amazon tiene dentro del *e-commerce*. Esto se podrá lograr al reforzar las líneas de ropa y accesorios, así como las de alimentos. Pero también generando un nuevo canal (Lavishness Mall) para comercializar exclusivamente productos de lujo, atendiendo a un segmento que hasta el momento ha sido descuidado por el *retail online*.
- Amazon deberá incrementar su presencia en el *retail* físico, para posicionarse en la mente del consumidor como el principal distribuidor, en todos los contextos.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se proponen son las siguientes:

- Implementar este plan estratégico de inmediato, hay que aprovechar que como consecuencia del Covid-19 muchas personas realizaron por primera vez compras online y para retenerlas como clientes hay que analizarlas a fondo y ofrecerles beneficios únicos o individualizados. Esto se logrará a través del análisis de *Big Data*.
- Trabajar junto con los proveedores, como socios estratégicos, para lograr reducir los desechos que dejan los envíos por correo. Esto incluye la logística inversa para desechos electrónicos, pero también el diseño de empaques más eficientes.
- Construir centros de distribución en otros puntos estratégicos de los Estados Unidos, para que las distancias recorridas durante la distribución del centro a cada cliente sean menores, y por tanto, se mejoren los tiempos de entrega.
- Capacitar continuamente al recurso humano clave, en base a un programa de competencias requeridas en el negocio.
- Trabajar en el bienestar, salud y seguridad para los empleados de Amazon, mediante la implementación de una cultura de seguridad e innovación.

Referencias bibliográficas

- Agencia EFE. (2021a, 15 de mayo). EEUU refuerza su ciberseguridad tras el ataque a Colonial Pipeline. SeguriLatam. https://www.segurilatam.com/actualidad/ciberseguridad-eeuu-refuerza-su-ciberseguridad-tras-el-ataque-a-colonial-pipeline_20210514.html
- Agencia EFE. (2021b, 10 de febrero). El comercio global cayó un 9 % en 2020 por la pandemia, pero ya se recupera. <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-comercio-global-cayo-un-9-en-2020-por-la-pandemia-pero-ya-se-recupera/20000011-4461542>
- Agencia Reuters. (2021, 13 de agosto). Confianza del consumidor en EE.UU. se desploma a mínimo de una década. Gestión. <https://gestion.pe/mundo/eeuu/confianza-del-consumidor-en-eeuu-se-desploma-a-minimo-de-una-decada-noticia/>
- Alcaide, J. (2006). Fidelización de clientes. Madrid, España: Anormi.
- Amazon. (2021a). Annual reports, proxies and shareholder letters: 2020 annual report. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
- Amazon. (2021b). Notice of 2021 annual meeting of shareholders & proxy statement. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2021/ar/Amazon-2021-Proxy-Statement.pdf.
- Amazon. (2021c). Our facilities. <https://www.aboutamazon.com/amazon-fulfillment/our-innovation>
- Amazon. (2020a). 2019 Global impact highlights. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312520108422/d897711ddef14a.htm>
- Amazon. (2020b). Annual reports, proxies and shareholder letters: 2019 annual report. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
- Amazon. (2019a). 2018 Annual report. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports>
- Amazon. (2019b). Investor relations: Officers and directors. <https://ir.aboutamazon.com/board-of-directors>
- Amazon es el mayor anunciante a nivel global. (2020, 5 de febrero). Plataformas News. <https://plataformas.news/new-media/nota/amazon-es-el-mayor-anunciante-a-nivel-global>
- Amazon fue la compañía que más invirtió en investigación y desarrollo durante 2018. (2019, 10 de enero). La República. <https://www.larepublica.co/empresas/amazon-fue-la-compania-que-mas-invirtio-en-investigacion-y-desarrollo-durante-2018-2813523>
- Anthony, S., & Schwartz, E. (2017). What the best transformational leaders do. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>
- Apoyo Consultoría. (2020). La crisis económica generada por el coronavirus. Lima, Perú: Autor.
- Aziz, A., & Jone, B. (2016). Good is the new cool. Nueva York, NY: Regan Arts.

- Bambang, M., Bin Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p120>
- Barnes, D. (2007). *Operations management: An international perspective*. Londres, Reino Unido: Thompson Learning.
- Barney, J., & Hesterly. (2015). *Strategic management and competitive advantage concepts and cases*, global edition. Pearson.
- Barriopedro, C. (2021, 13 de setiembre). El 85% del éxito profesional se debe a la adquisición temprana de soft skills. RRHH Digital.
http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/146966/El-85-del-exito-profesional-se-debe-a-la-adquisicion-temprana-de-soft-skills?target=_self
- Berenstein, M. (2021, 15 de abril). Creación de valor: Gestión diferencial.
<https://emprendedoresnews.com/tips/management/creacion-de-valor-gestion-diferencial.html>
- Berger, N. (2021, 30 de julio). 1 out of every 153 American workers is an Amazon employee.
<https://www.businessinsider.com/amazon-employees-number-1-of-153-us-workers-head-count-2021-7>
- Bidwell, M. (2019, 22 de julio). Will Amazon's Plan to 'Upskill' Its Employees Pay Off? Knowledge @ Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/amazon-retraining-employees/>
- Blandón, D. (2021, 2 de julio). EE.UU.: ¿cómo se explica el récord de 9.3 millones de vacantes con un desempleo del 5.9%? <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20210702-desempleo-estados-unidos-vacantes-record-subsidios>
- Bonilla, P. (2021). Cultura organizacional de Amazon: ¿Cómo convirtieron la crisis en oportunidad? *acsendo.blog*. <https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-de-amazon/>
- Carabias, J. (2014). La sustentabilidad ambiental: Un reto para el desarrollo.
<http://web.ecologia.unam.mx/oikos3.0/index.php/todos-los-numeros/articulos-antteriores/76-sustentabilidad-ambiental>
- Coface. (2021, 9 de julio). Barómetro riesgo país y sectorial: Actualización del segundo trimestre 2021. <https://www.coface.com.co/Actualidad-y-Publicaciones/Publicaciones/Barometro-Riesgo-Pais-y-Sectorial-Actualizacion-del-segundo-trimestre-2021>
- Cómo Amazon se convirtió en la empresa más valiosa del mundo y superó a Microsoft, Apple y Google. (2019, 8 de enero). BBC News Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-46802529>

- ¿Cómo el coronavirus cambió el comportamiento del consumidor en EE.UU.? (2020, 28 de mayo). Voz de América. <https://www.vozdeamerica.com/economia-finanzas/cambios-en-el-comportamiento-del-consumidor-en-estados-unidos>
- Company Combo. (2020). Impuestos para empresas en los Estados Unidos: Aprenda cómo funcionan. <https://companycombo.com/es/faq/impuestos-para-empresas-en-los-estados-unidos-aprenda-como-funciona/>
- Conference Board, The. (2021). Consumer confidence survey. <https://conference-board.org/data/consumerconfidence.cfm>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD. (2021, 3 de mayo). El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 mil millones de dólares mientras Covid-19 impulsa las ventas en línea. <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-mil-millones-de-dolares-mientras-covid-19>
- Consultative Group to Assist the Poor. (2019, setiembre). The new retail revolution. <https://www.cgap.org/research/publication/new-retail-revolution>
- Cornell INSEAD WIPO. (2021). Global Innovation Index. <https://www.globalinnovationindex.org/media-press-releases>
- Countrymeters. (2021). Población de los Estados Unidos de América. [https://countrymeters.info/es/United_States_of_America_\(USA\)](https://countrymeters.info/es/United_States_of_America_(USA))
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). COVID-19, Implications for business. Nueva York, NY: McKinsey & Company.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México D. F., México: Pearson Educación.
- Damodaran. (2021). Data: Archive. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#industry
- Datosmacro. (2021). Estados Unidos – Emisiones de CO2. <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/usa>
- Davenport, T. (2006, enero). Competing on analytics. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics>
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson.
- Delgado, G. (2018, 22 de octubre). Amazon: el origen del nombre de la multinacional que aterrizó en Sudamérica. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/amazon-origen-nombre-multinacional-aterrizo-sudamerica-nndc-247807-noticia/>
- Deloitte Global. (2019). United States economic forecast. http://cdn.dupress.com/wp-content/uploads/2013/10/US_Forecast_October13.pdf?848e65
- Derblauemond. (2019, 31 de diciembre). Los que creen que EEUU es un paraíso de libre competencia y libre mercado frente a Europa están muy equivocados.

- <https://www.elblogsalmon.com/economia/que-creen-que-eeuu-paraiso-libre-competencia-libre-mercado-frente-a-europa-estan-muy-equivocados>
- Drucker, P. F. (1976). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Ateneo.
- Duffy, C. (2021, 30 de julio). El crecimiento de ventas de Amazon se desacelera al tiempo que el nuevo CEO asume el cargo. CNN en español.
<https://cnnespanol.cnn.com/2021/07/30/crecimiento-ventas-amazon-desacelera-nuevo-ceo-trax/>
- e-marketer. (2020). US internet users. <https://www.emarketer.com/chart/234535/us-internet-users-who-currently-avoiding-vs-will-avoid-public-placestravel-coronavirus-outbreak-worsens-us-feb-2020-of-respondents>
- Insider Intelligence (2020). Target Cracks Top 10 US Ecommerce Ranking
<https://www.insiderintelligence.com/content/target-cracks-top-10-us-ecommerce-ranking>
- Elkington, J. (1997). *The triple bottom line in 21st century business*. Oxford, Reino Unido: Capstone Publishing Limited.
- Epsilon. (2019, 3 de julio). Age matter: A guide to cross-generational marketing.
<https://www.epsilon.com/us/insights/resources/cross-generational-marketing>
- Espinosa, L. (2020, diciembre). ¿Cuánta contaminación generan tus pedidos de e-commerce? Informa BTL. <https://www.informabtl.com/cuanta-contaminacion-generan-tus-pedidos-de-e-commerce/>
- Euromonitor International. (2021). Passport: Statistics evolution. Acceso privado
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>
- Euromonitor International. (2019a). Digital commerce in North America. (May), 35.
<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2019b). Top 5 digital consumer trends.
<https://go.euromonitor.com/webinar-DC-2019-Top-5-Digital-Consumer-Trends-2019.html>
- Euromonitor International. (2018). *Commerce 2040: Revolutionary tech will boost consumer engagement*. Londres, Reino Unido: Autor.
- Export Enterprises. (2021, agosto). Estados Unidos: Política y economía. Santander Trade Markets. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Food & Wine. (2021). Perfil del consumidor de Estados Unidos.
<http://tastyfoodandwine.es/perfil-consumidor-de-estados-unidos/>
- Fostec & Company. (2019). Digitalisation strategy.
<https://www.fostec.com/en/competences/digitalisation-strategy/>

- Fuscaldo, D. (2019). Amazon's \$23B R&D budget sets a record.
<https://www.investopedia.com/news/amazons-23b-rd-budget-sets-record-recode/>
- Future Retail. (2020). Las 7 estrategias de Amazon para mantener su liderazgo.
<https://futureretail.es/las-7-estrategias-de-amazon-para-mantener-su-liderazgo/>
- FutureBrand. (2020). El rumbo estratégico de las marcas en tiempos de COVID19. Londres, Reino Unido: Autor.
- García, M., Lozano, S., & Quispe, E. (2020). Plan estratégico de Amazon Inc. Para EE.UU. (período 2019-2021). (Tesis para optar al Grado de Magíster en Administración, Universidad del Pacífico. Lima, Perú).
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2975/GarciaMichell_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- Goranson, A. (2020, April 24). Called to coach [Interview]. Gallup at Work Summit 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=cC1TzMmKyYU>
- Grant, R. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones (3rd ed.). Madrid, España: Civitas.
- Green, T. (2017). Amazon spends more on advertising than Walmart, Target, Best Buy, Home Depot, and Kroger combined. *Business Insider*.
<https://www.businessinsider.com/amazon-stock-price-advertising-spending-compared-competitors-2017-6>
- Greenpeace. (2020, noviembre). Los impactos y las alternativas del comercio electrónico.
<https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/Los-impactos-y-las-alternativas-del-comercio-electr%C3%B3nico-1.pdf>
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-Sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43(C), 162-174.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2014). Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). Dirección de la producción y de operaciones. Pearson.
- Herreros, S. (2019). La regulación del comercio electrónico transfronterizo en los acuerdos comerciales. Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe (CEPAL).
- Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1986). Strategic management and organizational policy. Dryden Press.
- Holbeche, L. (1999). Aligning human resources and business strategy. Butterworth-Heinemann
- Jacobs, F. Robert & Chase, R. (2014) Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros

- Kantar. (2021). Kantar BrandZ 2021. <https://indd.adobe.com/view/8757d1d4-4a45-44a2-816d-601070c88b98>
- Keeley, L., Pinkle, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). Ten types of innovation. Nueva York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Kim, E. (2019, 23 de enero). Amazon's executive org chart, revealed. CNBC. <https://www.cnbc.com/2019/01/23/who-are-amazons-top-executives-2019.html>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15va. Ed.). México D. F., México: Pearson.
- Lamb, C. W., Hair Jr., J., & McDaniel, C. (2011). Marketing (11va. ed.). México D. F., México: CENGAGE Learning.
- Legal Information Institute. (s. f.). Regulación antimonopolio y comercial. https://www.law.cornell.edu/wex/es/regulaci%C3%B3n_antimonopolio_y_comercial
- Legiscomex. (2018). Perfil del consumidor estadounidense. <https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013>
- Lissardy, G. (2021, 29 de abril). El cambio que impulsa Biden en la economía de EE.UU. supone "una ruptura con el neoliberalismo." BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56925193>
- López-Zapata, E., López-Moros, G., & Agudelo-Muñoz, S. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas. Información tecnológica, 30(5). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Malley, R. (2020, 30 de diciembre). 10 conflictos para tener en la mira en 2021. International Crisis Group. <https://www.crisisgroup.org/es/global/10-conflicts-watch-2021>
- Martínez, C. (2021). Las cifras clave del e-Commerce en el mundo en 2021. <https://content.blackship.com/cifras-del-ecommerce-en-el-mundo-en-2021>
- Mazumder, S., & Elliott, G. (2020). How retailers stay relevant? https://www.publicissapient.com/industries/retail?utm_medium=paid-search&utm_source=google&utm_campaign=retail&utm_content=retail&gclid=Cj0KCQjw7MGJBhD-ARIsAMZ0eesZiHOEEUE-TbF4vwZFSM0Co4atCyrFR1-WuIaqrTN4JVykj4mFj_IaAlrDEALw_wcB
- Mendelson, H. (2021). Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro. Open Mind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro/>
- Monitor Deloitte. (2020). COVID19, impacto y escenarios de recuperación en consumo y distribución. Nueva York, NY: Autor.
- Morales, J. J. (2020, 27 de noviembre). Más emisiones contaminantes: el coste inadvertido de comprar por Internet. El País. <https://elpais.com/tecnologia/2020-11-27/amazon-emite-mas-co2-a-la-atmosfera-que-nueve-de-los-27-paises-de-la-ue.html>

- MSCI Inc. (2020). MSCI World Index (USD).
<https://www.msci.com/documents/10199/149ed7bc-316e-4b4c-8ea4-43fcb5bd6523>
- Nielsen. (2020). Impacto del coronavirus en el consumidor. Nueva York, NY: Autor.
- Oltra, R. (2015). La logística inversa: Concepto y definición.
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/46172/Art_Docente_LI_Cast.pdf
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2021). Better life index: Estados Unidos. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Planeta.
- PayScale. (s. f.). Salaries in technology industries.
<https://www.payscale.com/research/US/Industry/Technology>
- Plunkett Research. (2020). Online Sales, B2C Ecommerce , Sharing Economy Platforms Industry (U. S.) Analytics , Extensive Financial Benchmarks , Metrics and Revenue Forecasts to 2026 , NAIC 454111.
- Porter, M. (1986). Ventaja competitiva. México D. F., México: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo (9na. Ed.). Madrid, España: Deusto.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>
- Pozzi, S. (2021, 23 de mayo). El consumo resucita en EE.UU.: vuelven los hábitos de compra previos al Covid. La Información. <https://www.lainformacion.com/mundo/los-consumidores-de-eeuu-retoman-los-habitos-de-compra-previos-al-covid/2839162/?autoref=true>
- Profitline. (2018, 23 de marzo). Logística inversa: 3 casos de éxito en multinacionales.
<https://profitline.com.co/blog-logistica-inversa-3-casos-de-exito/>
- PY+. (2020). Descubra la historia y evolución del comercio electrónico.
<https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/infografia-evolucion-comercio-electronico>
- Reilly, A. (2008). The role of human development competencies in facilitating effective crisis communication. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 331-351.
- Rumelt, R. (1986). Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard Business School Press.
- Salamanca, C. (2015, 5 de noviembre). Entrevista a Fabián Jalife.
<https://www.youtube.com/watch?v=h7WfGJsIYOs>
- Sallenave, J. P. (1994). La gerencia integral. Cali, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Schmitt, B. (2006). Experiential marketing. Barcelona, España: Deusto.

- Schoeffler, S., Buzzell, R., & Heany, D. (1974). Impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1974/03/impact-of-strategic-planning-on-profit-performance>
- Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, 8(3), 162–171. <https://doi.org/10.1108/17515630710684150>
- Statista. (2021a). Cifras clave del comercio electrónico: Penetración de compradores digitales en Estados Unidos de 2013 a 2019. <https://es.statista.com/estadisticas/635710/estados-unidos-penetracion-de-compradores-digitales--2019/>
- Statista. (2021b). Gastos de consumo en Estados Unidos. <https://www.statista.com/statistics/247407/average-annual-consumer-spending-in-the-us-by-type/>
- Statista. (2021c). Población por edad y sexo en Estados Unidos. <https://www.statista.com/statistics/241488/population-of-the-us-by-sex-and-age/>
- Statista. (2021d). Technology & Telecommunications: Speakers in households. <https://www.statista.com/statistics/967402/united-states-smart-speakers-in-households/>
- Statista. (2021e). E-commerce: Timeframe willing to wait for fast shipping according to U.S. consumers as of September 2019. <https://www.statista.com/statistics/561768/fast-online-order-delivery-us-consumers/>
- Stewart, G., & Brown, K. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Technologist, The. (2019). Amazon: Descripción de la compañía. <http://technoblogist.com/empresas/ecommerce/amazon/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica* (18va. ed.) Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Toro, J. (2021, 29 de enero). PIB 2020 de la economía mundial reporta números rojos y proyecciones limitadas. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/pib-2020-de-economias-del-mundo-reportan-numeros-en-rojo-y-proyecciones-limitadas-3117943>
- Tou, Y., Watanabe, C., & Neittaanmäki, P. (2019). Fusion of technology management and financing management - Amazon's transformative endeavor by orchestrating techno-financing systems. *Technology in Society*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101219>
- Traders.Studio. (2021, 19 de mayo). Análisis de los índices de endeudamiento de Walmart en 2020 (WMT). <https://traders.studio/analisis-de-los-indices-de-endeudamiento-de-walmart-en-2020-wmt/>

- Twenergy. (2019). Huella ecológica: El coste medioambiental del comercio electrónico.
<https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/huella-ecologica/el-coste-medioambiental-del-comercio-electronico-2830/>
- Visit the US. (2021). Ciudades de Estados Unidos de rápido crecimiento.
<https://www.visittheusa.mx/unitedstories/travel-guides/8-ciudades-de-estados-unidos-de-rapido-crecimiento-que-querran-visitar>
- World Economics Forum, & Marsh. (2018). Informe de Riesgos Globales 2017.
<https://www.marsh.com/co/insights/research/informe-de-riesgos-globales-2017.html>
- Wright, P., Snell, S., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global world. *International Journal of Human Resources Management*, 16(1), 875-881.
- Yahoo Finanzas. (2021, 31 de agosto). Un documento interno revela la estrategia de Amazon para despedir al 6% de sus empleados cada año. <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/amazon-despidos-rendimiento-sistema-155023607.html>
- Yahoo Finance. (2021). Amazon.com: Sustainability.
<https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/sustainability?p=AMZN>
- YChart. (2021). Amazon.com market capitalization.
https://ycharts.com/companies/AMZN/market_cap

Anexos

Anexo 1. Gráficos relacionados con la evolución y situación actual de Amazon

Gráfico 1.1

Precio de las acciones de Amazon, Ebay y Walmart, en dólares



Fuente: YCharts (2021).

Gráfico 1.2

Estructura organizacional de Amazon

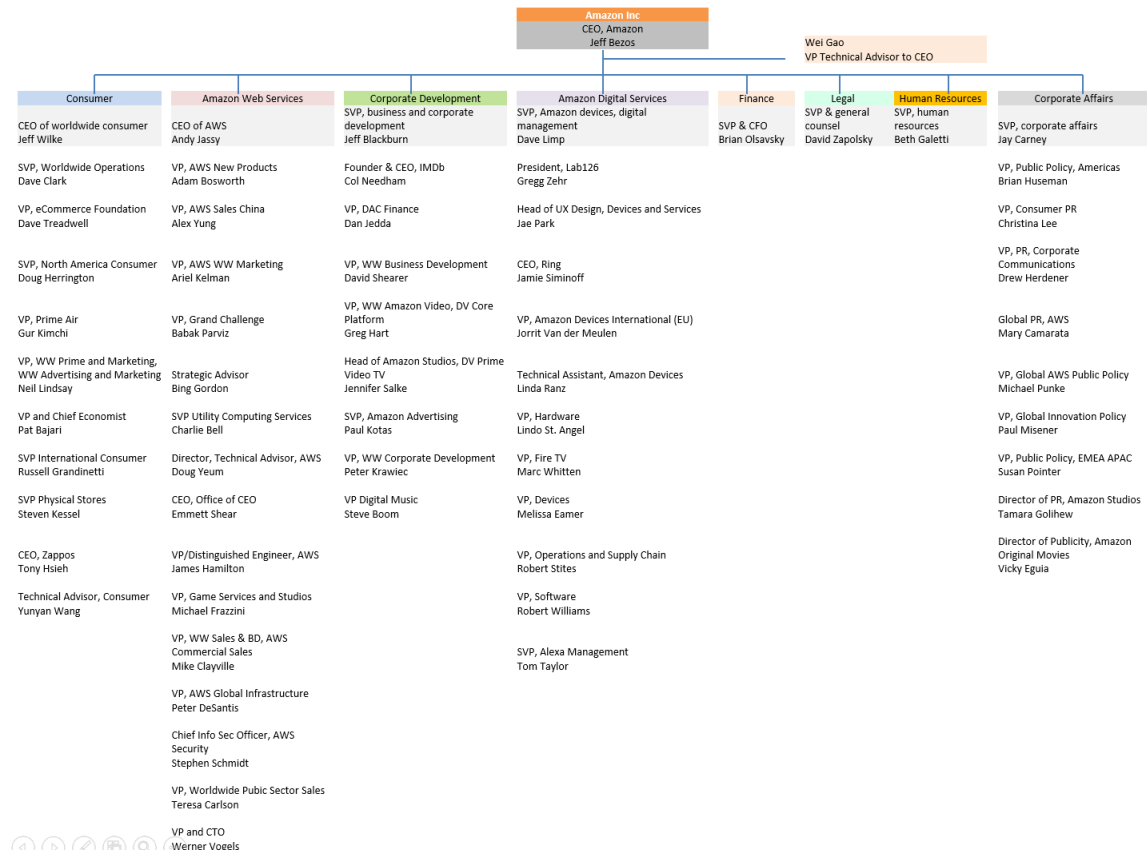
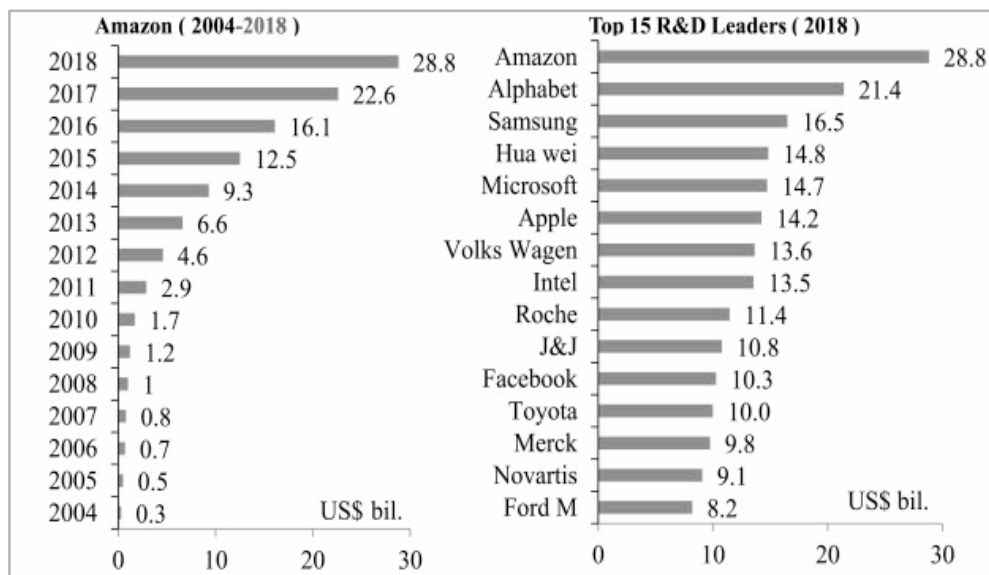


Gráfico 1.3

Evolución de inversión en I+D de Amazon y Top 15 de empresas con mayor inversión en I+D a nivel mundial en el 2018



Fuente: Tou, Watanabe, & Neittaanmäki (2019).

Gráfico 1.4

Calificación de riesgo ambiental, social y de gobierno

Environment, Social and Governance (ESG) Risk Ratings [Ⓢ]

Total ESG Risk score

27 | 48th percentile
Medium

Environment Risk Score

5.1

Social Risk Score

12.5

Governance Risk Score

9.6

Controversy Level [Ⓢ]

● AMZN ■ Peers ▼ Category Average

3 Significant Controversy level



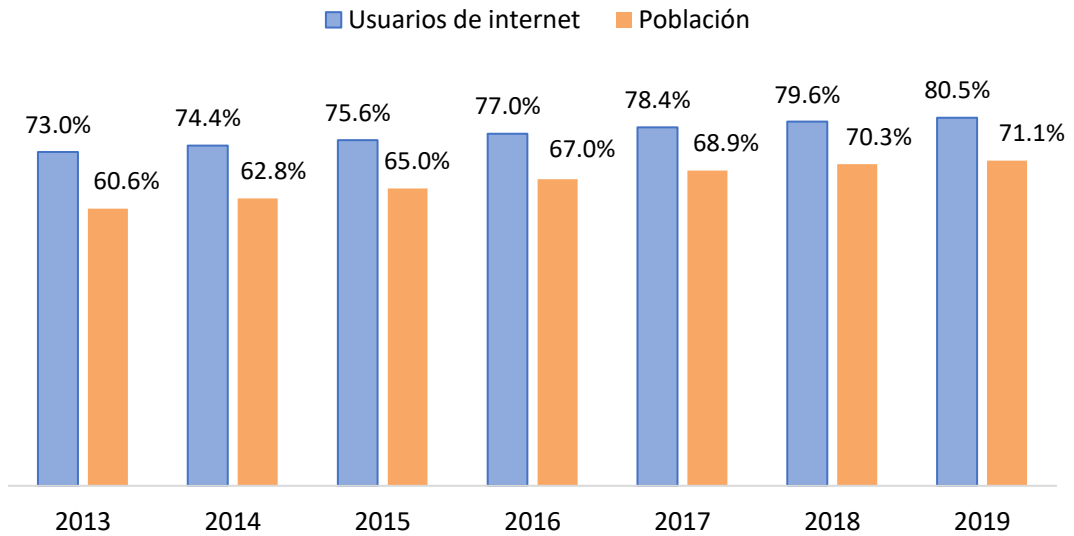
ESG data provided by Sustainalytics, Inc. Last updated on 5/2021

Fuente: Yahoo Finance (2021).

Anexo 2. Tablas y Gráficos del análisis del entorno

Gráfico 2.1

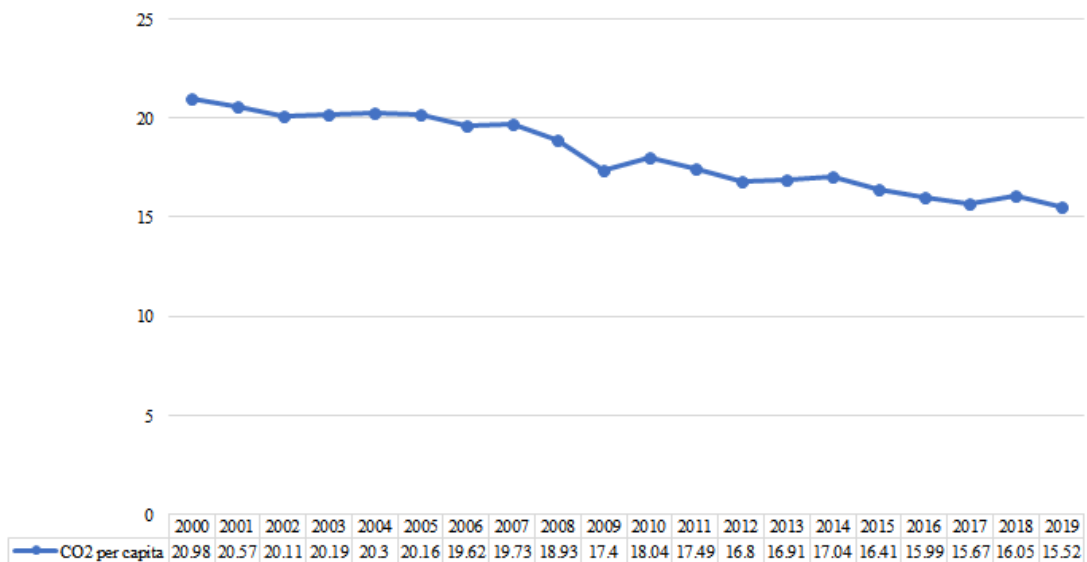
Penetración de las compras por internet



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista (2021).

Gráfico 2.2

Emisiones de CO2 per capita en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro (2021).

Gráfico 2.3

Usuarios de internet evitando lugares públicos: actuales y futuros

US Internet Users Who Are Currently Avoiding vs. Will Avoid Public Places/Travel if the Coronavirus Outbreak Worsens in the US, Feb 2020
% of respondents

	currently avoiding	Will avoid
Public transportation	49.3%	73.1%
International travel (e.g., vacations, business trips)	47.4%	68.2%
Shopping centers/malls	47.2%	74.6%
Movie theaters	41.9%	66.6%
Medical centers/hospitals	38.9%	50.6%
Community centers	35.5%	56.9%
Restaurants/bars/coffee shops	35.3%	60.5%
Shops in general	32.7%	52.7%
Sports events	32.0%	58.8%
Other entertainment/leisure venues	21.6%	40.7%
Schools/colleges	21.1%	39.3%
My workplace	11.1%	17.0%
Other	2.4%	1.4%

Note: currently avoiding n=532; likely to avoid n=1,121; ages 18+
Source: Coresight Research, "Coronavirus Briefing: Flash Report," Feb 28, 2020

253461 www.eMarketer.com

Fuente: e-marketer (2020).

Gráfico 2.4

Cambios estructurales de las empresas ante el Covid-19

	Consolidación del canal online (y marketplaces)	Nuevas exigencias de compra	Modelos de compra / producción de menor riesgo	Aceleración del cambio en el marketing mix
Concepto				
Plan de acción / anticipación	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo del canal online, y sus niveles de servicio (redefinición de logística, incremento almacenes urbanos, operativa en tienda) Direct to consumer (para marcas), nuevos canales (RRSS, plataformas de contenido, elearning) Innovación en los servicios de recogida y entrega sin contacto Reducción del número de tiendas físicas (concepto flagship + ecom) y maximización del valor (nuevos usos) 	<ul style="list-style-type: none"> Seamless experience: digitalización de la tienda con mostradores robotizados, shop&go, medios de pago, etc. que limiten el contacto humano Nuevos servicios a domicilio (cocina? Recetas? Belleza) Cierto retroceso en temas sostenibles (mercancía a granel, por ejemplo) Revisión de política de precios, tendencia hacia la paridad de precios vs competidores directos 	<ul style="list-style-type: none"> Cadenas de producción más cortas (caso de la moda) y tal vez menos globalizadas (En función del escenario) Aumento de los modelos de compra con menos riesgo de mercancía (y menos margen) e Incorporación de nuevas condiciones Analítica avanzada para modelizar demanda con mayor precisión 	<ul style="list-style-type: none"> Redefinición de canales de comunicación (más RRSS, online, influencers, community groups, plataformas de contenidos, etc) Reducción de catálogos, folletos SEO /SEM en plataformas online (Marketplace) Creación de comunidades de usuarios alrededor de marcas

Fuente: Monitor Deloitte (2020).

Tabla 2.1

Principales empresas de comercio electrónico en el mundo

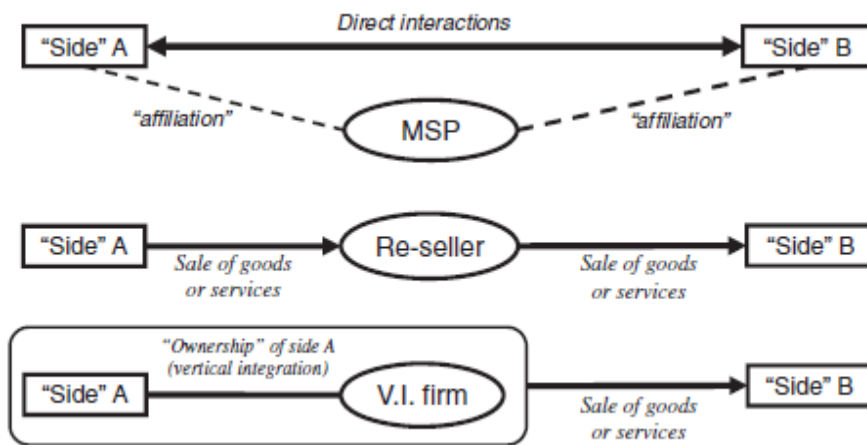
Clasificación por VBM		Empresa	Sede	Industria	VBM (\$ mil millones)			Cambio del VBM (%)	
2020	2019				2018	2019	2020	2018-19	2019-20
1	1	Alibaba	China	Comercio electrónico	866	954	1.145	10.2	20.1
2	2	Amazon	EE. UU.	Comercio electrónico	344	417	575	21.0	38.0
3	3	JD.com	China	Comercio electrónico	253	302	379	19.1	25.4
4	4	Pinduoduo	China	Comercio electrónico	71	146	242	104.4	65.9
5	5	eBay	EE. UU.	Comercio electrónico	90	86	100	-4.8	17.0
6	6	Meituan	China	Comercio electrónico	43	57	71	33.0	24.6
7	7	Walmart	EE. UU.	Venta de bienes de consumo	25	37	64	47.0	72.4
8	8	Rakuten	Japón	Comercio electrónico	30	34	42	13.6	24.2

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de UNCTAD (2021).

Anexo 3. Gráficos del análisis interno

Gráfico 3.1

Modelo de negocio (MSP) de Amazon



Fuente: Hagiu y Wright (2015).

Gráfico 3.2

Directorio ejecutivo de Amazon

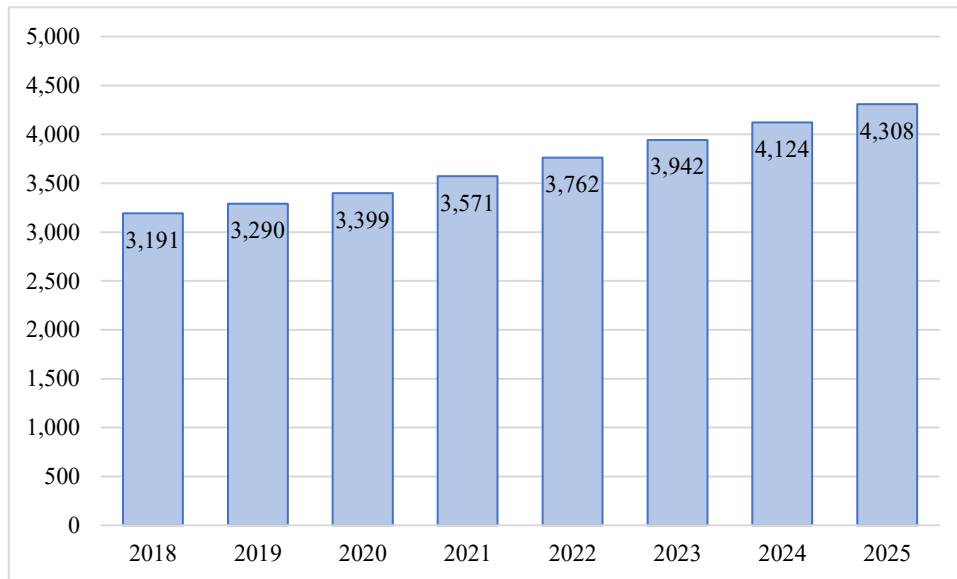


Fuente: Elaboración propia, en base a Amazon (2019) y Kim (2019).

Anexo 4. Resultados de la investigación de mercados

Gráfico 4.1

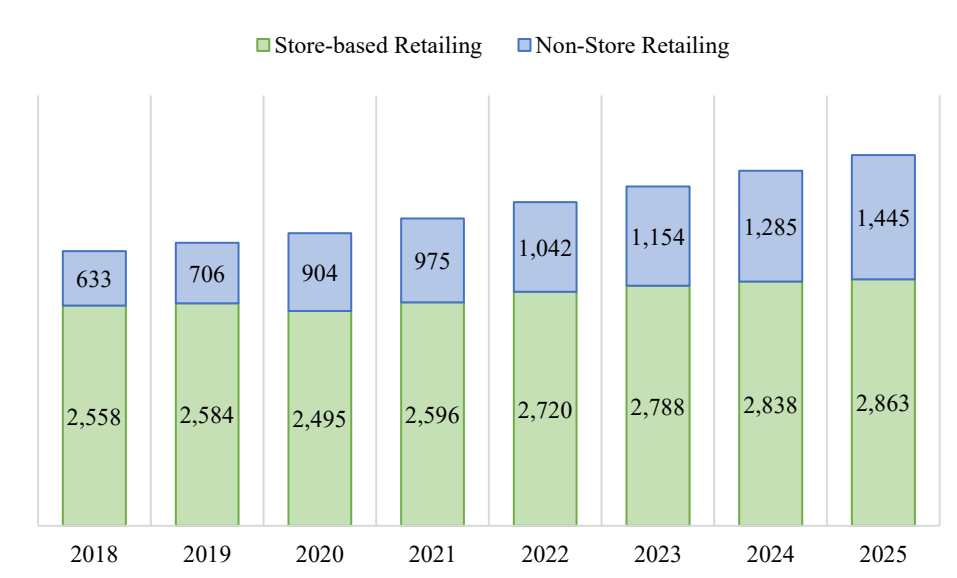
Ventas totales del *retail* en Estados Unidos, en miles de millones de dólares



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Euromonitor International (2021).

Gráfico 4.2

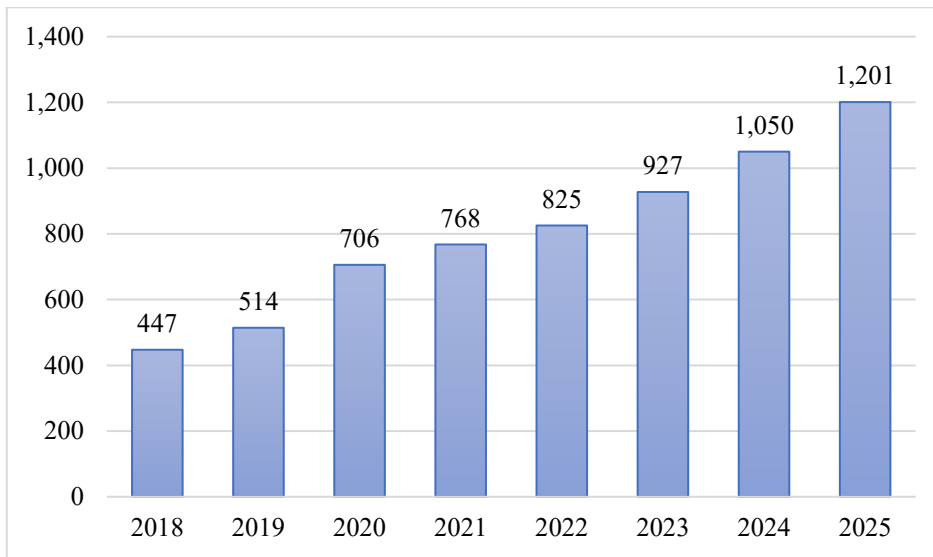
Ventas del comercio con tiendas y del comercio sin espacios físicos en Estados Unidos, en miles de millones de dólares



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Euromonitor International (2021).

Gráfico 4.3

Ventas a través de *e-commerce* en Estados Unidos, en miles de millones de dólares



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Euromonitor International (2021).

Tabla 4.1

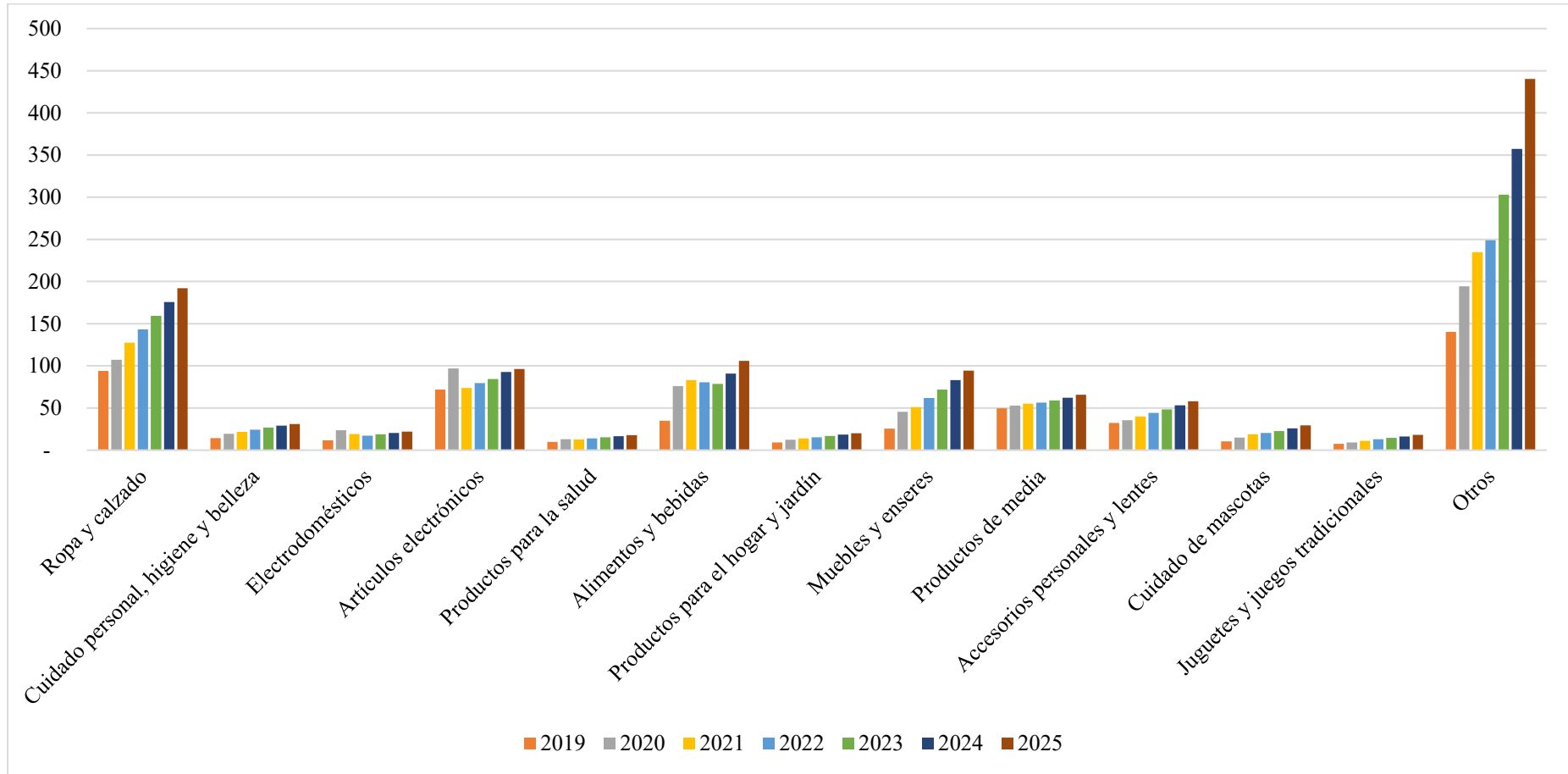
Distribución de las ventas de e-commerce por categoría

Categoría	2020	2025
Ropa y calzado	17%	17%
Alimentos y bebidas	11%	10%
Artículos electrónicos	10%	10%
Muebles y enseres	7%	8%
Productos de <i>media</i>	7%	7%
Accesorios personales y lentes	5%	5%
Cuidado personal, higiene y belleza	3%	3%
Electrodomésticos	2%	2%
Productos para la salud	2%	2%
Productos para el hogar y jardín	2%	2%
Cuidado de mascotas	2%	2%
Juguetes y juegos tradicionales	1%	2%
Otros	31%	31%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Euromonitor International (2021).

Gráfico 4.4

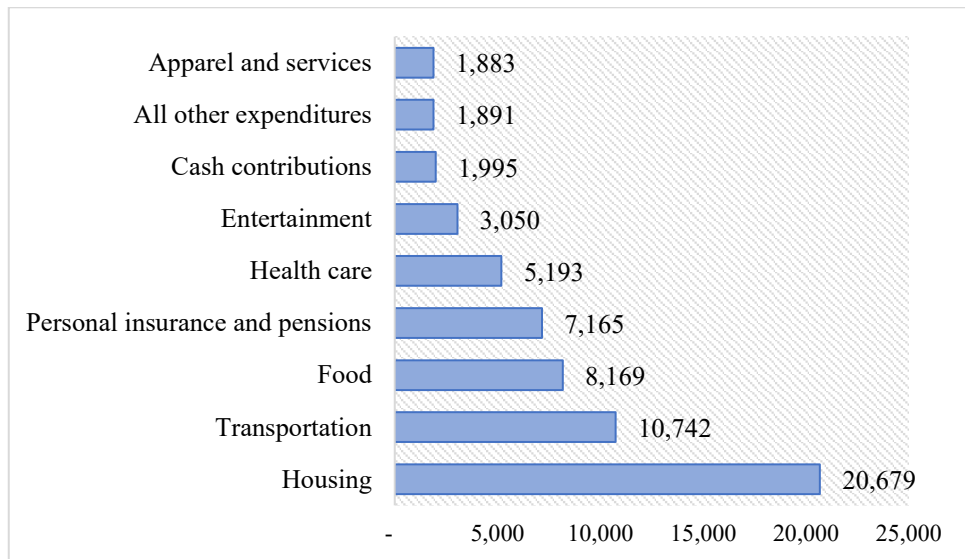
Evolución del *e-commerce* por categoría en Estados Unidos, en miles de millones de dólares



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Euromonitor International (2021).

Gráfico 4.5

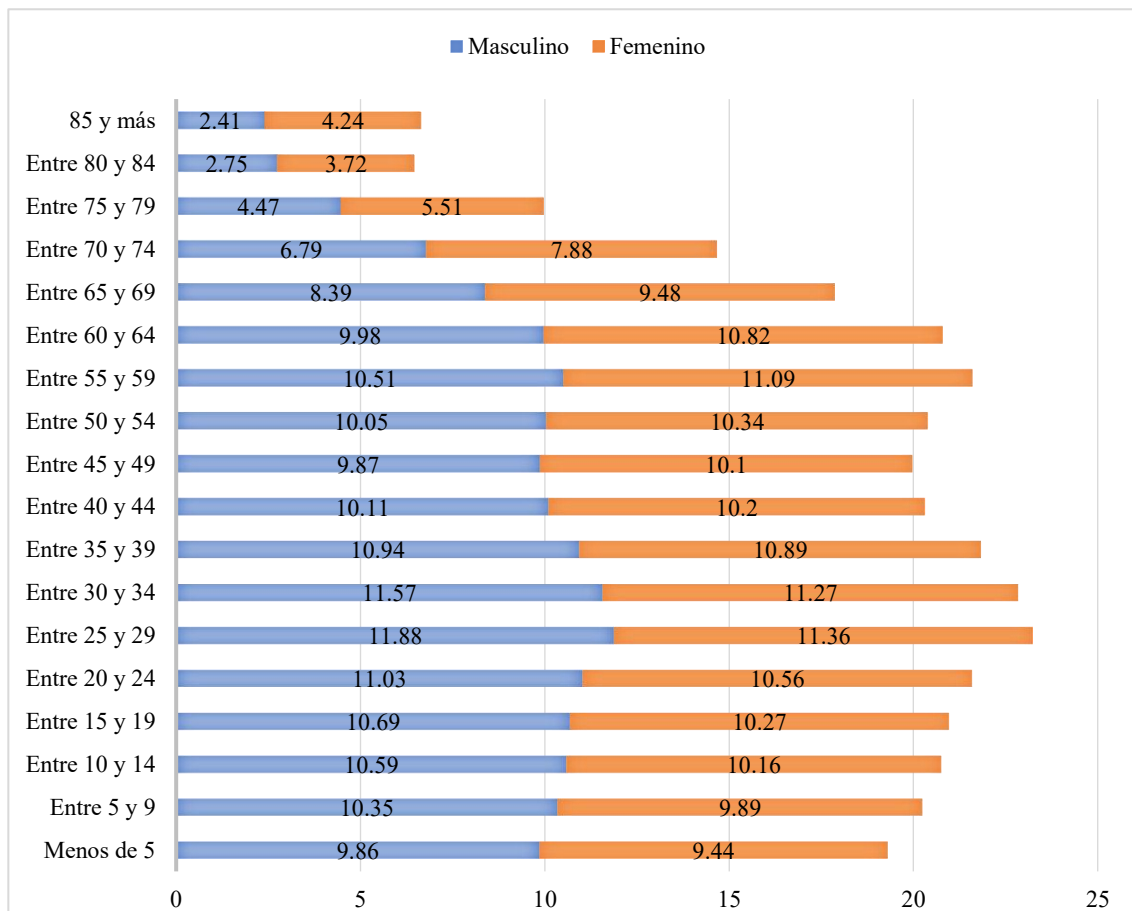
Gastos de consumo, promedio de los estadounidenses para 2019, en dólares



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Statista (2021b).

Gráfico 4.6

Población de los Estados Unidos, por edad y sexo, al 2020, en millones



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Statista (2021c).

Gráfico 4.7

Segmentos de consumidores estadounidenses

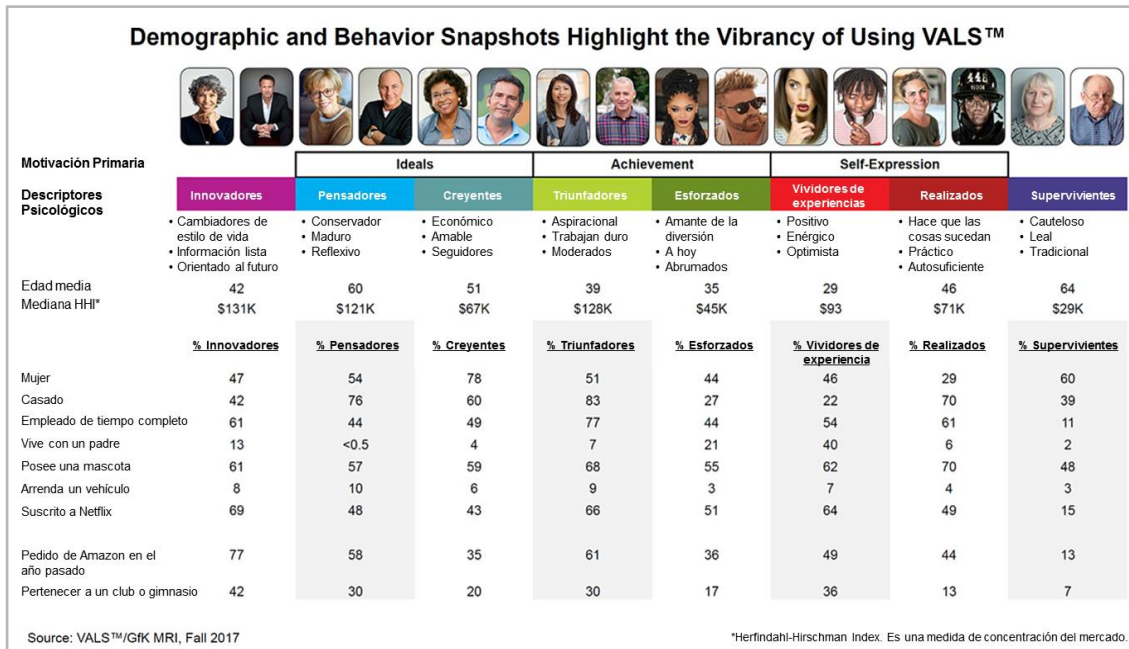
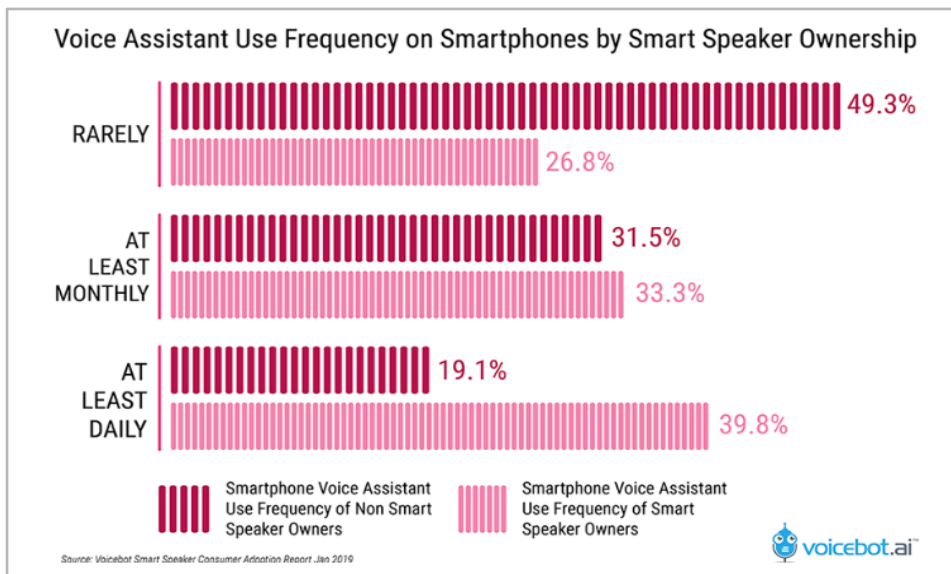


Gráfico 4.8

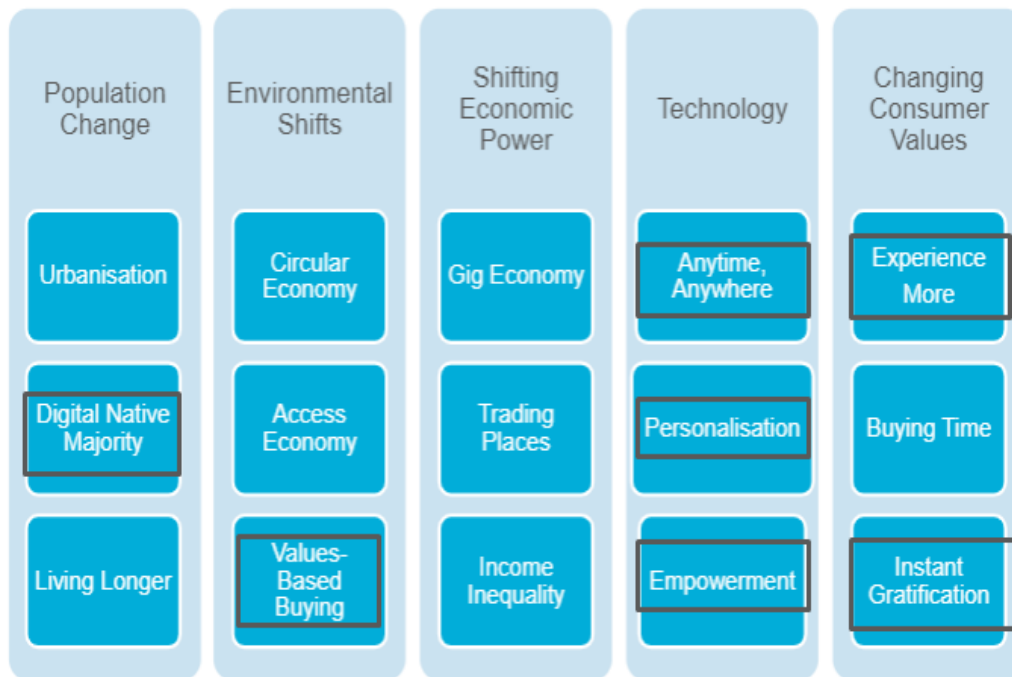
Frecuencia de uso de los asistentes de voz



Fuente: *Smart Speaker Consumer Adoption Report U.S.*, VoiceBot, Marzo 2019

Gráfico 4.9

Tendencias del comercio en los Estados Unidos



Fuente: Euromonitor International. (2018).

Anexo 5. Análisis cualitativo de alineamiento con objetivos estratégicos

Gráfico 5.1

Matriz de alineación estratégica

	Visión	Misión	Objetivos estratégicos						Total
			OE1 Orientación al cliente final	OE2 Ejecelencia operativa	OE3 Cultura de innovación	OE4 Desarrollo tecnológico	OE5 Talento humano	OE6 Confianza inversionistas	
Líneamientos estratégicos	FO1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	FO2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	FO3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
	FA1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	FA2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
	FA3	✓	✓	✓	✓		✓	5	
	FA4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	DO1	✓	✓	✓			✓	4	
	DO2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
	DO3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	
	DO4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	DO5	✓	✓	✓	✓		✓	6	
	DO6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	
	DO7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
	DA1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
	DA2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	DA3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	
	DA4	✓	✓		✓	✓	✓	7	
	DA5	✓	✓	✓			✓	5	

Anexo 6. Gráficos de los planes funcionales

Gráfico 6.1.

Pirámide de marca Amazon



Fuente: Elaboración propia, en base a Kotler y Keller (2016).

Anexo 7. Cronogramas de implementación de los planes funcionales

Gráfico 7.1.

Cronograma de implementación del plan de marketing

Acciones	Actividades	2021			2022			2023			
		III T	IV T	IT	II T	III T	IV T	IT	II T	III T	IV T
AM1	Contactar potenciales proveedores de marcas de lujo, para que creen un portafolio especial para e-commerce										
	Diseñar la experiencia del cliente, durante el proceso de consulta y compra de marcas de lujo (esto es la base para la construcción de la plataforma)										
	Crear la imagen de <i>Lavishness Mall</i>										
	Contratación de <i>key opinion leaders</i>										
	Promocionar la nueva plataforma										
	Monitorear ventas y servicios de entrega										
AM2	Incrementar la red de proveedores, definiendo claramente su alcance geográfico y verificando capacidad de inventario										
	Usar Big Data para comparar precios de Amazon con los competidores, estableciendo benchmarks y topes										
	Ampliar la red de alianzas con distribuidores										
	Incrementar el servicio de fulfillment para garantizar satisfacción del cliente final										
AM3	Analizar Big Data y definir el perfil de los clientes para cada servicio Amazon										
	Identificar clientes potenciales para cada servicio (que actualmente no los utilicen)										
	Enviar invitaciones a suscriptores de Amazon Prime										
	Enviar invitaciones al resto de usuarios Amazon										
	Premiar a clientes que adquieran varios servicios										
AM4	Analizar Big data para determinar los hábitos de navegación cuando los clientes buscan productos de esta categoría										
	Reorganizar la estructura de la página web y el app para el despliegue de productos de ropa y vestimenta										
	Rediseño de la política de inventario y envíos										
	Contratar a <i>key opinion leaders</i>										
	Hacer campaña de comunicación del concepto <i>New Retail</i>										

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.2

Cronograma de implementación del plan de operaciones

Acción	Actividades de operaciones	2021		2022			2023				
		III T	IV T	I T	II T	III T	IV T	I T	II T	III T	IV T
AO1	Implementar casas inteligentes en grandes ciudades										
	Desarrollar e implementar plan de mejora en procesos para reducir costos operativos										
	Incrementar la eficiencia en el proceso de compra, en base a la predicción de patrones de consumo y estimación de la demanda										
AO2	Identificar startups en áreas de interés para Amazon										
	Crear plan de inversión										
	Dar seguimiento a resultados										
	Adquirir startups elitasas o sus servicios										
AO3	Rediseño del servicio online y offline (incluyendo pick-up, delivery, y tiendas físicas)										
	Acuerdos con múltiples proveedores de alimentos y bebidas										
	Acuerdos con operadores logístico										
	Pruebas y monitoreo de la plataforma										
AO4	Rediseño del servicio online, reconociendo los puntos clave de contacto con los clientes										
	Acuerdos con múltiples proveedores de ropa y vestimenta										
	Acuerdos con operadores logístico										
	Pruebas y monitoreo de la plataforma										
AO5	Diseño del servicio										
	Diseño de la instalación										
	Cadena de suministro										

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.3

Cronograma de implementación del plan de recursos humanos

Acción	Actividades de operaciones	2021		2022				2023			
		III T	IV T	IT	II T	III T	IV T	IT	II T	III T	IV T
AH1	Adquirir e implementar People Analytics										
	Tomar mediciones de datos cuantitativos, como rendimiento de cada trabajador										
	Introducir semanalmente resultados de observaciones de jefes										
	Hacer autoevaluaciones mensuales e introducir datos en sistema										
	Generar reportes de evaluación										
AH2	Revisar la cultura organizacional, que esté alineada con la visión y misión de la empresa										
	Diseñar actividades de integración, presenciales y online										
	Redefinir los beneficios que reciben los empleados, como descuentos en productos de marca propia o cuenta Amazon Prime gratuita										
	Medir la satisfacción de los empleados										
AH3	Identificar los requerimientos de capacitación de todo el personal clave										
	Implementar programa de capacitación individualizado a través del coaching										
	Medir resultados del programa de capacitación										
AH4	Desarrollar la plataforma knowledge base										
	Capacitar a los empleados sobre el uso de la plataforma										
	Incluir el uso de la plataforma como fase en todos los proyectos de la empresa										

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.4

Cronograma de implementación del plan de responsabilidad social

Acción	Actividades de operaciones	2021		2022				2023			
		III T	IV T	I T	II T	III T	IV T	I T	II T	III T	IV T
AS1	Establecer acuerdos con los fabricantes de productos electrónicos										
	Diseñar sistema de recolección, que esté incluido en rutas de entrega										
	Instalar contenedores para almacenaje de desecho electrónico en los centros de distribución										
	Definir rutas y frecuencia de recolección por parte de fabricantes										
	Incluir la opción en la página web y aplicativo, para que el cliente programe la recolección										
	Promocionar la logística interna a los clientes finales										
AS2	Definir cuáles son los productos que se pueden consolidar y cuáles no (en base a inventarios y ubicación)										
	Crear planes de incentivos para clientes que consoliden sus compras, en asociación con proveedores										
	Comunicar incentivos a clientes finales										

Fuente: Elaboración propia.

Notas biográficas

Estefani Anahí Elías Román

Es actualmente Gerente de Categoría con más de 10 años de experiencia en consumo masivo en empresas líderes del sector. Bachiller de Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, cuenta con un diplomado en marketing y otro en finanzas para ejecutivos no financieros.

Luis Manuel Sánchez Mandujano

Nació en Tarma, el 05 de octubre de 1988, Bachiller de Administración de Negocios Internacionales por la Universidad San Martín de Porres. Con más de 10 años de experiencia en el sector bancario. Actualmente ocupa el cargo de Gerente Pyme en el Banco de Crédito del Perú.

Lisell Magaly Valer Silva

Bachiller de Ingeniera Informática por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un diplomado en Dirección de Proyectos y en Ingeniería de Software. Con más de 10 años de experiencia liderando proyectos de tecnología, principalmente en empresas del sector financiero. Actualmente se desempeña como Líder Técnico de Sistemas.