



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO AMAZON.COM
PERIODO 2021-2023”**

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

Presentado por

Alejandro Andres Muñante Luna

David García Quispes

Juan Carlos Salazar Puicon

Wilbert Arturo Sierra Rivero

Asesor: Roberto Alcides Paiva Zarzar

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

Lima, febrero 2022

Resumen ejecutivo

El presente trabajo desarrolla la investigación, valoración y propuesta de un plan estratégico para Amazon, para el periodo 2021-2023, acotado a sus operaciones en Estados Unidos.

En el capítulo I se describe a la empresa y se define el problema; al respecto, del análisis del caso “Amazon.com, 2018” (Wells, Danskin y Ellsworth 2018), así como de la información complementaria al 2020, se determina que la compañía presenta problemas que ponen en riesgo su sostenibilidad., entre los cuales se encuentran: (i) el bajo margen operacional en relación a la industria, (ii) la alta dependencia de operadores logísticos para la entrega de productos (iii) cuestionamientos por prácticas monopólicas, no pago de impuestos y malas prácticas laborales, y (iv) la alta contaminación que genera su infraestructura logística.

En el capítulo II se muestra el análisis y diagnóstico situacional, en el cual se observa que existen varias oportunidades para Amazon, entre las que destacan las buenas condiciones económicas de Estados Unidos y el crecimiento de las compras *online*; así como amenazas, entre las que se encuentran el incremento de medidas fiscales en la industria del comercio electrónico, las probables regulaciones antimonopolio y el aumento del cibercrimen. Asimismo, se determina que la industria en la que compite Amazon es moderadamente atractiva en cuanto a su potencial para generar rentabilidad.

En el capítulo III se aprecia que la compañía tiene una posición interna fuerte en la industria. Entre sus fortalezas destacan la amplia gama de productos, su logística integrada, así como la información acerca de los clientes, mercado e industria. Dentro de sus principales debilidades se encuentra el bajo margen operacional, además de que la compañía figura con indicadores de reportes de sostenibilidad por debajo del promedio de la industria.

En el capítulo IV se investiga el mercado de Amazon. Entre los principales hallazgos se encuentran la preocupación por el bienestar social y el medio ambiente de los consumidores *millennials* estadounidenses, así como que el mayor número de usuarios que compran por internet corresponden a las nuevas generaciones.

En el capítulo V se muestra la planeación estratégica a partir de una propuesta de visión y misión para Amazon, se formulan los objetivos estratégicos y se priorizan las estrategias que la compañía deberá seguir para convertirse en un “Super Amazon” mediante estrategias que aborden tres frentes: económico, social y ambiental.

En los capítulos VI, VII, VIII y IX se muestran los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiero, respectivamente, en donde se determina que el plan estratégico es viable y genera valor a Amazon.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Descripción de la empresa	1
1. Descripción de la empresa.....	1
2. Perfil estratégico de la empresa	3
2.1. Personalidad de la estrategia	3
2.2. Estructura organizacional: burocracia maquinal, configuración divisional, y adhocracia operativa	3
2.3. Estilo de liderazgo: transformacional	4
2.4. Cultura organizacional homogénea	4
3. Identificación del problema.....	4
4. Metodología utilizada.....	5
5. Enfoque propuesto de solución	5
6. Limitaciones.....	6
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	7
1. Análisis del macroentorno (Pesteg).....	7
2. Análisis del microentorno	7
2.1. Definición de la industria donde opera Amazon.....	7
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
Capítulo III. Análisis interno	15
1. Modelo de negocio de Amazon.....	15
2. Cadena de valor.....	16
3. Recursos, capacidades y competencias centrales.....	17
3.1. Recursos.....	17

3.2. Capacidades	17
4. Análisis VRIO.....	17
5. Matriz EFI.....	18
Capítulo IV. Investigación de mercado	20
1. Definición de la investigación de mercado.....	20
2. Proceso de investigación de mercado.....	20
2.1. Definición del problema.....	20
2.2. Desarrollo del enfoque del problema.....	20
2.3. Formulación del diseño de investigación.....	21
2.4. Recopilación de datos.....	21
2.5. Análisis de datos y presentación del informe	21
Capítulo V. Planeamiento estratégico.....	28
1. Visión.....	28
1.1. Análisis de la visión de Amazon	28
1.2. Análisis de la visión propuesta para Amazon	29
2. Misión.....	29
2.1. Misión propuesta para Amazon	29
2.2. Análisis de la misión propuesta	30
3. Principios	30
4. Objetivos estratégicos	31
4.1. Definición de los objetivos estratégicos	31
4.2. Matriz FODA	32
4.3. Matriz FODA cruzado.....	32
5. Selección de estrategias.....	33
5.1. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos	33
5.2. Selección de estrategias priorizadas	33
6. Estrategia competitiva.....	34
7. Estrategia de crecimiento	35

8. Resumen estratégico.....	36
Capítulo VI. Plan funcional de marketing	39
1. Objetivos del plan de marketing.....	39
1.1. Objetivo general	39
1.2. Objetivos específicos.....	39
2. Estrategias de marketing	40
2.1. Estrategia de segmentación	40
2.2. Estrategia de posicionamiento	40
2.3. Estrategia competitiva	41
2.4. Marketing mix.....	41
3. Presupuesto de marketing.....	45
Capítulo VII. Plan funcional de operaciones.....	47
1. Objetivos de operaciones	47
1.1. Objetivo general	47
1.2. Objetivos específicos y estrategia funcional.....	47
2. Acciones del plan de operaciones.....	48
2.1. Plan de operaciones para desarrollar servicios acordes a las megatendencias socioculturales y principios de sostenibilidad.....	48
2.2. Plan de operaciones para reducir el costo de transporte de la última milla con proveedores de transporte alternativos	50
2.3. Plan de operaciones para reducir el nivel de contaminación de la cadena de distribución...51	
3. Presupuesto del plan de operaciones	52
Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos	53
1. Objetivos de recursos humanos	53
1.1. Objetivo general	53
1.2. Objetivos específicos.....	53
2. Estrategias del plan de recursos humanos	54

2.1. Estrategias de atracción y reclutamiento del talento	54
2.2. Estrategias de retención del talento	55
2.3. Estrategias de motivación.....	55
2.4. Estrategias de ayuda al desarrollo del talento	56
3. Presupuesto de recursos humanos	57
Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial	58
1. Identificación de los grupos de interés	58
2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	58
2.1. Objetivo general	58
2.2. Objetivos específicos.....	59
3. Desarrollo de acciones	59
4. Presupuesto de RSE	59
Capítulo X. Plan financiero	61
1. Objetivo	61
2. Consideraciones	61
3. Estructura de financiamiento	62
4. Análisis de sensibilidad	64
Conclusiones y recomendaciones	66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones.....	67
Bibliografía	69
Anexos.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Poder de negociación de compradores	9
Tabla 2.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 3.	Amenaza de nuevos competidores	11
Tabla 4.	Amenaza de servicios sustitutos.....	11
Tabla 5.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
Tabla 6.	Evaluación general de las cinco fuerzas competitivas y su impacto en la rentabilidad de la industria.....	13
Tabla 7.	Análisis VRIO de los recursos y capacidades	18
Tabla 8.	Matriz EFL.....	19
Tabla 9.	Número de usuarios de comercio electrónico en Estados Unidos por rangos de edad	26
Tabla 10.	Demanda proyectada.....	26
Tabla 11.	Análisis de la visión de Amazon	28
Tabla 12.	Análisis de la visión propuesta para Amazon.....	29
Tabla 13.	Análisis de la misión propuesta para Amazon.....	30
Tabla 14.	Matriz FODA de Amazon.....	32
Tabla 15.	Estrategias priorizadas	33
Tabla 16.	Objetivos específicos del plan de marketing	39
Tabla 17.	Presupuesto de marketing	46
Tabla 18.	Objetivos, acciones, plazos e indicadores	47
Tabla 19.	Etapas del proceso	49
Tabla 20.	Descripción del proceso	49
Tabla 21.	Etapas del proceso	50
Tabla 22.	Descripción del proceso	50
Tabla 23.	Etapas del proceso	51
Tabla 24.	Descripción del proceso	51
Tabla 25.	Presupuesto de operaciones	52
Tabla 26.	Objetivos de recursos humanos (2021-2023)	53
Tabla 27.	Presupuesto de recursos humanos	57
Tabla 28.	Tabla de identificación de los grupos de interés.....	58
Tabla 29.	Objetivos específicos del plan de responsabilidad social empresarial.....	59
Tabla 30.	Presupuesto de RSE	60
Tabla 31.	Objetivos del plan financiero	61

Tabla 32.	Estados de resultados Amazon sin estrategia	62
Tabla 33.	Flujo de caja económico	63
Tabla 34.	VAN y TIR de flujo económico con implementación de propuestas	63
Tabla 35.	Cálculo de la tasa de costo promedio ponderado WACC.....	64
Tabla 36.	Flujo de caja financiero.....	64
Tabla 37.	VAN y TIR financieros de flujo económico con implementación de propuestas ...	64
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad con escenarios.....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Crecimiento de ventas y utilidad de Amazon en miles de millones de dólares	2
Gráfico 2.	Mix de venta por línea de producto de Amazon 2020	2
Gráfico 3.	Las cinco fuerzas de un sector industrial	8
Gráfico 4.	Modelos de negocio de Amazon	15
Gráfico 5.	Bucle de refuerzo para Amazon Marketplace	16
Gráfico 6.	Cadena de valor de Amazon	16
Gráfico 7.	Tipos de estrategias de negocio.....	35
Gráfico 8.	Estrategias de expansión de servicios/mercado.....	36
Gráfico 9.	Amazon Sustainable	37
Gráfico 10.	Resumen estratégico	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Consideraciones generales	77
Anexo 2.	Análisis Pesteg	79
Anexo 3.	Compras <i>online</i>	81
Anexo 4.	Mercado	82
Anexo 5.	Canvas	83
Anexo 6.	Análisis de la cadena de valor de Amazon	83
Anexo 7.	Recursos y capacidades de Amazon.....	85
Anexo 8.	Matriz FODA cruzado de Amazon	87
Anexo 9.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos	88
Anexo 10.	Matriz de lineamientos de planes funcionales	90
Anexo 11.	Acciones para atender expectativas de los grupos de interés.....	91

Capítulo I. Descripción de la empresa

1. Descripción de la empresa

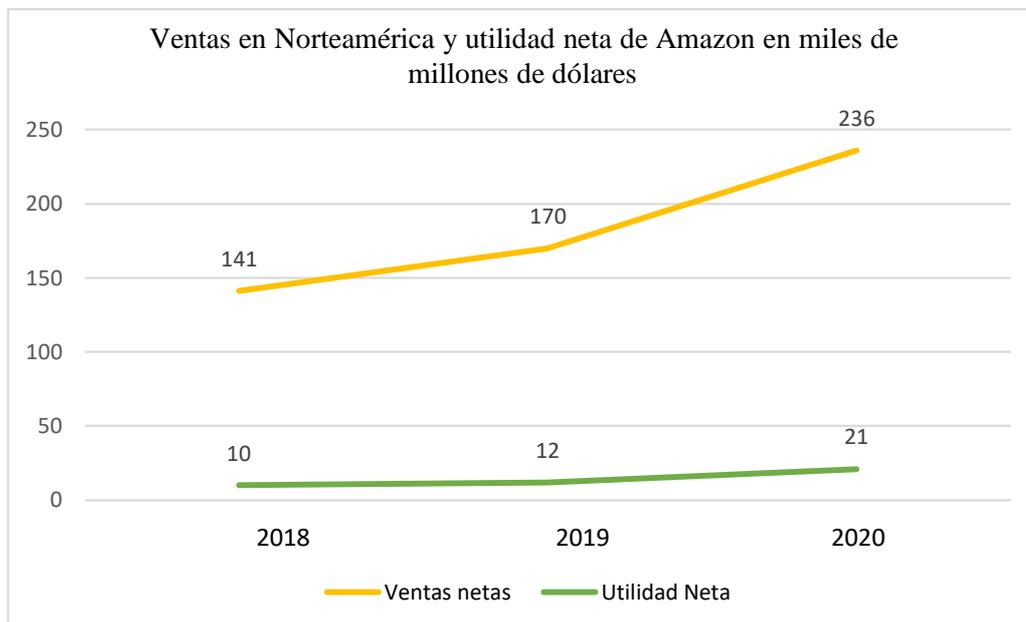
Amazon es una empresa internacional de comercio electrónico que ofrece servicios de venta minorista en línea, servicios informáticos, electrónica de consumo, contenido digital y otros servicios locales, como ofertas diarias y abarrotes. La mayoría de los ingresos de la compañía se generan a través de ventas minoristas electrónicas de productos electrónicos y otros, seguidos de los ingresos de vendedores externos, servicios de suscripción y actividades de Amazon Web Services (AWS). En este sentido, no solo lidera en términos de ventas *online*, sino también es referente cuando se trata de análisis de datos y servicios en la nube, a fin de ofrecer servicios y productos que puedan ser de interés continuo para los clientes.

El crecimiento exponencial de Amazon la ha convertido en la empresa líder global del comercio electrónico, con más de 300 millones de usuarios activos, distribuidos a lo largo de 11 mercados internacionales, que compran más de 3 mil millones de productos al mes, y se ha convertido, en el 2020, en la compañía más valiosa del mundo. Sin embargo, a pesar de tener un constante crecimiento, sus márgenes de beneficio siempre han sido muy reducidos desde sus inicios, llegando a ser negativos en algunos años (ver gráfico 1).

Estos bajos márgenes de ganancia responden a la estrategia de precios bajos adoptada por Amazon a fin de ganar participación de mercado y disuadir la entrada de nuevos competidores. Además, la mayoría de los productos vendidos por Amazon se adquieren de proveedores para su reventa, lo que aumenta los costos de inventario y cumplimiento en la entrega al menor tiempo posible.

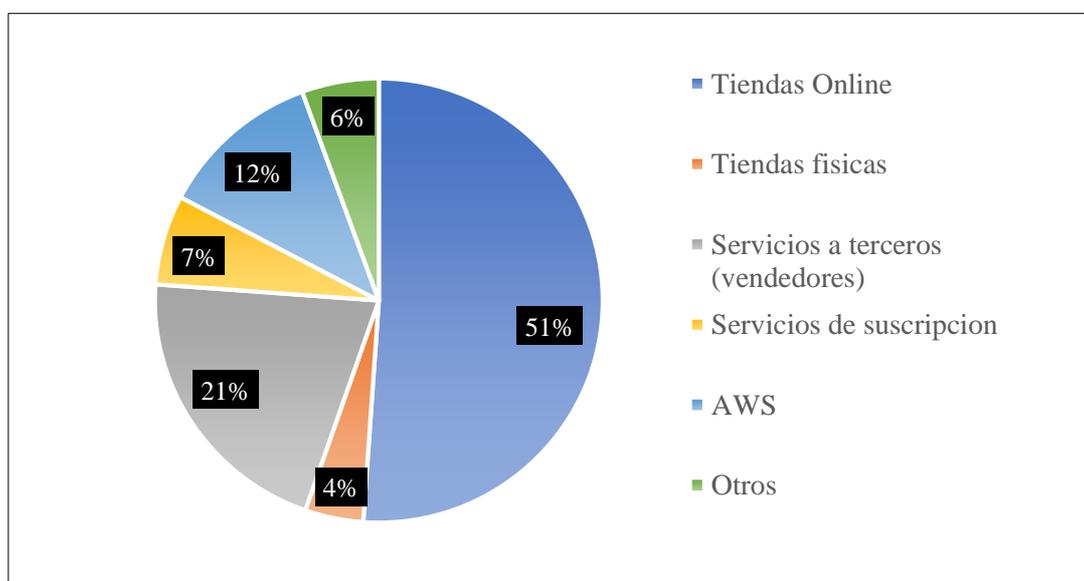
En el último año informado, los ingresos netos de la empresa multinacional de comercio electrónico en Norteamérica fueron de US\$ 236.282 millones, frente a los US\$ 170.773 millones en 2019. A partir de 2020, la compañía genera la mayoría de sus ingresos netos a través de la venta de productos minoristas en línea, seguida de los servicios de vendedores minoristas de terceros, AWS y los servicios de suscripción minorista, incluido Amazon Prime. Amazon también es el productor del principal lector de libros electrónicos, el Amazon Kindle (Statista 2021).

Gráfico 1. Crecimiento de ventas en Norteamérica y utilidad neta de Amazon en miles de millones de dólares.



Fuente: Amazon 2020

Gráfico 2. Mix de venta por línea de producto de Amazon 2020



Fuente: Amazon 2020

2. Perfil estratégico de la empresa

Para definir el perfil estratégico de Amazon, se ha desarrollado el modelo propuesto por Sherman, Rowley y Armandi (2007), el cual se sustenta en cuatro pasos: (i) personalidad de la estrategia, (ii) estructura organizacional, (iii) estilo de liderazgo y (iv) cultura organizacional.

2.1. Personalidad de la estrategia

- Estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costo y de diferenciación integrada

De acuerdo con Michael Porter (1980), existen tres ejes fundamentales que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Al respecto, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hokisson (2016), sobre la base de las estrategias de Porter, plantean una cuarta estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada, la cual implica que una compañía desarrollará aquellas actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor que le permitan perseguir al mismo tiempo el costo bajo y la diferenciación. Amazon, en Estados Unidos, tiene como estrategia el liderazgo en costo y de diferenciación integrada, ofreciendo productos y servicios diferenciados en términos de conveniencia y a un precio competitivo.

- Estrategia de Miles y Snow (1978): prospectora

Miles y Snow (1978) lograron identificar cuatro comportamientos estratégicos de la organización en función al dinamismo del mercado en el cual se desarrolla: prospectora, defensiva, analizadora y reactiva. En razón a ello, Amazon tiene una estrategia prospectora, pues está obsesionada con mejorar la experiencia de sus clientes (Amazon 2018) y su expansión corresponde a su innovación en una industria que es dinámica y cambiante.

2.2. Estructura organizacional: burocracia maquinal, configuración divisional, y adhocracia operativa

De acuerdo con la configuración organizacional de Mintzberg (1992), se pueden identificar tres tipos de configuraciones organizacionales en Amazon: burocracia maquinal, configuración

divisional, y adhocracia operativa. Estructuralmente, el CEO de la compañía, Jeff Bezos, viene acompañado de 9 directores y 876,800 empleados globales, incluidos los empleados a tiempo completo y a tiempo parcial a partir de julio de 2020.

2.3. Estilo de liderazgo: transformacional

En Amazon se encuentra un liderazgo transformacional, pues está orientado para lograr las metas. Jeff Bezos es un líder que se caracteriza por tener los objetivos claros, estar atento a las opiniones de otras personas para mejorar y ser muy eficaz en el logro de los resultados, y con ello la empresa prospera en un entorno altamente competitivo.

2.4. Cultura organizacional homogénea

La cultura organizacional de Amazon es homogénea, pues se caracteriza por el consenso de toda la organización y claridad en la visión propuesta por los objetivos estratégicos de la compañía, hacia los resultados de rentabilidad y crecimiento de la compañía. Jeff Bezos, CEO y fundador, enfatiza una cultura organizacional innovadora que desafía al *status quo* a través del siguiente mensaje: «[...] Somos una compañía de pioneros. Es nuestro trabajo hacer apuestas audaces, y obtenemos nuestra energía de inventar en nombre de los clientes» (Amazon Jobs s.f.).

En síntesis, el perfil estratégico de Amazon se sustenta en una estrategia integrada de bajo costo y diferenciación, mediante un enfoque prospector que impulsa a la compañía a mejorar constantemente la experiencia de sus clientes, los cuales se han convertido en su obsesión. Para cumplir con su propuesta de valor, Amazon ha adoptado tres tipos diferentes de configuración organizacional (burocracia maquina, configuración divisional, y adhocracia operativa), bajo la dirección de Jeff Bezos, un líder transformacional.

3. Identificación del problema

En el presente análisis se identificaron los siguientes problemas, sobre la base de información a diciembre de 2020:

- Año a año, la compañía muestra importantes cifras de crecimiento en ventas; sin embargo, en el 2020 su margen operativo aún se encuentra por debajo del promedio de la industria, 5,53 % y 5,74 %, respectivamente (Damodaran 2021). Esto será una constante en la compañía, debido

a que, en la medida que incrementa las ventas, los costos que asume para cubrir la última milla también incrementarán.

- La compañía se convierte cada vez más en una empresa logística; cuenta con tecnologías innovadoras y ha creado un nuevo centro logístico orientado a entregar paquetes directamente a sus clientes, manteniéndose así enfocada en su misión de ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra.
- La compañía es cuestionada por aplicar prácticas monopólicas, por no pagar impuestos y, en el año 2020, es acusada de tener malas prácticas de salud porque incrementó su capacidad logística durante la pandemia poniendo en riesgo a sus trabajadores.
- El alto grado de dinamismo y envergadura de su infraestructura logística viene generando un impacto negativo en el medio ambiente

En consecuencia, la problemática descrita está relacionada con la sostenibilidad de la compañía, debido a que afectan tres dimensiones fundamentales: personas, medio ambiente y utilidades. Por lo tanto, el problema principal es que Amazon no sea sostenible en el largo plazo.

4. Metodología utilizada

La metodología para utilizar para desarrollar la planificación estratégica tendrá los siguientes pasos:

- 1) Análisis exhaustivo y/o diagnóstico del entorno externo e interno con el objetivo de mejorar y superar la situación actual de la empresa.
- 2) Formulación de objetivos y ejes estratégicos en el largo plazo, estableciendo tácticas y priorizando planes de acción en el corto plazo.
- 3) Ejecución de los planes operativos estableciendo planificación presupuestal, asignación de recursos y calendarización.
- 4) Acciones de seguimiento a la ejecución del plan, identificación de indicadores de evaluación y control del desempeño.

5. Enfoque propuesto de solución

La presente investigación del caso Amazon tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para el periodo 2021- 2023 orientado al crecimiento sostenible de la compañía en la industria de comercio electrónico, en los Estados Unidos.

6. Limitaciones

Para el desarrollo del plan estratégico existen las siguientes limitaciones:

- La sede principal de Amazon se ubica físicamente en Estados Unidos, un mercado cultural y geográficamente distinto a Lima, Perú.
- Información de la empresa acerca de la estructura interna de Amazon y respuestas sobre temas polémicos con respecto a la rotación de empleados, los despidos injustificados o el abuso de poder.
- La información utilizada para la elaboración del plan estratégico estará basada en fuentes primarias y secundarias confiables: página web de la empresa, reporte anual de la empresa, páginas webs especializadas, entre otros similares.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

Para elaborar el plan estratégico al 2023, es necesario identificar las variables externas que debe afrontar Amazon en los próximos tres años, variables como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global, a fin de detectar los factores que tendrán influencia en la estrategia de la empresa se utiliza en el análisis Pesteg.

El análisis Pesteg permite identificar las tendencias que presentan las variables antes mencionadas, a fin de poder definir si representan una oportunidad o una amenaza para la compañía.

En el anexo 2 se desarrolla el análisis. Es importante señalar que existen varias oportunidades y amenazas para Amazon, entre las que destacan las buenas condiciones económicas de Estados Unidos, el crecimiento sostenido del uso del internet, el aumento de las compras *online*. Por otro lado, entre las principales amenazas, se contempla el incremento de medidas fiscales en la industria del comercio electrónico, probables regulaciones antimonopolio y el aumento del cibercrimen.

2. Análisis del microentorno

2.1. Definición de la industria donde opera Amazon

Para analizar el entorno competitivo de Amazon, se debe definir previamente la industria en la que compete. Debido a que Amazon es una empresa que cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, se utilizará el concepto de negocio dominante (Hitt, Ireland y Hoskinson 2015) para conocer en qué industria se encuentra la compañía.

El concepto de negocio dominante indica que este será aquel que genera entre el 70 % y el 95 % de los ingresos de la compañía. Si se observan las fuentes de ingresos de Amazon de los últimos tres años, más del 70 % de sus ingresos provienen de (i) la venta en tiendas *online*, (ii) las comisiones y tarifas por ventas relacionadas a los servicios de terceros (a través de su *marketplace online*), y (iii) las tarifas relacionadas a las suscripciones (por los servicios *online* que brinda) (ver anexo 2). Por lo tanto, es posible concluir que el negocio dominante de Amazon es la venta

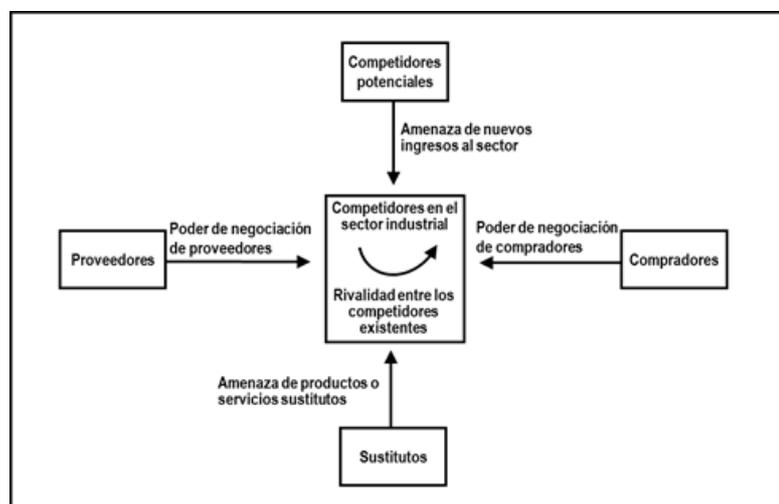
minorista a través del comercio electrónico, por ende, la empresa pertenece a la industria de las compras electrónicas y venta por correspondencia (*electronic shopping and mail-order houses*), industria que tiene el código el 454110 en el Sistema de Clasificación de la Industria de Norte América (NAICS por sus siglas en inglés).

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con el objetivo de determinar el grado de atractividad de la industria, se utilizara el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo incluye cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y el poder de negociación de proveedores y compradores.

Las cinco fuerzas guardan una relación clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria. Cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios, a los costos o a ambos y, por ello, menos atractiva será la industria para los participantes.

Gráfico 3. Las cinco fuerzas de un sector industrial



Fuente: Porter 1991.

Para determinar la intensidad de cada fuerza competitiva, se analizan los factores que las sustentan. Para ello, se califica la intensidad del factor y su impacto en la fuerza competitiva sobre la escala 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = moderado, 4 = alto, 5 = muy alto. Asimismo, se identifican aquellos factores que tienen una contribución clave en el nivel de intensidad de la fuerza competitiva.

Finalmente, se determinará la atractividad de la industria en función al impacto de cada fuerza competitiva en la rentabilidad de la industria.

- Poder de negociación de los compradores

Los compradores del sector corresponden a los individuos que utilizan los canales minoristas *online*.

En la siguiente tabla se presentan los principales factores que determinan la intensidad del poder de negociación de los compradores en la industria.

Tabla 1. Poder de negociación de compradores

Factores	Valoración			Clave
	Intensidad del factor	Impacto en la fuerza		
Concentración de compradores	Bajo	Bajo	2	
Sustitutivos	Bajo	Bajo	2	
Proporción ventas/compras	Bajo	Bajo	2	
Costes de cambio	Muy bajo	Alto	4	Sí
Amenaza de integración vertical	Moderado	Alto	4	
Información	Muy alto	Muy alto	5	Sí
Resultado		Moderado	3,17	

Fuente: Elaboración propia. Nota: 1=muy bajo, 2=bajo, 3=moderado, 4=alto, 5=muy alto

En función al análisis de los factores, es posible concluir que los compradores tienen un poder de negociación moderado. El acceso a internet y la creciente proliferación de los dispositivos digitales e inteligentes han permitido que los consumidores se vuelven cada vez más poderosos en el mercado minorista, debido a que poseen información y realizan investigaciones para la toma de decisiones de sus compras. Los costos de cambio son prácticamente inexistentes en este sector, lo que implica que los compradores muestran una alta tendencia a cambiar, debido a que son sensibles al precio; este es el factor más importante en la decisión de compra (ver anexo 3).

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector incluyen proveedores de servicios logísticos, de materiales de embalaje, desarrolladores de sistemas de tecnologías de información y comunicaciones, así como los fabricantes de los propios productos (Marketline Industry Profile 2018). En la siguiente tabla

se presenta un resumen de los principales factores que afectan el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Factores	Valoración			Clave
	Intensidad del factor	Impacto en la fuerza		
Concentración de empresas	Muy alto	Muy alto	5	Sí
Sustitutivos	Bajo	Moderado	3	
Proporción ventas/compras	Moderado	Alto	4	Sí
Diferenciación	Moderado	Moderado	3	
Costes de cambio	Bajo	Bajo	2	
Amenaza de integración vertical	Moderado	Bajo	2	
Información	Moderado	Moderado	3	
Resultado		Moderado	3,14	

Fuente: Elaboración propia. Nota: 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = moderado, 4 = alto, 5 = muy alto

Los proveedores de la industria venden sus productos y servicios a varios minoristas diferentes, lo que aumenta su poder de negociación. Son indispensables para la industria, los proveedores de servicios logísticos, los cuales tienden a ser empresas grandes y concentradas. En Estados Unidos, los principales proveedores de mensajería incluyen a FedEx, UPS y el Servicio Postal de los Estados Unidos, quienes concentran cerca del 80 % de la participación del mercado en 2019 (Statista 2020). Por su parte, los proveedores de insumos y productos de empaque también juegan un rol importante.

A partir del análisis de los factores, es posible concluir que los proveedores tienen un moderado poder de negociación, fundamentalmente debido a su concentración y tamaño, así como a la participación de ventas que realizan.

- Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos participantes en la industria pueden ser compañías nuevas o minoristas existentes que diversifiquen sus ofertas en línea. En la siguiente tabla se presentan los principales factores que contribuyen a la amenaza de nuevos competidores en la industria.

Tabla 3. Amenaza de nuevos competidores

Factores	Valoración			Clave
	Intensidad del factor	Impacto en la fuerza		
Economías de escala	Alto	Moderado	3	
Diferenciación	Bajo	Alto	4	Sí
Identidad de marca	Moderado	Moderado	3	
Costos intercambiables	Bajo	Alto	4	Sí
Requerimientos de capital	Bajo	Alto	4	Sí
Acceso a la distribución	Alto	Alto	4	Sí
Ventajas absolutas de costo	Bajo	Alto	4	
Políticas gubernamentales	Moderado	Moderado	3	
Retornos esperados	Alto	Moderado	3	
Resultado		Moderado	3,56	

Fuente: Elaboración propia. Nota: 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = moderado, 4 = alto, 5 = muy alto

En función al análisis de los factores, es posible concluir que la amenaza de nuevos competidores al sector es alta. Esto se debe a las bajas barreras de entrada al comercio minorista *online*. La inversión de capital es significativamente menor en comparación con el comercio minorista tradicional; asimismo, el fácil acceso a la distribución, los bajos costos de intercambio, así como la baja diferenciación del servicio, motivan el ingreso de nuevos participantes en la industria.

- Amenaza de servicios sustitutos

Los sustitutos del sector corresponden a todo el comercio físico en general, es decir, al comercio tradicional. En la siguiente tabla se presenta un resumen los principales factores que determinan la amenaza de servicios sustitutos.

Tabla 4. Amenaza de servicios sustitutos

Factores	Valoración			Clave
	Intensidad del factor	Impacto en la fuerza		
Relación precio/calidad del sustitutivo	Moderado	Moderado	3	
Rentabilidad sector sustitutivo	Bajo	Alto	4	
Costos de cambio (por el sustitutivo)	Moderado	Moderado	3	Sí
Propensión del usuario a sustituir	Moderado	Moderado	3	Sí
Resultado		Moderado	3,25	

Fuente: Elaboración propia. Nota: 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = moderado, 4 = alto, 5 = muy alto

A partir del análisis de los factores, es posible concluir que la amenaza de servicios sustitutos es moderada. Si bien una de las principales razones del cambio de los consumidores hacia el comercio en línea es el bajo precio de los productos y la reducción los costos de transacción,

todavía muchos consumidores prefieren la experiencia de las compras tradicionales y les gusta disfrutar de los beneficios de probar el producto o están preocupados por la seguridad de transacciones en línea o la demora en la entrega del producto.

- Rivalidad entre los competidores existentes

La industria cuenta con diversos competidores de tamaño y poder diferentes; sin embargo, el top tres concentra el 27 % del *retail online* al 2018 (Statista 2018). En el anexo 4 se muestra la concentración de los competidores en la industria.

A continuación, en la siguiente tabla se detallan los principales factores que influyen en la rivalidad entre los competidores de la industria.

Tabla 5. Rivalidad entre los competidores existentes

Factores	Valoración			Clave
	Intensidad del factor	Impacto en la fuerza		
Número de competidores	Alto	Alto	4	
Competidores equilibrados	Bajo	Bajo	2	
Crecimiento del sector	Muy alto	Muy alto	5	Sí
Costes fijos	Bajos	Alto	4	Sí
Diferenciación	Muy bajo	Muy alto	5	Sí
Costos de cambio	Bajo	Alto	4	Sí
Capacidad instalada	Bajo	Bajo	2	
Barreras de salida	Bajo	Bajo	2	
Resultado		Alto	3,50	

Fuente: Elaboración propia. Nota: 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = moderado, 4 = alto, 5 = muy alto

A partir del análisis de cada factor clave, es posible concluir que el grado de rivalidad entre las compañías del sector es alto. Este nivel de rivalidad se debe a que los productos están indiferenciados y la mayoría de los participantes ofrecen las mismas marcas, lo que origina que la competencia en precios aumente, sobre todo entre los grandes minoristas, quienes aprovechan sus economías de escala e infraestructura tecnológica para reducir sus costos. Los bajos costos fijos contribuyen también a la expansión y el crecimiento del sector (Marketline Industry Profile 2018) Por otro lado, debido al alcance global del comercio electrónico, se suman a la rivalidad del sector las ofertas de los minoristas en línea extranjeros, quienes también pueden ser elegidos por los consumidores debido a los bajos costos de cambio.

- Evaluación general de las cinco fuerzas competitivas

Sobre la base del análisis de las cinco fuerzas de Porter, es posible concluir que el poder de negociación de los compradores es moderado, debido a que no están concentrados, pero cuentan con información y los costos de cambio son bajos. Respecto del poder de negociación de los proveedores, este también es moderado, sobre todo por su concentración y tamaño, así como su posibilidad de vender a distintos minoristas. La amenaza de nuevos competidores es moderada, debido a las bajas barreras de entrada, sobre todo la baja inversión de capital, así como el fácil acceso a la distribución, los bajos costos de intercambio y el bajo grado de diferenciación del servicio. Respecto de la amenaza de servicios sustitutos, esta es moderada debido a los bajos costos de cambio y la todavía permanente preferencia de los usuarios por el comercio tradicional. Por último, la rivalidad¹ entre los competidores de la industria es alta, debido a la baja diferenciación del servicio, el crecimiento del sector, los bajos costos fijos y los bajos costos de cambio.

Para finalizar la evaluación de las cinco fuerzas, se muestra en la siguiente tabla el impacto de cada fuerza competitiva en la rentabilidad de la industria y, por ende, el nivel de atraktividad de esta.

Tabla 6. Evaluación general de las cinco fuerzas competitivas y su impacto en la rentabilidad de la industria

Fuerzas competitivas	Valoración			Atractividad de la industria	
	Nivel de intensidad de la fuerza	Efectos de la fuerza en los precios y costos	Impacto de la fuerza en la rentabilidad de la industria (Precio – Costo = Utilidad)	Nivel de atractividad de la industria en función a la fuerza	Puntaje
Poder de negociación de los proveedores	Moderado	Incrementa los costos	Disminuye	Moderada	3
Poder de negociación de los compradores	Moderado	Reduce los precios	Disminuye	Moderada	3
Amenaza de los nuevos competidores	Moderado	Reduce los precios	Disminuye	Moderada	3
Amenaza de los servicios sustitutos	Moderado	Reduce los precios	Disminuye	Moderada	3
Rivalidad entre los competidores existentes	Alto	Reduce los precios e	Disminuye	Moderada	3

¹ De acuerdo con Porter (1991), la combinación final de las cinco fuerzas competitivas es la que determina la rentabilidad del sector, pero sobre todo la rivalidad, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y los productos o servicios sustitutos.

Fuerzas competitivas	Valoración			Atractividad de la industria	
	Nivel de intensidad de la fuerza	Efectos de la fuerza en los precios y costos	Impacto de la fuerza en la rentabilidad de la industria (Precio – Costo = Utilidad)	Nivel de atractividad de la industria en función a la fuerza	Puntaje
		incrementa los costos			
Resultado				Moderada	3

Fuente: Elaboración propia. Basado en Magretta 2012. Nota: 1 = muy poco atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = atractividad moderada, 4 = altamente atractiva, 5 = muy atractiva

A partir del análisis realizado, se concluye que la industria de compras electrónicas y venta por correspondencia de los Estados Unidos es moderadamente atractiva en cuanto a su potencial para generar rentabilidad; no obstante, el nivel de la rivalidad entre los competidores de la industria podría continuar afectando los precios, a pesar de que la industria se encuentre en crecimiento. Del mismo modo, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos competidores y de los servicios sustitutos ejercen presión sobre la reducción de los precios. Por lo tanto, al ser Amazon el líder de la industria del comercio electrónico en los Estados Unidos, su estrategia debe enfocarse en mantener su liderazgo, contrarrestando los esfuerzos de los competidores y desarrollando un servicio diferenciado que atraiga y genere valor a sus usuarios y clientes. Asimismo, Amazon deberá desarrollar estrategias que tiendan a la reducción de costos para contrarrestar el impacto del poder de negociación de los proveedores.

Capítulo III. Análisis interno

1. Modelo de negocio de Amazon

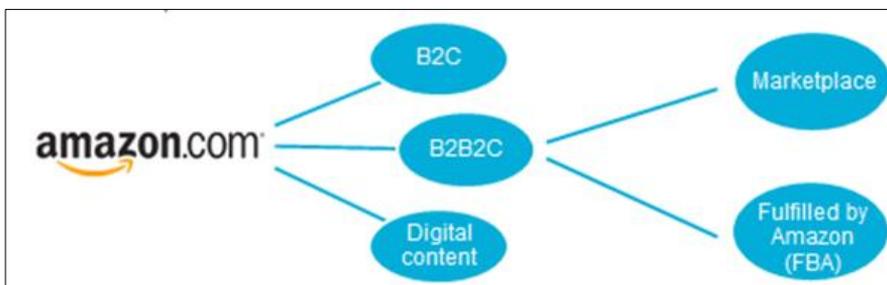
En el anexo 5 se presenta el modelo de negocio de Amazon expresado en el modelo de lienzo o Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011), el cual permitirá describir, mostrar e identificar la propuesta de valor de la compañía y cómo es que genera valor para sus clientes.

Dentro del modelo de Canvas, se identifican las cuatro fuentes de creación de valor en los *e-business* definidas por Amit y Zott (2011) en su modelo denominado *Modelo de creación de valor en los e-business*: eficiencia, complementariedades, retención y novedad.

La compañía obtiene esta diversidad de productos a través de dos modelos de negocio (ver gráfico 4):

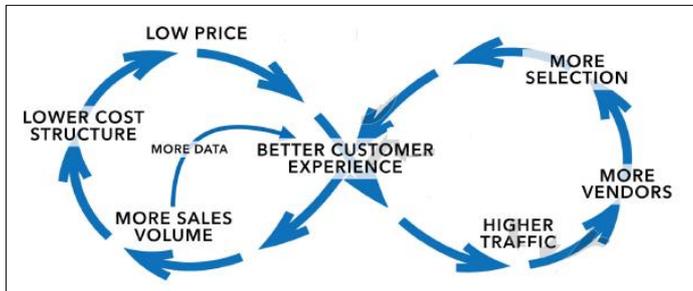
- 1) B2C: Modelo donde Amazon se aprovisiona de inventario para ofrecerlo directamente a sus compradores
- 2) B2B2C: Modelo que ofrece a vendedores (fabricantes o minoristas) el sistema de *marketplace* para que puedan ofrecer sus productos a través de la plataforma de Amazon pagando una comisión. Este modelo ofrece a los vendedores el servicio logístico y de almacenamiento de última milla, denominado Fulfillment by Amazon, o, en su defecto, que almacenen y entreguen los productos por su cuenta. En relación con el *marketplace*, para Amazon, más compradores significa tener más vendedores; en ese sentido, la clave de su modelo es atraer muchos vendedores (ver gráfico 5).

Gráfico 4. Modelos de negocio de Amazon



Fuente: Passport (Euromonitor) 2018.

Gráfico 5. Bucle de refuerzo para Amazon Marketplace



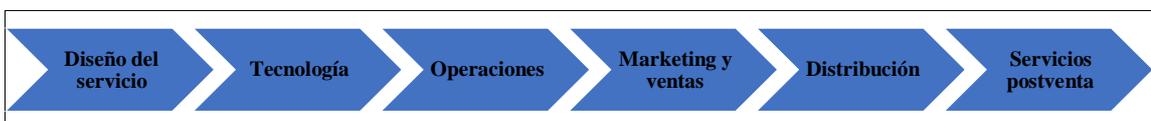
Fuente: Insead 2017.

2. Cadena de valor

Joan Magretta, en su libro *Para entender a Michael Porter* (2013), precisa que la cadena de valor constituye una herramienta poderosa para fragmentar la compañía en sus actividades relevantes desde el punto de vista estratégico, a fin de concentrarnos en las fuentes de ventaja competitiva; es decir, en las actividades específicas que permiten precios más altos o costos más bajos.

Para analizar la cadena de valor de Amazon se tomará el modelo propuesto por McKinsey, diseñado para empresas de servicios, en donde se integran las funciones de la empresa para la creación de su ventaja competitiva. En el gráfico se muestra la cadena de valor tentativa de Amazon.

Gráfico 6. Cadena de valor de Amazon



Fuente: Mc Kinsey 2009. Elaboración propia 2020.

En el anexo 6 se analizan las actividades de cada eslabón; se concluye que las actividades clave de Amazon que constituyen fuente de ventaja competitiva están relacionadas fundamentalmente con (i) la obtención y explotación de la información que obtiene de los clientes, mercado e industrias, (ii) la cadena de suministro integrada con tecnologías de información y comunicaciones, y (iii) su innovación continua para mejorar la experiencia de sus clientes.

Adicionalmente, se identificaron debilidades que la compañía deberá tener la cuenta; entre las principales están el alto costo para cubrir la última milla, el impacto negativo en el medio ambiente, la mala reputación de sus prácticas laborales y la alta tasa de devoluciones.

3. Recursos, capacidades y competencias centrales

3.1 Recursos

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son los cimientos de la ventaja competitiva. Los conjuntos de recursos crean capacidades organizacionales, y a su vez estas son fuentes de competencias centrales de la compañía (Hitt, Ireland y Hoskisson 2016).

Los recursos pueden dividirse entre tangibles (se pueden ver y cuantificar) e intangibles (se obtienen a lo largo de la experiencia empresarial y son difíciles de analizar o imitar). En el anexo 7 se detallan los recursos de Amazon.

3.2 Capacidades

Para enumerar las capacidades de Amazon debemos tener en cuenta que la compañía combina todos los recursos tangibles e intangibles para crear capacidades. A su vez, emplea las capacidades para desempeñar las tareas organizacionales necesarias para producir, distribuir y brindar servicios para los bienes que dirige a los clientes, con el propósito de crear valor para ellos (Hitt *et al.* 2016).

Bajo esta perspectiva, en el anexo 7 se enumeran las capacidades de Amazon.

4. Análisis VRIO

Mediante el análisis VRIO basado en el análisis de Barne (1997), se han determinado las fuentes de ventaja competitiva, identificando aquellos recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y que son explotados por la organización.

A partir del análisis VRIO (ver tabla 8), se ha podido identificar que Amazon posee fuentes de ventaja competitiva sostenibles como el alto valor de marca, la cadena de suministro integrada y

la amplia información de compradores, vendedores e industrias que le permiten proporcionar un servicio diferenciado y conveniente.

Tabla 7. Análisis VRIO de los recursos y capacidades

Capacidad / Recurso	¿Es valiosa?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	Consecuencia Competitiva
Alto valor de marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Cadena de suministro integrada	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Amplia información de compradores, vendedores e industrias	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura tecnológica	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Liderazgo directivo	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Crea confianza en los usuarios (sistema de <i>rating</i>)	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Capacidad de respuesta a la creciente demanda de entregas en la última milla	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Excelencia en servicio al comprador/vendedor	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Reclutamiento y retención de personal especializado	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Capacidad para atraer vendedores al <i>marketplace</i>	Sí	No			Paridad competitiva
Innovación transversal a toda la empresa	Sí	No			Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia.

5. Matriz EFI

En este punto se muestra el desarrollo de la matriz EFI para Amazon, la cual sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en sus áreas funcionales y la relación entre ellas. Esta matriz proporciona información importante para la formulación de estrategias. El número de factores que se incluya en una matriz EFI es indiferente; la puntuación ponderada total puede ir de 1 a 4, con una puntuación promedio de 2,5. Las puntuaciones inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte (David 2013).

Tabla 8. Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Amplia gama de productos	0,09	4	0,36
Suscripción exclusiva de Amazon Prime	0,06	4	0,24
Información y base de datos de clientes, vendedores e industria	0,08	4	0,32
Infraestructura tecnológica de vanguardia	0,07	4	0,28
Cadena de suministro integrada	0,08	4	0,32
Alto valor de marca	0,07	4	0,28
Importante inversión en varios canales de marketing que han incrementado las ventas constantemente	0,06	3	0,18
Disruptivos en sus canales de distribución soportado por la tecnología y creatividad	0,04	4	0,16
Excelencia en su servicio de postventa en el <i>ecommerce</i>	0,07	3	0,21
Debilidades			
Impacto negativo en el medio ambiente	0,08	1	0,08
Baja reputación sobre sus condiciones laborales.	0,06	1	0,06
Centralización de decisiones en el CEO	0,04	2	0,08
Alto riesgo por bajo nivel de calificación de sostenibilidad	0,07	1	0,07
Modelo de negocio imitable	0,05	2	0,1
Bajos márgenes operativos en relación a la industria	0,08	1	0,08
Total	1		2,82

Fuente: Barne 1997. Elaboración propia.

De acuerdo con el resultado de la matriz EFI, cuya puntuación ponderada obtenida es 2,82, es posible concluir que la compañía tiene una posición interna fuerte en la industria, sabiendo aprovechar sus fortalezas y manejar sus debilidades. Una de sus mayores fortalezas es contar con una amplia gama de productos con el fin de brindar el mejor servicio al cliente, además cuenta con valiosa información acerca de los clientes, vendedores e industria. Dentro de sus principales debilidades se encuentran los bajos márgenes operativos con relación a la competencia con el fin de brindar el servicio de entrega de última milla, además la compañía figura con indicadores de reportes de sostenibilidad por debajo del mercado.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Definición de la investigación de mercado

Según la American Marketing Association, la investigación de mercados es: “[...] la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing [...]. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (Malhotra 2008: 7).

El proceso se definirá de la siguiente manera: (i) definición del problema, (ii) desarrollo del enfoque del problema, (iii) formulación del diseño de la investigación, (iv) recopilación de datos, (v) preparación y análisis de datos, y (vi) elaboración y presentación del informe.

2. Proceso de investigación de mercado

2.1. Definición del problema

Existen cuestionamientos sobre el accionar de Amazon frente a sus *stakeholders*. Esto se observa en el Ranking de Riesgo Environmental, Social, and Governance (ESG) otorgado por Sustainalytics Inc., donde se reporta un nivel de controversia significativo en impacto medioambiental, social y gobierno corporativo.

Debido a este problema queremos es necesario conocer la percepción de los compradores actuales y potenciales sobre los niveles de controversia que impactan a Amazon.

2.2. Desarrollo del enfoque del problema

Las justificaciones para profundizar en este problema son las siguientes:

- Los consumidores actualmente poseen más información para la toma de decisiones de sus compras, y cambiar de proveedor en el sector de comercio electrónico no es complicado.
- La vida ética es una megatendencia que hace a los consumidores cuestionar los principios de las marcas. Estas cuestiones éticas se enfocan en términos de impacto ambiental, prácticas laborales o sostenibilidad.

- Se debe cuantificar el número de consumidores que son más sensibles a estos cuestionamientos.

2.3. Formulación del diseño de investigación

El plan de negocios a desarrollar se realiza sobre la actividad comercial de Amazon en Estados Unidos. La presente investigación se sitúa en el Perú, y la recolección de datos primarios sería muy compleja por la distancia, el costo y tiempo de recolección, por ello se realiza una investigación basada en datos secundarios al tener las siguientes ventajas sobre los datos primarios:

- Proceso de recolección: rápido y fácil
- Costo de la recolección: relativamente bajo
- Tiempo de la recolección: corto

Además, según Malhotra (2009), “el examen de los datos secundarios disponibles es un prerrequisito para la recolección de datos primarios. Se comienza con los datos secundarios y se sigue con los datos primarios únicamente cuando se agotan las fuentes de datos secundarios o si estos producen resultados marginales”.

2.4. Recopilación de datos

Se utilizarán las siguientes fuentes de información secundaria para tener información confiable y completa:

- Estadísticas: empresas de investigación asociadas
- Análisis: Euromonitor International
- Revistas especializadas

2.5. Análisis de datos y presentación del informe

Luego de la revisión de las fuentes de información secundaria comentadas se ha hallado lo siguiente:

○ Hallazgos cuantitativos

Según diversos estudios de Pew Research Center y Statista, se hallaron diversas actitudes de los consumidores norteamericanos en general frente a la sostenibilidad y valores ambientales:

- El 48 % intenta tener un impacto positivo en el medio ambiente a través de sus acciones cotidianas; el 41 % está preocupado por el cambio climático; y el 40 % siente que puede hacer la diferencia a través de sus decisiones y acciones (Statista 2019).
- Los rangos de edad que más se preocupan del cambio climático son: entre 18-29 años (52 %), entre 30-49 años (41 %) y mayores a 65 años (39 %) (Statista 2018).
- La frecuencia con la que los consumidores norteamericanos toman en cuenta las consideraciones ambientales al comprar es: muy consciente (19 %), a menudo consciente (27 %), y algunas veces consciente (31 %) (Statista 2018).
- El nivel de consonancia con marcas y empresas que tienen una capacidad de responsabilidad en el medio ambiente: 17 % fuertemente de acuerdo, 66 % de acuerdo, 24 % no sabe no opina y 10 % totalmente en desacuerdo (Statista 2014).
- Los rangos de edad de norteamericanos que están de acuerdo con marcas y empresas que tienen responsabilidad con el medioambiente: casi todos los rangos de edad están entre el 75 %-61 % totalmente de acuerdo con el accionar de estas empresas (Statista 2018).
- Los rangos de edad de consumidores norteamericanos que más pagarían por un producto ecológico: 51 % *millennials* (21-34 años), 25 % generación X (35-49 años) (Statista 2014).
- Los rangos de edad de norteamericanos que mayor participación tienen en reciclaje: 48 % de 60 años a más siempre reciclan; 41 % de 30 a 59 años siempre recicla o trata de hacerlo a menudo, y el 47 % de 18 a 29 años lo hace a menudo (Statista 2017).
- Las principales actitudes hacia la sostenibilidad: 48 % indica que la protección ambiental constante tendría un efecto positivo en la competitividad de la economía; un 47 % sostiene que la nueva legislación debería mejorar el clima de innovación en los Estados Unidos; y el 45 % comenta que los problemas ambientales globales se pueden resolver desarrollando e implementando nuevas tecnologías (Statista 2019).

En el reporte de Tendencias del Consumidor Americano (Junglescout 2020), dentro de las 11 principales razones por las que los consumidores compran, en séptimo lugar se encuentra “la marca está comprometida con la sostenibilidad” y en novena ubicación “la empresa representa los estándares éticos que apoyo”.

Según un informe especial del Barómetro de confianza (Edelman 2020), una abrumadora mayoría dice que, hoy en día, la solución de problemas grandes y pequeños es más importante para las marcas. El 85 % quiere que las marcas “resuelvan mis problemas”, el 80 % quiere que las marcas “resuelvan los problemas de la sociedad”, el 69 % dice buscar un proveedor confiable, el 64 % dice que es una fuente confiable de información y el 63 % dice que es un protector.

En el reporte “Estrategias de Sostenibilidad en Electrodomésticos de Consumo” de Euromonitor International de octubre 2019 se explican las razones de la importancia de la sostenibilidad: “Los consumidores compran cada vez más productos con un bajo impacto social y ambiental, y el cambio a nuevos modelos de negocio que ofrecen ‘más con menos’, desde compartir, alquilar y arrendar, reparar, reciclar y reutilización, que les permite tener una experiencia libre de culpa” (Euromonitor 2019).

Oceana (2020), organización internacional dedicada exclusivamente a proteger los océanos del mundo, emitió un reporte llamado “El problema del plástico de Amazon revelado”, donde expone el impacto del plástico emitido por la empresa en los océanos. La investigación encontró que los clientes de Amazon están abrumadoramente preocupados por la contaminación plástica y su impacto en los océanos y quieren que Amazon (y otros minoristas importantes en línea) les brinden opciones de empaque sin plástico.

La encuesta encontró lo siguiente:

- El 86 % de los clientes de Amazon encuestados están preocupados por la contaminación plástica.
- El 92 % están molestos, decepcionados y/o enojados por la baja tasa de reciclaje de plástico.
- El 87 % creen que Amazon y otros minoristas importantes en línea deben hacer algo con respecto a los envases de plástico.
- El 76 % (de los que informaron ser miembros de Amazon Prime) utilizarán un embalaje alternativo o de elección libre de plástico.

Curiosamente, los mejores clientes de Amazon, aquellos que informan haber comprado más de una vez a la semana, fueron los más preocupados, y el 90 % informó estar preocupado por la contaminación plástica.

Según una encuesta de MarketingCharts y Statista de febrero de 2020, la opinión de los consumidores sobre el impacto ambiental de Amazon en los Estados Unidos es la siguiente: en

los rangos de edad de 18-29 y 30-44 años es mayor la percepción de un impacto negativo sobre un impacto positivo. En todos los rangos de edad, la mayoría indica ser indiferente ante esto; pero esta indiferencia es menor mientras menor es el rango de edad.

Según un estudio de Radial (2017), un 36 % de los compradores de Amazon indica que la empresa se involucra en prácticas cuestionables. Un 37 % de los compradores cree que Amazon es más leal a sus resultados que a sus clientes, el 26 % de los compradores solía confiar en Amazon más que ahora, y el 21 % de los compradores dicen que las acciones de Amazon durante los últimos años les han hecho perder la fe en la empresa.

○ Conclusión

Los hallazgos confirman un creciente interés de los consumidores por la sostenibilidad, por el impacto de sus formas de consumo, sus preferencias hacia productos y empresas que tienen mejores prácticas en su impacto en la sociedad, y la perspectiva que se tiene hacia un trato justo por parte de los empleadores y de las corporaciones con sus grupos de interés.

- Entre el 48-40 % de los consumidores norteamericanos están preocupados por su impacto en el medio ambiente.
- Los rangos de edad más jóvenes sienten una mayor preocupación sobre esta problemática.
- Un 27 % considera relevante la responsabilidad ambiental de las empresas con las que tiene una relación comercial.
- Los *millennials* son la generación más proclive a pagar más por productos ecológicos.
- Una de las principales razones para decidir sobre una empresa es si la marca está comprometida con la sostenibilidad.
- Un 80 % quiere que las marcas resuelvan los problemas de la sociedad.
- Los consumidores compran cada vez más productos con un bajo impacto social y ambiental.

Además, se ha podido encontrar reportes y estudios de percepción que muestran que el papel de Amazon ante la sociedad y el medioambiente está siendo continuamente cuestionado.

- Un 87 % cree que Amazon debe hacer algo con respecto a la contaminación del plástico.
- Un 76 % busca un envase alternativo al plástico.
- Un 36 % siente que la empresa tiene prácticas cuestionables.

- Cálculo de la demanda

En el presente plan estratégico se requiere información que determine el tamaño del mercado de comercio electrónico de Estados Unidos y como Amazon puede responder ante el potencial del mismo. Para obtener esta proyección se ha cruzado la siguiente información:

- Distribución de consumidores digitales en Estados Unidos por rango de edad (Statista 2020)
- Perfil de clientes de Amazon (Statista 2019)
- Resultado del cuarto trimestre acumulado 2020 (Amazon.com 2020)
- Comercio electrónico en Estados Unidos (Statista 2019)

- Selección de mercados

Se ha considerado la totalidad del territorio de Estados Unidos comprendido por 52 estados.

- Estimación de la demanda

Se ha identificado las características que tienen los clientes de Amazon para poder definir el número de usuarios potenciales que la empresa podría captar a futuro y asegurar su crecimiento.

Características para priorizar para definir usuarios potenciales:

- Los clientes de amazon.com se dividen casi por igual en la demografía de ingresos (36 % tiene ingresos altos; 34 %, ingresos medios; y 30 %, ingresos bajos).
- El 26 % de sus clientes son del rango 25-34 años.
- La efectividad de compra es 94 % (conversión de visita a compra)

Según la distribución de consumidores digitales en Estados Unidos en los rangos de edad y tomando en cuenta las características por edad de cliente de Amazon (jóvenes hasta 38 años en promedio) y que no hay una diferenciación por ingresos, se ha proyectado la demanda según el número de clientes comprendidos en el rango de edad de 25-34 años. Este segmento de edad es conocido como la generación *millennial* y, según la investigación de mercado, es el grupo con un perfil psicográfico asociado a un mayor interés por el bienestar social y el cuidado del medio ambiente.

Tabla 9. Número de usuarios de comercio electrónico en Estados Unidos por rangos de edad

Rango de edad	Participación (%)	Cantidad (expresado en millones)
14-17	5,10 %	13,1
18-24	13,00 %	33,3
25-34	20,20 %	51,7
35-44	17,20 %	44
45-54	15,50 %	39,7
55-64	14,60 %	37,4
65 a más	14,40 %	36,8
	100,00 %	255,9

Fuente: Statista 2019. Elaboración propia 2020.

Según el estudio de comercio electrónico en Estados Unidos (Statista 2019), hay 256 millones de usuarios de comercio electrónico, y el 20,2 % de estos pertenece al rango de edad 25-34 años (51,7 millones de usuarios).

- Proyección de la demanda

Para realizar la proyección del potencial de usuarios que Amazon podría alcanzar entre el 2021 al 2023 se ha considerado la proyección de crecimiento del mercado de comercio electrónico, la cantidad de usuarios sobre los rangos de edad, el número de clientes Amazon (Prime y no Prime), el porcentaje de estos clientes con conciencia social y ambiental (*millennials*) y la conversión esperada de compras/visitas.

Tabla 10. Demanda proyectada

	Año	Usuarios de comercio electrónico EE.UU.	Número de clientes AMZN	Número de clientes no AMZN	Clientes potenciales <i>millennials</i> no AMZN (20.2 %)	Potencial con perfil psicográfico interés social y medio ambiente (51 %)	Potencial con conversión visita/compra (94 %)
Real	2020	256.000.000	190.000.000	66.000.000	13.332.000		
Proyectado	2021	263.000.000	190.000.000	73.000.000	14.746.000	7.520.460	7.069.232
	2022	266.660.000	190.000.000	76.660.000	15.485.320	7.897.513	7.423.662
	2023	265.590.000	190.000.000	75.590.000	15.269.180	7.787.282	7.320.045

Fuente: Statista 2019, Amazon 2020, Feedvisor 2019. Elaboración propia 2020.

A partir del análisis realizado, es posible concluir que el tamaño del mercado de comercio electrónico tendrá un crecimiento de entre 8-5 % en los próximos tres años, y sobre esta tendencia

Amazon seguir captando clientes potenciales del rango de edad 25-34 años, pues son el rango donde está más representado (26 % de sus clientes está en esas edades) y es donde sus clientes podrían encontrar una mayor empatía ideológica con el plan estratégico a proponer en el presente trabajo de investigación. Para obtener la demanda a captar se utilizaron los filtros de ideología sostenible y conversión de compra para estimar el potencial al 2023.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

De acuerdo con el fundador de Amazon, Jeff Bezos, la visión de la compañía es: “Ser la compañía del mundo más centrada en el cliente. El lugar donde la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar *online*”.

1.1. Análisis de la visión de Amazon

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2016), la visión es una descripción de lo que la empresa quiere ser y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia; asimismo, una visión exitosa debe contener las seis variables: (i) imagen duradera de lo que la empresa quiere ser y espera lograr en el futuro, (ii) se extiende y desafía a su gente, (iii) refleja los valores y aspiraciones de la empresa, (iv) incluye a todos los interesados, (v) reconoce los entornos competitivos internos y externos de la empresa, y (vi) está respaldada por las decisiones y acciones de la gerencia.

Por su parte, Joan Magretta (2014), en su libro *Para entender a Michael Porter*, declara que una empresa no debe competir para “ser la mejor”, sino para “ser diferente”. Sobre la base de ambas perspectivas, en la siguiente tabla se analiza la visión actual de Amazon:

Tabla 11. Análisis de la visión de Amazon

Variable	Considerado por Amazon	Visión de Amazon
Imagen duradera de lo que la empresa quiere ser y espera lograr en el futuro	Sí	Ser la más centrada en el cliente, donde la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa
Se extiende y desafía a su gente	Sí	Ser la más centrada en el cliente
Refleja los valores y aspiraciones de la empresa	Parcialmente	Ser la más centrada en el cliente Donde puedan encontrar cualquier cosa que desean comprar
Incluye a todos los interesados	Parcialmente	Ser la compañía del mundo más centrada en el cliente
Reconoce los entornos competitivos internos y externos de la empresa	Sí	Cualquier cosa que quieran comprar <i>online</i>
Está respaldada por decisiones y acciones de la alta gerencia	Sí	

Fuente: Elaboración propia 2020.

En conclusión, la visión actual de Amazon no cumple a cabalidad con las variables de una visión exitosa. Por ello, se plantea la siguiente visión para Amazon: “Ser el referente del comercio electrónico global para los compradores y vendedores, con una amplia gama de productos y servicios y con desarrollo sostenible”.

1.2. Análisis de la visión propuesta para Amazon

A continuación, en la tabla 12 se analiza la visión propuesta para Amazon.

Tabla 12. Análisis de la visión propuesta para Amazon

Variable	Propuesta
Imagen duradera de lo que la empresa quiere ser y espera lograr en el futuro	Ser el referente del comercio electrónico global
Se extiende y desafía a su gente	Ser el referente global
Refleja los valores y aspiraciones de la empresa	Para los compradores y vendedores
	Con amplia gama de productos y servicios
	Con desarrollo sostenible
Incluye a todos los interesados	Para los compradores y vendedores
	Con desarrollo sostenible (<i>people, planet, profit</i>)
Reconoce los entornos competitivos internos y externos de la empresa	Ser el referente del comercio electrónico global
	Con desarrollo sostenible (<i>people, planet, profit</i>)
Está respaldada por decisiones y acciones de la alta gerencia	La visión propuesta debe estar respaldada por la alta gerencia

Fuente: Hitt *et al.* 2016. Elaboración propia 2020.

2. Misión

Amazon no tiene una misión definida. En razón a ello, se propone una misión para la compañía.

2.1. Misión propuesta para Amazon

De acuerdo con Hitt *et al.* (2016), la misión específica el negocio o negocios actuales en los que la empresa tiene la intención de competir y los clientes a los que pretende servir; asimismo, debe tener un enfoque más concreto a corto plazo en los mercados de productos y clientes actuales que la visión de la empresa. Finalmente, debe ser inspiradora y relevante para todos los interesados.

En función a la perspectiva antes mencionada, se plantea la siguiente misión para Amazon: “Ofrecer a nuestros clientes, quienes son el centro de nuestras decisiones, un servicio

diferenciado, ágil y responsable, mediante operaciones rentables de comercio electrónico, buscando un ambiente laboral atractivo e inspirativo para nuestros colaboradores”.

2.2. Análisis de la misión propuesta

A continuación, en la tabla 13, se analiza la misión propuesta para Amazon.

Tabla 13. Análisis de la misión propuesta para Amazon

Variable	Considerado por Amazon	Misión propuesta
Especifica el negocio y clientes	No	Nuestros clientes, quienes son el centro de nuestras decisiones
		Mediante operaciones de comercio electrónico
Enfoque concreto del mercado actual	No	Comercio electrónico
Inspiradora	No	Servicio excepcional
		Operaciones rentables
		Ambiente atractivo

Fuente: Hitt *et al.* 2016. Elaboración propia.

3. Principios

Amazon se guía por cuatro principios fundamentales que aplican todos los días para crear nuevos proyectos o inventar una solución al problema de un cliente:

- Obsesión por el cliente en lugar del enfoque en la competencia
- Pasión por la invención
- Compromiso con la excelencia operativa
- Pensamiento a largo plazo (Amazon 2018)

Amazon trabaja día a día enfocado en sus principios, los cuales están asociados a su obsesión por el cliente, pues empieza por ellos, inventando productos, servicios y procesos de calidad, pensando de manera diferente e inspirando resultados a largo plazo.

4. Objetivos estratégicos

4.1. Definición de los objetivos estratégicos

Toda organización económica tiene tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, crecimiento y utilidad (Sallenave 1990).

A partir de ello, se orienta el planteamiento de los objetivos estratégicos considerando, a su vez, la visión, misión y principios antes señalados; y los modelos de negocio B2B y B2C. Los objetivos propuestos destacan la importancia tanto de compradores como vendedores en la cadena de valor de Amazon, definen estrategias para cada grupo de interés y buscan añadir valor en ambos modelos.

- Objetivo estratégico 1: Orientación al cliente
 - Orientar las innovaciones tecnológicas a las necesidades de los compradores y vendedores mediante encuestas online para obtener retroalimentación.
 - Diferenciarse de la competencia mediante un servicio excepcional y de bajo costo para los clientes, ofreciendo calidad en cada momento: antes, durante y después de la compra o venta, como nuestra principal ventaja competitiva.

- Objetivo estratégico 2: Excelencia en la gestión logística
 - Reducir el impacto negativo en la calidad del aire y agua, así como racionalizar el uso de energía en la cadena logística integrada debidamente medido por un índice de desempeño ambiental, con la finalidad de prever alguna acción humana.
 - Mejorar la eficiencia de la cadena de distribución para ofrecer un servicio de entrega inigualable debidamente medido por el indicador de cobertura de inventario que nos permita analizar el movimiento de los productos en stock.
 - Reducir los costos de la cadena de distribución propia y con terceros mediante un sistema de trazabilidad que permita optimizar los pedidos en volumen, dirección de entrega, etc.

- Objetivo estratégico 3: Crecimiento sostenible y rentable
 - Mantener márgenes de rentabilidad atractivos para los accionistas de la empresa, mediante la mejora en los márgenes por producto mediante la competitividad.
 - Mantener la posición de liderazgo en el mercado y la valorización de marca mediante el indicador de nivel de satisfacción y compromiso alcanzado por el cliente.

- Cuidar el recurso humano, empatizar con sus expectativas de crecimiento y desarrollar sus competencias con un indicador que permita medir la eficacia de los empleados.
- Objetivo estratégico 4: Tecnología de vanguardia
- Incrementar la generación de valor a través del desarrollo de tecnologías que atiendan las necesidades de los clientes con un indicador que mida la agilidad para adaptarse a los constantes cambios del mercado.
- Optimización de los procesos actuales, orientados a la eficiencia y la reducción del impacto ambiental, debidamente medido por un indicador de calidad que nos ayude a identificar el número de fallos, porcentaje de defectos, etc.
- Desarrollo de nuevas tecnologías energéticas más sostenibles desde el punto de vista ambiental en sus procesos internos y externos, como tecnología de reutilización, reciclaje, etc.

4.2. Matriz FODA

Con la finalidad de relacionar la compañía con su entorno, se mencionarán las fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis externo y las debilidades y amenazas identificadas en el análisis interno mediante la herramienta FODA (acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

En la tabla 14 se muestra la matriz FODA de Amazon.

Tabla 14. Matriz FODA de Amazon

Fortalezas		Debilidades	
F1	Información y base de datos de clientes, vendedores e industria	D1	Bajos márgenes operativos con relación a la industria por el alto costo que asume para cubrir la última milla
F2	Alto valor de marca	D2	Modelo de negocio imitable
F3	Suscripción exclusiva de Amazon Prime	D3	Impacto negativo en el medio ambiente
F4	Amplia gama de productos	D4	Baja reputación sobre sus condiciones laborales.
F5	Cadena de suministro integrada	D5	Alto riesgo por bajo nivel de calificación de sostenibilidad
F6	Infraestructura tecnológica de vanguardia		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Masificación y crecimiento en el uso de dispositivos móviles con acceso a la internet	A1	Ingreso de nuevos competidores
O2	Crecimiento de las compras <i>online</i> en Estados Unidos	A2	Coexistir con los falsificadores y una débil regulación
O3	Creciente interés por productos socialmente responsables	A3	Incremento de las medidas fiscales en la industria del comercio electrónico
O4	Crecimiento económico de los Estados Unidos	A4	Incremento de cibercrimen justamente por el adelanto de la tecnología

O5	Mayor inversión del Gobierno en investigación y desarrollo en nuevas tecnologías	A5	Concentración de proveedores de servicios de transporte (UPS, DHL y Servicio Postal del Estados Unidos)
O6	Megatendencia del consumidor asociada a destinar menor tiempo al uso de la tecnología	A6	Constante tensión entre Estados Unidos y China, Corea del Norte, Rusia
		A7	Posibilidad de crisis económica mundial (guerra comercial, pandemia sanitaria, otro)

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3. Matriz FODA cruzado

Para la formulación de las estrategias, se tomará como base los resultados de la matriz FODA cruzado bajo la perspectiva del análisis de la matriz TOWS (por sus siglas en inglés) propuesto por Heinz Wehrich (1982), quien establece un marco conceptual para identificar y analizar las amenazas (A) y las oportunidades (O) en el entorno externo, y evaluar las debilidades (D) y las fortalezas (F) de la organización, confrontando en forma de matriz las listas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera que su combinación proporciona cuatro propuestas de actuación después del diagnóstico: las estrategias FO o maxi-maxi que consisten en maximizar las fortalezas para aprovechar (maximizar) las oportunidades, constituyen estrategias ofensivas; las estrategias FA o maxi-mini que consisten en maximizar las fortalezas para evitar (minimizar) las amenazas, constituyen estrategias reactivas; las estrategias DO o mini-maxi que consisten en minimizar las debilidades maximizando (aprovechando) las oportunidades, constituyen estrategias adaptativas; las estrategias DA o mini-mini que consisten en superar las debilidades y evitar amenazas, constituyen estrategias defensivas.

En el anexo 8 se encuentra la matriz FODA cruzado para Amazon.

5. Selección de estrategias

5.1. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos

Para evaluar las estrategias específicas obtenidas del FODA cruzado en relación con los objetivos estratégicos, se utiliza la matriz de alineamiento. En el anexo 9 se analiza cómo las estrategias contribuyen a los objetivos estratégicos, permitiendo identificar aquellas a priorizar.

5.2 Selección de estrategias priorizadas

En la tabla 15 se muestra la selección de estrategias priorizadas:

Tabla 15. Estrategias priorizadas

Estrategias priorizadas	
FO3	Desarrollar un servicio diferenciado para compradores y vendedores aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas tendencias (F1, F6, O2, O6)
DO3	Establecer las mejores condiciones laborales en el mercado que permitan generar impacto positivo en la sociedad (D4, D5, O3)
DO4	Reducir el impacto ambiental de la cadena de suministro aprovechando el desarrollo tecnológico (D3, D5, O5)
DA1	Alianzas estratégicas con proveedores que desarrollen canales alternativos sostenibles para la última milla (D1, A5)

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Estrategia competitiva

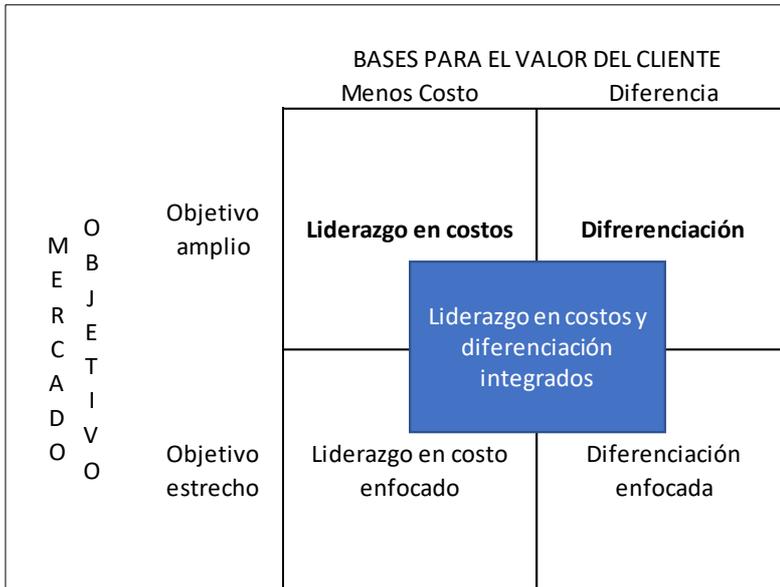
De acuerdo con Michael Porter (1980), existen tres ejes fundamentales que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Al respecto, Hitt *et al.* (2016), sobre la base de las estrategias de Porter, plantean una cuarta estrategia: la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada, la cual implica que una compañía desarrollará aquellas actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor que le permitan perseguir al mismo tiempo el costo bajo y la diferenciación.

Amazon, en Estados Unidos, tiene como estrategia el liderazgo en costo y de diferenciación integrada, ofreciendo productos y servicios diferenciados a un precio competitivo, estrategia que debe mantener en un mercado grande como el norteamericano.

A partir de la matriz de lineamientos de planes funcionales (ver anexo 10), se concluye que las estrategias priorizadas están relacionadas a la creación de productos y servicios diferenciados con el objetivo de marcar mayor distancia frente a la competencia, así como la búsqueda de eficiencias que permitan reducir el costo de la cadena de distribución propia y con terceros, con la finalidad de mantener precios competitivos.

A continuación, en el gráfico 7, se muestran los tipos de estrategia de negocio según Hitt *et al.* (2014) y Porter (1980):

Gráfico 7. Tipos de estrategias de negocio



Fuente: Porter 1980, Hitt *et al.* 2016. Elaboración propia.

7. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con Kotler (1984), en su libro *Mercadeo de servicios profesionales*, amplía la matriz de Ansoff de 2 por 2, a una matriz de 3 por 3 para identificar las oportunidades de crecimiento en la que se relacionan los mercados (a la izquierda) y los servicios (en la parte superior).

A partir de esta matriz, Amazon puede seguir penetrando el mercado con sus servicios existentes en el mercado existente, acompañado de una estrategia de modificación del servicio (mejora de los servicios y productos), acorde a los cambios en el perfil del consumidor norteamericano y las nuevas tendencias del mercado, con el fin de captar y fidelizar nuevos clientes sobre la base de la reconocida alta satisfacción de los clientes.

Gráfico 8. Estrategias de expansión de servicios/mercado

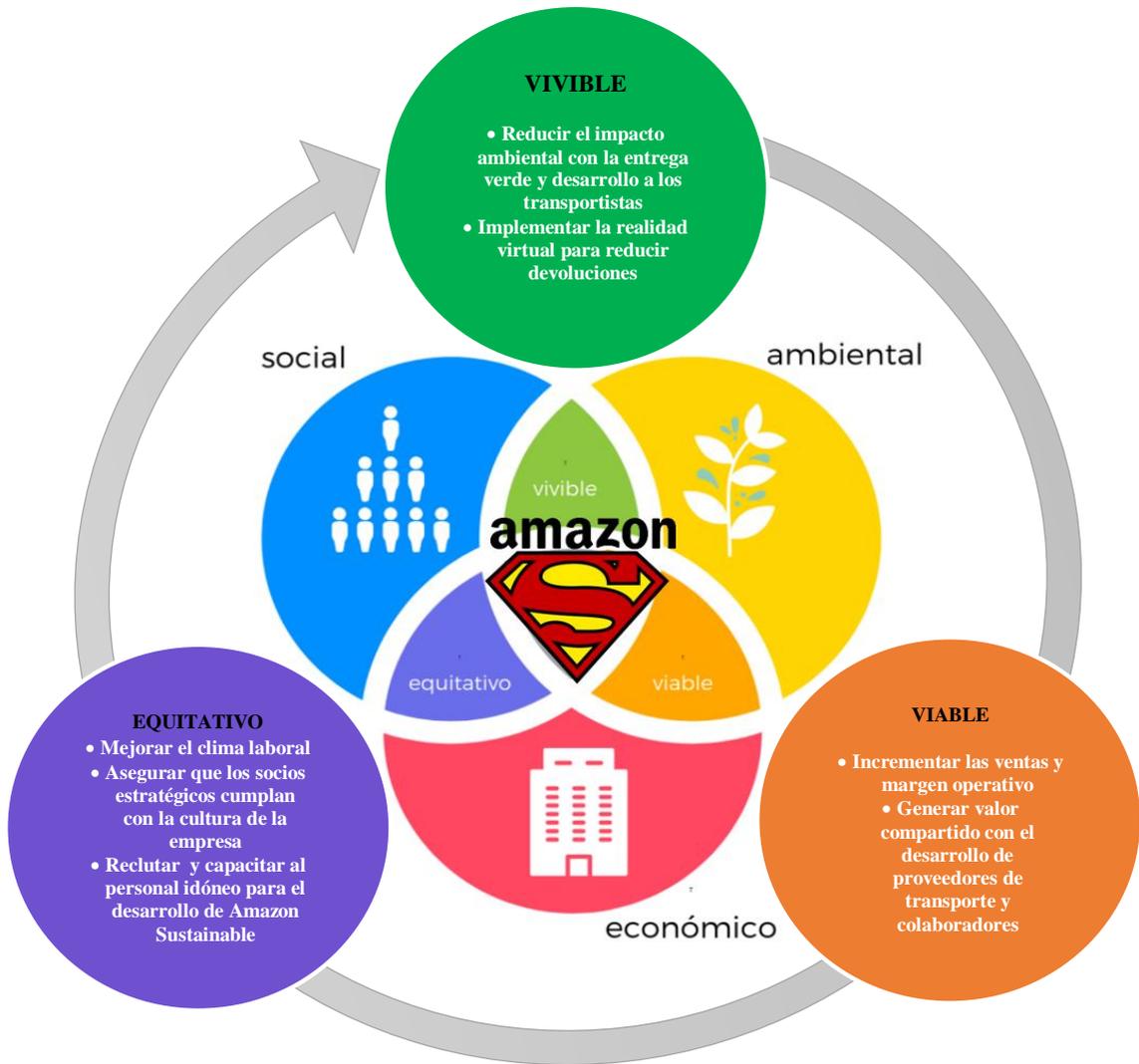
		SERVICIOS		
		Existentes	Modificados	Nuevos
MERCADOS	Existentes	1. Penetración de Mercado	4. Modificación del servicio	7. Innovación del servicio
	Geográficos	2. Expansión geográfica	5. Modificación para mercados dispersos	8. Innovación geográfica
	Nuevos	3. Nuevos mercados	6. Modificación para nuevos mercados	9. Innovación total

Fuente: Kotler 1984.

8. Resumen estratégico

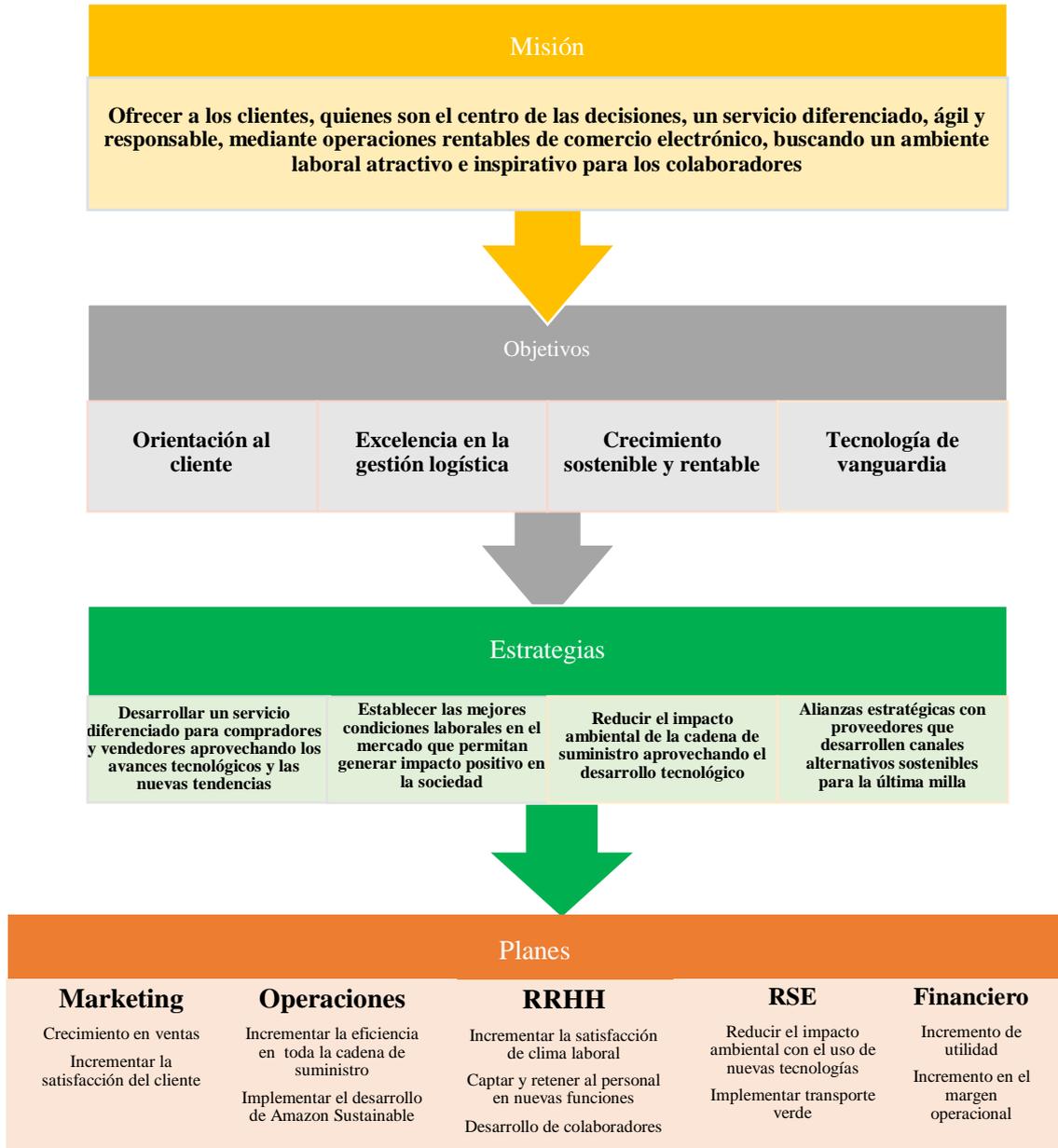
En línea con lo presentado, se propone implementar las estrategias priorizadas mencionadas bajo un marco de sostenibilidad llamado “Amazon Sustainable”, cuya adecuada administración genera rentabilidad, lo exige el mercado y fortalece la confianza de sus *stakeholders*, con el fin de responder oportunamente a los cambios y necesidades de los mercados, el entorno y la sociedad. En los siguientes gráficos se muestra la propuesta de valor de Amazon Sustainable y el resumen estratégico planteado.

Gráfico 9. Amazon Sustainable



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Resumen estratégico



Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VI. Plan funcional de marketing

En el plan de marketing se documentará cómo logrará la compañía los objetivos estratégicos mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida será el cliente, además se vincula con los planes de los otros departamentos (Kotler & Keller, 2016).

El plan de marketing detalla los objetivos, estrategias, tácticas y acciones específicas de marketing.

1. Objetivos del plan de marketing

1.1. Objetivo general

Incrementar las ventas a través de una propuesta diferenciada, de bajo costo y con capacidad de respuesta, que logre que compradores y vendedores prefieran hacerlo en la compañía.

1.2. Objetivos específicos

En la siguiente tabla se detallan los objetivos específicos y sus indicadores.

Tabla 16. Objetivos específicos del plan de marketing

Objetivos de marketing	Objetivos específicos			Indicador
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
	2021	2022	2023	
Incrementar las ventas anuales	24 %	13 %	13 %	Ventas netas anuales
Incrementar la satisfacción del cliente	83 %	85 %	88 %	Índice de satisfacción del cliente estadounidense (ACSI)

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Estrategias de marketing

2.1. Estrategia de segmentación

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), dentro de un mercado, un segmento de mercados es un subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que las hacen tener necesidades de productos similares. El proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables se conoce como segmentación de mercados. Su propósito es permitir adaptar la mezcla de marketing para satisfacer las necesidades de uno o más segmentos específicos.

Si bien los compradores corresponden son hombres y mujeres estadounidenses de 18-65 años, las estrategias estarán dirigidas hacia aquellos con perfil psicográfico asociado a un mayor interés por el bienestar social y el cuidado del medio ambiente. De la investigación de mercado realizada en el capítulo IV, se obtuvo que el segmento *millennial* (21-34 años) sería el grupo de compradores más receptivo a las estrategias propuestas. A junio de 2020, el 81 % de los adultos estadounidenses de entre 18 y 34 años eran miembros de Amazon Prime (Statista 2020).

En relación con los vendedores, las estrategias estarán orientadas a las pequeñas y medianas empresas que produzcan o vendan productos provenientes de fuentes responsables o que dispongan de principios y prácticas que no atenten contra el bienestar social ni el medio ambiente.

2.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Keller 2016: 275).

Amazon ha logrado crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los consumidores, quienes la asocian con conveniencia y amplio surtido (Kotler y Keller 2016: 303).

Para cumplir con la visión propuesta, se detallan los siguientes lineamientos que permitirán reforzar los puntos de diferencia de la marca como parte de una estrategia de diferenciación para su posicionamiento:

- Diferenciación por medio de la imagen: Aprovechar el poder de la marca para reforzar la asociación de esta con los clientes en cuanto a las prácticas responsables de la compañía con la sociedad y el medio ambiente, así como su capacidad de respuesta ante los cambios en el mercado
- Diferenciación por medio de los servicios: Desarrollar tecnologías que garanticen un servicio innovador, *premium*, ágil y que provenga de fuentes responsables que no atenten contra el bienestar social ni el medio ambiente
- Diferenciación por medio de empleados: Contar con colaboradores motivados y altamente calificados, dispuestos a contribuir con los objetivos de la compañía, que vivan y compartan la cultura organizacional y se rijan bajo las mejores prácticas y estándares laborales.
- Diferenciación por medio del canal: Invertir en I+D para mejorar los canales de distribución, de tal manera que permitan que las compras, ventas y servicios postventa sean fáciles y agradables, y que consideren y promuevan el uso de energías renovables y el reciclaje.

2.3. Estrategia competitiva

Las estrategias competitivas se clasifican como estrategia de líder, del retador, seguidor y especialistas en nichos (Kotler y Keller 2016). Para el presente plan de marketing se tomará la estrategia de líder del mercado.

Para mantener el liderazgo, Amazon debe realizar una innovación continua, encabezando la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes. La compañía deberá actuar en tres frentes: (i) incrementar las ventas, (ii) incrementar el número de suscripciones a Amazon Prime y (iii) proteger e incrementar su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas, respectivamente.

2.4. Marketing mix

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), se considerarán las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios (8 “P”): producto o servicio, plaza, precio, promoción, personas, procesos, presentación y, productividad y calidad. A continuación, se detallan los lineamientos de cada una de estas palancas estratégicas con alcances específicos para compradores (B2C) y vendedores (B2B):

- Producto-servicio

Sobre la base de sus cuatro principios², Amazon debe seguir ofreciendo servicios innovadores que reporten valor a sus clientes en términos de eficiencia, novedad, complementariedad y bloqueo (Amit y Zott 2001), y que a su vez contribuyan con el bienestar social y ambiental. Asimismo, se presenta un servicio modificado, Amazon Sustainable, el cual posee alcances específicos para compradores y vendedores:

Para compradores (B2C):

- Mediante este servicio, Amazon se anticipará a la compra que realizará el usuario. Sobre la base de la información del usuario, clientes, mercado e industria, Amazon predecirá la compra del producto y se abastecerá del mismo antes de que el usuario realice el pedido. Aplicará solo para clientes Prime, pues se cuenta con mayor conocimiento de ellos.
- Los procesos de búsqueda, consulta, compra y pago deben ser fáciles y muy rápidos, de tal manera que favorezcan al equilibrio vida-tecnología. Se contará con mayor alcance de compras en un clic, compras por voz y asistentes digitales con inteligencia artificial cada vez más sofisticados.
- Para productos correspondientes a ropa, calzado y joyería, se contará con mecanismos de realidad aumentada, realidad virtual y visualización 3D a través de aplicaciones en dispositivos móviles o PC, de tal manera que permita al comprador “probarse” el producto para reducir la probabilidad de devolución.
- Cuando no haya necesidad de urgencia en la entrega del producto, se incentivará a los compradores a realizar el recojo del producto en los establecimientos físicos de Amazon, a cambio de bonos de consumo/descuento en los servicios que más valoran (música o video *streaming*, descuentos en el siguiente envío, almacenamiento de fotos o lectura de libros).
- El servicio postventa (devoluciones) deberá promover el uso de fuentes de energía renovables y el reciclaje. Se incentivará a los compradores con bonos de consumo/descuentos similares a los indicados en el punto anterior, cuando realicen sus devoluciones en los establecimientos físicos de Amazon haciendo entrega del empaque inicial. A su vez, se informará al usuario cuál ha sido su contribución al cuidado del medio ambiente, con un mensaje del tipo “Gracias a la devolución de tus empaques, evitaste la tala de 1,5 árboles”.

Para vendedores (B2B):

² Los cuatro principios de Amazon son: obsesión por el cliente en lugar de enfoque en la competencia, pasión por la invención, compromiso con excelencia operativa y pensamiento a largo plazo.

- Para los pequeños vendedores, Amazon dotará de información, herramientas de comercialización, promoción y publicidad a aquellos que demuestren que sus productos provienen de fuentes responsables con el bienestar social y/o el medio ambiente.
- Amazon dotará de información, soporte y tecnología a estos socios minoristas para garantizar la entrega oportuna.

○ Plaza

Para compradores (B2C) y vendedores (B2B), la estrategia contemplará lo siguiente:

- Facilitar la navegación en la plataforma web, aplicación móvil, incluyendo el uso de los asistentes virtuales.
- Respecto del canal de entrega a domicilio, Amazon deberá asegurarse de que los socios de transporte cumplan con los estándares del servicio, asegurando el cuidado por el bienestar social y ambiental.
- Los establecimientos físicos, incluyendo los destinados al *fulfillment*, deberán contar con mecanismos de uso de energía renovable, ahorro de desperdicios y el uso del reciclaje.
- La entrega del producto en la última milla estará a cargo de minoristas distritales, quienes harán uso de medios de transporte ecoamigable (*scooters*, patines y bicicletas). Dicha estrategia se enfocará en distritos donde exista dificultad de tránsito para vehículos motorizados tradicionales.

○ Precio

- Debido a que los productos que venden los minoristas en línea están indiferenciados y la mayoría de los participantes ofrecen las mismas marcas, Amazon debe seguir aprovechando sus economías de escala, data/información e infraestructura tecnológica para ofrecer precios más bajos que sus competidores de tal manera que le permitan la atracción y captación de compradores y vendedores. Se complementa la estrategia con la fijación de precios orientada al mercado, mediante el aprovechamiento de la información y algoritmos que le permiten a la compañía identificar los precios (y los cambios de precios) de sus competidores y la demanda, así como la fijación de precios basada en la percepción de valor de los consumidores para los servicios diferenciados.

- Promoción

Para compradores (B2C):

- Se promocionarán constantemente las bondades del nuevo servicio Amazon Sustainable en anuncios televisivos, paneles publicitarios, redes sociales y eventos públicos.
- La estrategia de comunicación también incluirá la comunicación de los estándares y prácticas laborales, aprovechando las relaciones públicas para invitar a medios de comunicación a realizar reportajes que muestren el desarrollo y el logro del equilibrio familiar-profesional de los colaboradores. Adicionalmente, se utilizará el *employer branding* para convertir a los mejores colaboradores en embajadores de la marca a través de las redes sociales.
- Adicionalmente, se promocionarán los esfuerzos y los logros de la compañía en la reducción del impacto ambiental, aprovechando los eventos públicos asociados al cuidado del medio ambiente.

Para vendedores (B2B):

- Se comunicarán las herramientas de formación y desarrollo que la compañía brinda a sus socios, proveedores y a los pequeños vendedores, incluyendo testimonios de cada uno de estos.

- Personas

El personal debe estar alineado al enfoque de responsabilidad social y ambiental; será crucial contar con los perfiles adecuados de los colaboradores, que permitan mostrar su mejor versión en beneficio de sí mismos y de la sociedad.

El personal externo (terceros) deberá estar capacitado y alineado a la cultura de socio estratégico de la compañía.

- Procesos

Establecer procesos prácticos, ágiles, convenientes y eficaces que faciliten la interacción en los diferentes canales y garanticen el bienestar de nuestros compradores, vendedores, proveedores y colaboradores.

Procesos operativos y de transporte deben contar con eficiencias asociadas al cuidado del medio ambiente.

- Presentación

La presentación contará con los siguientes elementos:

- El servicio en medios digitales debe ser agradable, fácil y sencillo, de tal manera que demande al consumidor cortos intervalos de tiempo.
- Empaques con diseños que despierten curiosidad y motiven la reutilización y la cultura del reciclaje en el comprador, de tal manera que perciba el cuidado y esfuerzo de la compañía por el medio ambiente.
- El servicio de entrega a domicilio realizado por el personal externo con indumentaria de la compañía debe transmitir la cultura de la compañía por el cuidado del medio ambiente.
- El personal de atención directa a compradores y vendedores debe reflejar su bienestar por trabajar en la compañía.

- Productividad/calidad

El nuevo servicio Amazon Sustainable deberá contar con los siguientes elementos: (i) apariencia, se pondrá cuidado en los elementos físicos (empaques, uniformes del personal de entrega y los medios de entrega); (ii) respuesta, el servicio debe ser rápido y utilitario; (iii) confiabilidad, el servicio debe ser fiable y debe poder evidenciar su nivel de responsabilidad social y ambiental; (iv) certidumbre, el servicio debe ser seguro para los clientes, proveedores y colaboradores, y (v) empatía: debe ser comprendido por todos los actores.

3. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing permitirá implementar las actividades de marketing previstas, las cuales consisten en gastos de publicidad en diversos canales y los gastos de planilla de personal de marketing y ventas. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto propuesto para implementar

el plan de marketing. Los montos indicados en el presupuesto están expresados en millones de dólares.

Los costos del área de marketing consisten principalmente en publicidad y nómina y gastos relacionados para el personal involucrado en marketing y ventas. El gasto de Amazon en marketing durante los años 2018, 2019 y 2020 ha sido 5,9 %, 6,7 % y 5,7 % de los ingresos netos totales, respectivamente. El presente presupuesto considerará para el año 2021 una tasa de gasto en marketing de 6,00 %, debido al incremento en la promoción del servicio Amazon Sustainable.

En cuanto al gasto de publicidad, en 2017, 2018 y 2019, la compañía incurrió en US\$ 6,3 mil millones y US\$ 8,2 mil millones y US\$ 11,0 mil millones, respectivamente, lo cual representa 65 % del gasto total en marketing aproximadamente. Para el presente presupuesto se tomará la misma proporción.

Tabla 17. Presupuesto de marketing

Concepto (en millones US\$)	2021	2022	2023	Proporción del gasto total
Publicidad <i>online</i> televisiva y otras iniciativas promocionales	11.460	12.940	14.533	65 %
Nómina de marketing	6.171	6.067	7.825	35 %
Gasto en marketing % de ingresos	6,0 %	6,0 %	6,0 %	
Total marketing	17.631	19.907	22.358	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

De acuerdo con Heizer y Bender (2009), la administración de operaciones comprende las actividades operativas (de producción) para la creación de un bien o servicio. Cuanto más eficiente sea esta transformación, más productiva será la empresa y mayor será el valor agregado a los bienes y servicios que proporciona.

En el presente plan de operaciones se describirán las actividades operativas que la organización deberá seguir para lograr los objetivos estratégicos mediante estrategias y tácticas propias de la administración de operaciones. Estas actividades están divididas por modelo de negocio (B2B/B2C), y buscan añadir valor a las experiencias de compra de sus usuarios e impactar positivamente en el modelo de negocio de sus socios minoristas (vendedores) y proveedores.

1. Objetivos de operaciones

1.1. Objetivo general

Mejorar la experiencia y percepción de compradores y vendedores ofreciendo un servicio ágil y sostenible en los procesos de compra, venta, distribución y postventa.

1.2. Objetivos específicos y estrategia funcional

Según Chase y Jacobs (2014), en los procesos de operaciones y cadenas de suministro se clasifican en forma conveniente, sobre todo desde el punto de vista de un productor de bienes y servicios de consumo, como planeación, selección de proveedores, manufactura, entrega y devoluciones. Bajo esta premisa, los objetivos del plan de operaciones se alinearán a las estrategias priorizadas considerando los aspectos antes mencionados (ver tabla 18).

Tabla 18. Objetivos, acciones, plazos e indicadores

Objetivos específicos	Acciones	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Desarrollar servicios acordes a las tendencias del mercado	1. Para compradores (B2C): Desarrollo servicios de compras anticipadas y realidad aumentada	1	2	2	Número de nuevos servicios

Objetivos específicos	Acciones	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Reducir el costo de transporte de la última milla	1. Para vendedores (B2B): Desarrollar alianzas con minoristas para crear almacenamiento eficiente 2. Desarrollo de proveedores de transporte verde	13.2 %	13.2 %	13.2 %	Ratio Fulfillment / Ventas
Reducir el nivel de contaminación de nuestra cadena de distribución	1. Para vendedores (B2B): Modificación de procesos de empaque y reciclaje 2. Desarrollo de medios de distribución sostenible	6 %	8 %	12 %	Reducción de emisión de intensidad de carbono y toneladas de plástico

Fuente: Elaboración propia 2020.

A continuación, se despliegan los planes que son parte del programa Amazon Sustainable y que recogen las principales acciones que apoyan las estrategias priorizadas del plan estratégico.

2. Acciones del plan de operaciones

2.1. Plan de operaciones para desarrollar servicios acordes a las megatendencias socioculturales y principios de sostenibilidad

Según Heizer y Render (2009), el desarrollo dinámico de nuevos productos/servicios requiere que la organización construya internamente estructuras que posean comunicación abierta con los clientes, culturas organizacionales creativas, investigación y desarrollo dinámico, liderazgo fuerte, incentivos formales y capacitación. Considerando que la innovación debe ser una variable constante para renovar el ciclo de vida de la empresa, se definen las siguientes acciones:

- Investigación y desarrollo: Se realizarán análisis de la satisfacción de compradores y vendedores en los procesos de compra, venta y postventa. Los resultados ayudarán a crear nuevos servicios o alinear los existentes a las megatendencias socioculturales y de consumo sostenible.
- Validación de mejoras en el servicio: Se contactará a los clientes para confirmar su nivel de uso y satisfacción. También se medirá el impacto en el volumen de devoluciones.

Tabla 19. Etapas del proceso

Etapas del proceso	Semestres					
	1	2	3	4	5	6
Medir y analizar nivel de satisfacción con el proceso de compra y postventa	x					
Identificar oportunidades de mejora alineados a megatendencia culturales (desintoxicación tecnológica, vida ética, premiumización) y sostenibilidad	x					
Desarrollar sistemas de compras anticipadas para reducción de tiempo en navegación y decisión de compra		x				
Desarrollar sistema de realidad aumentada para reducir pedidos devueltos en la categoría “Ropa”		x				
Medir reducción de volumen de entrega y logística inversa de última milla			x	x		
Validar satisfacción con nuevas herramientas			x	x		
Premiumizar uso del servicio			x	x		
Desarrollar contenidos en redes sociales			x	x		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Descripción del proceso

Etapas del proceso	Descripción
Medir y analizar nivel de satisfacción con el proceso de compra y postventa	Se seleccionará una muestra de compradores (Prime y no Prime) por categorías de mayor venta para realizar un análisis del proceso de compra e identificar patrones de uso y niveles de satisfacción.
Identificar oportunidades de mejora alineados a megatendencia culturales (desintoxicación tecnológica, vida ética, premiumización) y sostenibilidad	Se realizará un cruce de los análisis previos con las megatendencias culturales y percepción de sostenibilidad, con dicho resultado se propondrán modificaciones a los servicios para hacerlos más ágiles y efectivos en la navegación y decisión de compra.
Desarrollar sistemas de compras anticipadas para reducción de tiempo en navegación y decisión de compra	Se cruzará la data de los compradores (histórico de compras, perfil de consumo) con información a detalle de productos acordes a su perfil para ofrecer opciones de compra anticipada y gaste menos tiempo en crear su lista de compras.
Desarrollar sistema de realidad aumentada para reducir pedidos devueltos en la categoría “Ropa”	Se creará aplicación a través del móvil para que los compradores puedan “probarse” prendas a través de videos o fotos. De esta manera podrán realizar un menor pedido de prendas y se reducirán posteriores devoluciones.
Medir reducción de volumen de entrega y logística inversa en última milla	Se medirá el impacto de la reducción de volumen de entrega de productos y devoluciones. Se comunicará a compradores cómo impactan estas reducciones en la emisión de carbono.
Validar satisfacción con nuevas herramientas	Se validará el uso y la satisfacción con los servicios mejorados o nuevos en el proceso de compra. Se incluirá capacitación y respuesta a dudas de compradores.
Premiumizar uso del servicio	Se ofrecerá ser parte de Prime bajo un mínimo de uso de los nuevos servicios.
Desarrollar contenidos en redes sociales	Se creará un contenido que puedan ser rápidamente compartidos en redes sociales para comunicar las innovaciones en el proceso de compra.

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2. Plan de operaciones para reducir el costo de transporte de la última milla con proveedores de transporte alternativos

De acuerdo con Jay Heizer y Barry Render (2009), la cadena de suministro proporciona una oportunidad importante de reducir costos y aumentar los márgenes de contribución. Bajo estas premisas, se plantean las siguientes acciones:

- Investigación y desarrollo: Analizar la estructura del sistema de distribución y desarrollar alternativas sostenibles que contribuyan a un proceso de entrega de menor costo e impacto ambiental.
- Proveedores de transporte: Establecer relaciones de mediano plazo con socios estratégicos que se integren rápidamente a nuestro modelo sostenible.

Tabla 21. Etapas del proceso

Etapas del proceso	Semestres					
	1	2	3	4	5	6
Analizar la estructura del sistema de distribución	x					
Crear alternativas para optimizar el almacenamiento utilizando almacenes de minoristas distritales y desarrollar sus competencias con modelo extendido <i>fulfillment by merchant</i> (FBM)		x				
Desarrollar un programa de fin social para encontrar a emprendedores que se encarguen de la distribución de última milla con transporte ecoamigable (uso de <i>scooters</i> , patines y bicicletas)		x				
Validar adaptabilidad del minorista y emprendedor al modelo sostenible de Amazon			x	x	x	x
Medir satisfacción en tiempos de entrega, reducción de costo e impacto ambiental			x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 22. Descripción del proceso

Etapas del proceso	Descripción
Analizar la estructura del sistema de distribución	Revisar posibles mejoras para reducir el costo e impacto ambiental en el sistema actual
Crear alternativas para optimizar el almacenamiento utilizando almacenes de minoristas distritales y desarrollar sus competencias con modelo extendido FBM	Buscar minoristas en los distritos de mayor número de compradores para utilizar sus almacenes. Ofrecerles capacitación en modelo FBM, data y desarrollo tecnológico
Desarrollar un programa de fin social para encontrar a emprendedores que se encarguen de la distribución de última milla con transporte ecoamigable (uso de <i>scooters</i> , patines y bicicletas)	Crear programa de fin social para invitar a emprendedores a hacerse cargo de la última milla con un modelo sostenible para reducir costos e impacto de emisión de carbono
Validar adaptabilidad del minorista y emprendedor al modelo sostenible de Amazon	Realizar auditorías semestrales a minoristas para validar resultados de gestión y adaptabilidad

Etapas del proceso	Descripción
Medir satisfacción en tiempos de entrega, reducción de costo e impacto ambiental	Medición continua de indicadores de satisfacción en la última milla, reducción de costo e impacto ambiental

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3. Plan de operaciones para reducir el nivel de contaminación de la cadena de distribución

Muchas empresas han encontrado, en sus procesos de producción, oportunidades para disminuir el impacto negativo en el medio ambiente mediante actividades que incluyen el uso eficiente de recursos, la reducción de subproductos de desperdicio, el control de emisiones, y el reciclaje (Heizer y Render 2009). Bajo esta premisa se plantean las siguientes acciones:

- Diseño de empaques: Se deberán utilizar (i) materiales reciclados, (ii) componentes e insumos menos dañinos y (iii) menos material.
- Investigación y desarrollo: Los esfuerzos de I + D deberán desarrollar sistemas que reduzcan el impacto de la emisión de plástico. Además, se analizará los modelos de ruteo y carga de camiones para reducir emisión de intensidad de carbono.
- Mecanismos de control y prevención de contaminantes: Se implementarán programas de prevención de contaminación de manera responsable.

Tabla 23. Etapas del proceso

Etapas del proceso	Semestres					
	1	2	3	4	5	6
Establecer directrices para el diseño del empaque	x					
Desarrollar propuesta empaque sostenible		x				
Desarrollar propuesta de reciclaje proactivo e interno						
Desarrollar programa de mejoras de rueto y carga de camiones			x			
Medir reducción de emisión de intensidad de carbono y plásticos contaminantes				x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Descripción del proceso

Etapas del proceso	Descripción
Establecer directrices para el diseño del empaque	Se establecerán las directrices para el diseño de los empaques de los productos, en función al uso de materiales reciclables, componentes e insumos menos dañinos y uso de menos material.
Desarrollar propuesta empaque sostenible	Se utilizará en los empaques cartón y cintas de pegamento 100 % reciclados, se reemplazará plástico de relleno por materiales menos dañinos (papel) y se producirán empaques más pequeños para reducir materiales. Se incentivará

Etapas del proceso	Descripción
Desarrollar propuesta de reciclaje proactivo e interno	Se incentivará el reciclaje proactivo por medio de (i) al entregar el paquete el comprador sacará de la caja el producto y devolverá el empaque al repartidor, y (ii) los compradores podrán devolver los empaques en los establecimientos físicos de Amazon. Además, se trabajará con proveedores de reciclaje para desarrollar programa interno de reciclaje y recojo de empaques en establecimientos físicos.
Desarrollar programa de mejoras de ruteo y carga de camiones	Sobre la base de rutas y tamaño de paquetes, se optimizarán las cargas de los camiones haciendo más eficiente los espacios de almacenamiento móvil y optimizar los tiempos de entrega.
Medir reducción de emisión de carbono y plásticos contaminantes	Se realizará mediciones semanales de reducción de emisión de carbono y plásticos.

Fuente: Elaboración propia.

3. Presupuesto del plan de operaciones

Para la gestión del plan funcional de operaciones en el periodo 2021-2023, se ha asignado un presupuesto en función a un porcentaje de participación sobre las ventas netas.

En 2019 y 2020, el porcentaje de participación del presupuesto de operaciones sobre las ventas fue de 26,8 % por igual.

Tabla 25. Presupuesto de operaciones

Concepto	2021	2022	2023	Proporción del gasto total
Desarrollar servicios acordes a las tendencias socioculturales y principios de sostenibilidad	37.025	41.142	45.462	48 %
Reducir el costo de transporte de la última milla con proveedores de transporte alternativos	19.394	21.898	24.594	26 %
Reducir el nivel de contaminación de nuestra cadena de distribución	19.394	21.898	24.594	26 %
Porcentaje de participación sobre ventas netas	25,8 %	25,6 %	25,4 %	100 %
Total de operaciones	75.814	84.938	94.600	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

Para tener éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio y las características únicas y las competencias distintivas de la organización (Gómez-Mejia, Balkin y Cardy 2016).

Al 31 de diciembre de 2020, Amazon emplea a aproximadamente 1.298.000 personas a tiempo completo y parcial a nivel mundial; sin embargo, los niveles de empleo fluctúan, debido a factores estacionales que afectan el negocio (Amazon 2020).

1. Objetivos de recursos humanos

1.1. Objetivo general

Establecer las mejores condiciones laborales que permitan equilibrar la vida laboral con la vida personal de todos los colaboradores, así como atraer y retener el talento para áreas y puestos clave a fin de generar un buen clima organizacional.

1.2. Objetivos específicos

El plan de recursos humanos tiene como ejes mantener y desarrollar estrategias de atracción, retención, motivación y desarrollo de los colaboradores. Bajo esta premisa, los objetivos específicos se alinean con las estrategias priorizadas.

Tabla 26. Objetivos de recursos humanos (2021-2023)

Objetivo	Acciones	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Mejorar el grado de satisfacción del clima laboral	1. Establecer las mejores condiciones laborales 2. Promover el equilibrio vida personal-laboral	5 %	10 %	15 %	Incremento de satisfacción en el clima laboral
Contratar y retener los recursos humanos necesarios a las nuevas competencias requeridas	Capacitaciones	20 %	30 %	40 %	Capacitaciones y mediciones de rendimiento
Transmitir y fortalecer la cultura de la compañía al personal de terceros (socios estratégicos)	Inducción de la cultura Amazon	5	5	5	Evaluaciones al personal de terceros

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Estrategias del plan de recursos humanos

Amazon es una empresa que se podría dividir en dos. Por un lado, el personal de *staff* en el que ingenieros, expertos en marketing, analistas de datos, entre otros, cuentan con la responsabilidad de dirigir áreas administrativas; por otro lado, su parte más operativa, que engloba a los trabajadores de sus almacenes de distribución. Ante ello, la propuesta contempla ambos escenarios en función a las estrategias priorizadas.

Para alcanzar los objetivos específicos, las estrategias del presente plan tienen como ejes fundamentales la atracción, retención, motivación y desarrollo del talento.

2.1. Estrategias de atracción y reclutamiento del talento

Para el personal de *staff*, Amazon aplica una alta rigurosidad en su proceso de contratación, pues no solo busca cubrir una vacante, sino que está en la búsqueda de personas que puedan adaptarse a cualquier rol con el fin de poder desempeñarse en cualquier área en el largo plazo. En este sentido, se promoverá el enfoque en reclutar personas talentosas, ambiciosas y que den impulso a la empresa, además de desarrollar y masificar las siguientes habilidades en toda la compañía:

- Alta competencia en innovación con la finalidad de desarrollar mejoras disruptivas en el servicio que se brinda al cliente en todas las plataformas (compras anticipadas, tecnología de realidad aumentada, entre otros).
- Habilidades de adaptación a las necesidades del cliente, construyendo una relación a largo plazo.
- Capacidad de generar ideas de mejora en sus funciones cuyo enfoque sea pensar en un medio ambiente sostenible.

Respecto de los trabajadores de los almacenes, los requisitos de empleabilidad no son exigentes. Según el portal de empleabilidad de Amazon (2021), es necesario contar con estudios secundarios terminados, entender y hablar el idioma inglés, y, de ser posible, contar con un año de experiencia en trabajos similares.

Dada la poca especialización que los puestos operativos demandan, el nivel salarial no puede ser muy alto. No obstante, Amazon sí cuenta con la política salarial de brindar un sueldo no menor a los US\$ 15 por hora, lo cual representa un salario mínimo deseado en algunos de los estados de

Estados Unidos ya que el sueldo promedio salarial en todo el país es de US\$ 7,25 por hora (Insider 2019), marcando la pauta inclusive en la industria.

Por lo expuesto, se considera importante mantener el sueldo mínimo mencionado en el corto plazo, y evaluar la posibilidad de seguir incrementándose en el largo plazo.

2.2.Estrategias de retención del talento

Las estrategias de retención del talento propuestas en el presente plan se enfocarán en establecer las mejores condiciones laborales que permitan alcanzar los objetivos específicos. A continuación, se detallan las mejoras en las condiciones tangibles e intangibles de los colaboradores:

- Priorizar las acciones que contribuyan al bienestar físico, emocional y social de los colaboradores. Para ello, será importante implementar el programa de equilibrio laboral y personal con acciones reactivas dentro de la empresa:
 - Respetar el horario de trabajo establecido
 - Vales de descuento de teatro, cine o comida
 - Día de cumpleaños libre, entre otros
- Reforzar la transparencia en las compensaciones, comunicando internamente las prácticas de compensación, de tal manera que sean entendidas y percibidas por los grupos de interés. Además de implementar un proceso de comunicación virtual y presencial, donde se pueda comunicar cualquier problema con el bienestar del empleado e inclusive crear una plataforma para publicar los logros obtenidos, ya sean laborales o familiares.

2.3.Estrategias de motivación

Amazon considera que su éxito será, en gran medida, afectado por su capacidad para atraer y retener a empleados motivados (Amazon 2020).

De acuerdo con la teoría de las características del trabajo desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, los trabajos deben diseñarse teniendo en cuenta las características que los empleados consideran gratificantes o motivadoras. En ese sentido, se recomienda a la compañía diseñar los puestos claves en función a los siguientes factores:

- Significatividad experimentada: El grado en que el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y que merece la pena.

- Responsabilidad experimentada: El grado en que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo.
- Conocimiento de los resultados: El grado en que el empleado entiende normalmente si está haciendo su trabajo de forma eficaz o no.

En ese sentido, se propone, para el personal operativo, una línea de carrera dentro de las funciones en el almacén y rotación continua en diferentes puestos de trabajo para no entrar en un entorno de aburrimiento o desmotivación.

2.4.Estrategias de ayuda al desarrollo del talento

Alineados a la política de la empresa de capacitar continuamente a sus empleados para afrontar nuevos retos, para el personal de *staff* se brindará capacitaciones de nuevas tendencias del consumidor, eficiencia operativa y cuidado del medio ambiente. Para el personal operativo, se crearán programas de capacitación en especialidades de alta demanda (Amazon 2020) (emprendimiento empresarial, ventas, logística, importación, entre otros), con el fin de que puedan lograr sus objetivos personales y, eventualmente, llegar a ser vendedores o proveedores en la entrega de la última milla.

Para lograr un programa exitoso se seguirán los siguientes pasos (Gomez-Mejia, Balkin y Cardy 2016):

- a. Etapas de valoración de necesidades
 - Necesidades del área
 - Necesidades de las tareas
 - Necesidades personales
- b. Desarrollo e implantación de la formación
 - Localización
 - Presentación
 - Tipo de formación

Además, se puede incluir modalidades de contribución importantes que responden al objetivo de desarrollar un servicio diferenciado para compradores y vendedores, aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas tendencias. Para ello, se propone dotar a los trabajadores de los nuevos servicios para que ellos sean los primeros que testeen y contar con su retroalimentación.

c. Evaluación

Cabe destacar que se capacitará en la diversidad y versatilidad de funciones para que los participantes puedan tener un perfil multifuncional, tal como Amazon lo desarrolla como política de desarrollo humano.

En este caso, la evaluación es una etapa importante para la eficacia de los programas desplegados. Para tener un panorama completo acerca de la valoración, se realizará en cuatro niveles:

- Reacciones subjetivas hacia la formación
- Medida objetiva del aprendizaje: test de conocimientos
- Utilización de la formación (comportamientos y decisiones adaptadas al puesto)

3. Presupuesto de recursos humanos

Para la gestión del plan de recursos humanos en el periodo 2021-2023, se ha asignado el siguiente presupuesto.

Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos

Concepto (en millones US\$)	2021	2022	2023	Proporción del gasto total
Implementar el programa de equilibrio laboral-personal	218	246	276,4	40 %
Gasto en capacitación en nuevas funciones	163,5	184,5	207,3	30 %
Desarrollar un plan de comunicación orientado a fortalecer la cultura Amazon	163,5	184,5	207,3	30 %
Gasto en RRHH % de ingresos	2 %	2 %	2 %	
Total RRHH	545	615	691	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

Schmidheiny (2004), citado por Avendaño (2011), define la responsabilidad social empresarial (RSE) como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

Este plan de RSE detalla los objetivos e identificación de los grupos de interés que operan en el entorno de Amazon.

1. Identificación de los grupos de interés

Para Hitt, Ireland y Roskisson (2016), los grupos de interés o *stakeholders* son los individuos, los grupos y las organizaciones que afectan la visión y la misión de la compañía, se ven afectados por los resultados estratégicos alcanzados y tienen el derecho de exigir el buen desempeño de la empresa. Es así como, con el fin de fortalecer y consolidar el vínculo con los *stakeholders*, se realiza una identificación de los grupos de interés según la metodología propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997).

Tabla 28. Tabla de identificación de los grupos de interés

Grupo de interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo
Colaboradores		X	X	Expectantes
Clientes	X	X	X	Definitivos
Accionistas	X	X	X	Definitivos
Proveedores		X	X	Expectantes
Gobierno	X	X	X	Definitivos
Sociedad		X	X	Expectantes
Medio Ambiente		X	X	Expectantes

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

2.1 Objetivo general

Buscar un balance entre el bienestar social, el desarrollo económico sostenible y el manejo responsable de los recursos, para impactar positivamente en los grupos de interés, con el firme

compromiso de crecer sostenidamente, crear valor compartido y generar rentabilidad a través del tiempo.

2.2 Objetivos específicos

En la siguiente tabla se detallan los objetivos específicos

Tabla 29. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Fortalecer la marca e imagen de Amazon como una empresa socialmente responsable			X	Ranking sobre RSE de las empresas de tecnología en Estados Unidos
Usar los recursos de manera responsable, eficiente y con un enfoque en el cuidado del medio ambiente		X		Emisión de la huella de carbono
Participar activamente en el desarrollo y crecimiento sostenible de los minoristas y socios de transporte alternativo		X		Inversión en desarrollo de socios estratégicos
Involucrar a los empleados y generar una cultura organizacional de responsabilidad social	X			Encuesta y/o evaluación al personal sobre su gestión participativa frente a las acciones de RSE

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Desarrollo de acciones

Luego de identificar a los grupos de interés, se desarrolla, en el anexo 10, las acciones concretas que abordará este plan para atender las expectativas de los grupos mencionados y contribuir en el cumplimiento de los objetivos de Amazon.

4. Presupuesto de RSE

Se establece un presupuesto aproximado del 0,7 % del total de ingresos de Amazon en el primer año para las actividades de inversión de RSE de la compañía. En los siguientes años se va a mantener un presupuesto menor para mantener y sostener las inversiones de RSE.

Tabla 30. Presupuesto de RSE

Concepto (en millones US\$)	2021	2022	2023	Proporción del gasto total
Desarrollo de tecnologías y servicios que reducen las emisiones de carbono	1.440	929	1.044	70 %
proyectos de reforestación y soluciones de mitigación climática.	617	398	447	30 %
Gasto en RSE % de ingresos	0,70 %	0,40 %	0,40 %	
Total RSE	2.057	1.327	1.491	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Plan financiero

En el plan financiero se analizan las inversiones detalladas en los planes de marketing, operaciones, de recursos humanos y de RSE. Del mismo modo, se proyectan los retornos esperados de tal modo que el valor presente neto (VPN) sea atractivo para el inversionista.

1. Objetivo

El plan de finanzas busca demostrar la viabilidad de los objetivos y estrategias planteadas en los planes funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, y responsabilidad social) para el período 2021-2023.

Tabla 31. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Corto plazo (2021)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2023)	Indicador
Incrementar el nivel de ventas e utilidad bruta	24.4%	12.9%	12.3%	Total Ventas al año
Incrementar el margen utilidad operativa	5%	6%	7%	Resultado neto del ejercicio sobre las ventas

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Consideraciones

Para la proyección de los ingresos se consideran algunos supuestos en función a datos encontrados en el estudio de mercado y a los efectos buscados en los planes funcionales:

- La información financiera de América del Norte se refiere a Estados Unidos (60 %).
- Se considera para el análisis la información real de los años 2018, 2019 y 2020.
- Los montos se expresan en millones.
- El crecimiento de ventas en los años 2021, 2022 y 2023, se ha considerado la proyección de crecimiento de usuarios interesados en la propuesta de valor de sostenibilidad presentada, especialmente en el rango de edad de la generación Y, que no son compradores actuales de Amazon. Este resultado se ha cruzado con la proyección del aumento del valor del ticket de compra para obtener el potencial de ventas hasta 2023.
- Para estimar los costos y gastos de los estados financieros del periodo 2021 a 2023 para Estados Unidos, se consideró ratio promedio sobre las ventas de los tres últimos años en los

siguientes conceptos: costo de ventas, *fulfillment*, tecnología y gastos administrativos, contemplados en el Reporte Anual 2020 de Amazon para los gastos operativos de Norte América.

- f. Las mejoras presentadas en los planes funcionales en marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social permitirán el incremento de las ventas a partir del año 2021.
- g. La inversión por considerar para el horizonte del proyecto (2021-2023) es la suma de cada año de los presupuestos funcionales
- h. Se considera la tasa de impuesto en 11.8 %.

Como resultado de estos impactos en las ventas se tendrían dos escenarios en el cálculo de los ingresos proyectados: ventas sin estrategia y ventas con estrategia.

Tabla 32. Estados de resultados Amazon sin estrategia

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	141.366	170.773	236.282	282.455	319.175	359.391
Gastos operativos:	133.826	161.921	222.267	266.969	301.675	339.687
Costo de ventas	84.470	100.773	142.790	168.715	190.648	214.670
Fulfillment	20.655	24.492	35.814	41.530	46.929	52.843
Marketing	8.385	11.492	13.470	17.288	19.535	21.997
Tecnología y contenido	17.505	21.874	26.158	34.141	38.579	43.441
Gastos administrativos y generales	2.632	3.167	4.081	5.125	5.792	6.521
Otros gastos operativos	180	122	(46)	169	191	215
Utilidad operativa	7.540	8.852	14.015	15.486	17.500	19.705
Ingresos financieros	267	506	340	592	670	754
Gastos financieros	(860)	(974)	(1.008)	(1.512)	(1.708)	(1.923)
Otros ingresos (gastos) netos	(111)	124	1.451	572	647	728
Total ingreso (gasto) financiero	(704)	(344)	783	(347)	(392)	(441)
Utilidad antes de impuestos	6.836	8.508	14.798	15.140	17.108	19.264
Provisión por impuestos	(763)	(1.360)	(2.120)	(3.179)	(3.593)	(4.045)
Participación inversión en capital	5	(9)	10	3	3	4
Utilidad neta	6.078	7.140	12.687	11.963	13.519	15.222

Fuente: Amazon 2020. Elaboración propia.

3. Estructura de financiamiento

Las estrategias planteadas permitirán maximizar el valor de la empresa, mediante la evaluación financiera y su viabilidad.

Las proyecciones presentadas incluyen las estimaciones de los ingresos y gastos que toman en cuenta el crecimiento de las ventas de Amazon en Estados Unidos; un mayor gasto con respecto de marketing, así como en los desembolsos en el presupuesto de operaciones y tecnología con el fin de alcanzar los objetivos planteados, potenciando las mejores prácticas de recursos humanos

a través del fortalecimiento en la capacitación del personal y, finalmente, con un incremento importante en la inversión de la responsabilidad social corporativa.

Estas inversiones mencionadas serán presentadas a continuación en el flujo de caja incluyendo los costos por la implementación de los planes funcionales:

Tabla 33. Flujo de caja económico

	2021	2022	2023
Ingresos			
Ventas netas	293.851	331.790	372.639
Total ingresos	293.851	331.790	372.639
Egresos			
Costo de ventas	(175.522)	(198.183)	(222.583)
<i>Fulfillment</i>	(43.196)	(44.792)	(48.443)
Marketing	(17.985)	(20.308)	(22.808)
Tecnología y contenido	(35.518)	(40.104)	(45.042)
Gastos administrativos y generales	(5.332)	(6.021)	(6.762)
Otros gastos operativos	(176)	(198)	(223)
Costos y gastos operativos	(277.730)	(309.605)	(345.860)
Gasto financiero	(361)	(407)	(457)
Total egresos	(278.090)	(310.013)	(346.318)
Inversión en planes funcionales			
Plan de marketing	(527)	(595)	(668)
Plan de operaciones	(919)	(1.038)	(1.165)
Plan de RRHH	(545)	(615)	(691)
Plan de RSE	(882)	(995)	(1.118)
Total inversión	(2.873)	(3.243)	(3.643)
Total inversión asumida en el primer año	(9.759)		
Flujo económico	(9.759)	15.761	21.777

Fuente: Elaboración propia.

Además, según se muestra en la tabla, se realizó un cálculo teórico del VAN sobre los flujos incrementales para el período 2021-2023, obteniendo resultados positivos. Por consiguiente, si Amazon continúa con una buena política financiera en términos de rentabilidad para el año 2024.

Tabla 34. VAN y TIR de flujo económico con implementación de propuestas

VAN	44.277
TIR	117 %

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el detalle del cálculo de la tasa de costo promedio ponderado WACC.

Tabla 35. Cálculo de la tasa de costo promedio ponderado WACC

Deuda (D)	31.816
Patrimonio (E)	93.404
Costo de deuda-Kd	4,6 %
Costo del patrimonio - Ke	8,16 %
Tasa impuesto	12 %
Beta	1,14
Beta apalancado	1,45
Tasa libre de riesgo	1,16 %
Prima de mercado	4,84 %
WACC	7,25 %

Fuente: Elaboración propia.

Se propone financiar un 50 % de la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. El flujo financiero con esta estructura de financiamiento se muestra a continuación.

Tabla 36. Flujo de caja financiero

		2021	2022	2023
Préstamo	4.879			
Amortización		(1.554)	(1.625)	(1.700)
Intereses		(223)	(152)	(78)
Escudo fiscal		47	32	16
Financiamiento neto	4.879	(1.730)	(1.745)	(1.761)
Flujo financiero	(4.879)	14.030	20.032	24.560

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. VAN y TIR financieros de flujo económico con implementación de propuestas

VAN	45.528
TIR	316 %

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un método que permitió visualizar, de manera inmediata, las ventajas y desventajas económicas de las estrategias aplicadas en el flujo de caja proyectado, que dará los

mejores rendimientos. Esta evaluación se realizó en función a los posibles escenarios del proyecto, clasificados de la siguiente manera:

- 1) Escenario pesimista. En este escenario se ha considerado una reducción del 20 % en el interés del público frente a las medidas adoptadas en la propuesta y, por ello, una reducción en las ventas proyectadas.
- 2) Escenarios probables. El resultado más probable para el análisis de una inversión basado en la mayor información posible.
- 3) Escenario optimista. Siempre existe la posibilidad de que el plan propuesto logre más de lo esperado. Esto motiva a los inversionistas por las mayores ganancias que obtendrían.

Con el fin de observar los movimientos en las utilidades obtenidas, se realizaron simulaciones financieras de los años 2021 al 2023 en la siguiente tabla:

Tabla 38. Análisis de sensibilidad con escenarios

Análisis de sensibilidad (expresado en millones de US\$)	Pesimista	Probable	Optimista
VAN	45.189	45.528	45.867

Fuente: Elaboración propia 2020.

Se halló, en el presente análisis financiero, que la aplicación de las acciones estratégicas determinadas en el plan estratégico permitiría que la empresa logre un rendimiento atractivo para la inversión planteada, tanto en el escenario pesimista, probable y optimista explicado por el mayor resultado del VAN (positivo).

5. Análisis de perpetuidad

Una perpetuidad es una serie de pagos iguales que continúan por siempre, por lo que en el presente análisis se utilizará esta herramienta financiera con el fin de determinar el valor de la inversión en el tiempo.

Se halló, en el siguiente cálculo el valor presente de la perpetuidad dividiendo el último flujo (año 3) entre la tasa de descuento Cok: 8.16%, obteniendo como resultado de 244.509 millones de US\$.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1) Amazon es el líder indiscutible de la industria de comercio electrónico en los Estados Unidos. La compañía ha logrado posicionarse como el minorista en línea más importante del país (y la compañía más valiosa del mundo), sirviendo a sus millones de clientes con conveniencia y con una amplia gama de productos (tiene en su catálogo más de 3 billones de productos).
- 2) La empresa compete actualmente con una estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada, lo cual le permite ofrecer precios bajos y diferenciarse con un servicio enfocado en la experiencia del cliente. Esta estrategia mixta le permite competir en un mercado amplio como el americano, donde el retail online viene creciendo sostenidamente y le viene ganando terreno al retail tradicional.
- 3) Amazon incurre en un alto costo para cubrir la última milla debido a la dependencia que tiene de los proveedores de transporte, lo que se traduce en un bajo margen operacional en relación con sus competidores. Además, existen cuestionamientos sobre su accionar frente a sus stakeholders según el Ranking de Riesgo ESG (Environmental, Social, and Governance) de Sustainalytics Inc. Este ranking reporta un nivel de controversia significativo por su impacto medioambiental, social (denuncias laborales) y gobierno corporativo (prácticas monopólicas).
- 4) La industria de comercio electrónico en los Estados Unidos está en constante crecimiento, pero según la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, el alto grado de rivalidad, las bajas barreras de entrada de nuevos competidores, el poder moderado de negociación de compradores y proveedores, y la indiferenciación de productos, impactan negativamente en la rentabilidad de la industria.
- 5) Amazon cuenta con un sólido modelo de negocio orientado al cliente, donde un mayor volumen de compradores se traduce en más vendedores, en una menor estructura de costos y un menor precio. Gracias al uso de la tecnología este modelo extrae información de los perfiles de sus usuarios, y con esta amplia data se diseñan nuevas categorías de productos y servicios. Esto demuestra que las ventajas medulares de Amazon se basan en la información, tecnología y logística integrada.
- 6) Las oportunidades que debería aprovechar Amazon son las mega tendencias de carácter social donde se muestra que hay un creciente interés por productos y servicios amigables con el entorno y el bienestar personal (vida ética), este interés predomina en la generación

de consumidores millenials, siendo esta la generación con mayor participación en el mercado americano de comercio electrónico (20.2%).

- 7) La implementación del plan estratégico permitirá generar mayor valor a la compañía, debido a que los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, RSE y finanzas están alineados a las estrategias priorizadas seleccionadas del análisis FODA de la compañía. Estas propuestas fueron diseñadas para desarrollar un servicio diferenciado con nuevas tendencias, establecer alianzas de última milla, brindar mejores condiciones laborales y reducir el impacto ambiental, marcando la diferencia frente a la competencia bajo el concepto de sostenibilidad como eje principal de sus operaciones.

2. Recomendaciones

- 1) Amazon debe seguir innovando en su incesante lucha por penetrar los mercados y posicionarse en el primer lugar de la preferencia de los usuarios, diversificar sus estrategias, apostar por tecnologías disruptivas para satisfacer a sus clientes, crear valor y siempre mantener viva la obsesión por el cliente.
- 2) Se recomienda fortalecer la marca Amazon incrementando haciendo más visibles sus actos de responsabilidad social empresarial, gracias a esto serán capaces de captar una mayor proporción de consumidores (*millennials*) interesados en el impacto positivo de la empresa sobre sus *stakeholders* y, por ende, seguir aumentando sus ventas en el corto y mediano plazo.
- 3) Amazon debe seguir desarrollando planes que le permitan defender su posición de liderazgo en la industria de *e-commerce*. Estos deben estar enfocados en sus principales atributos como son diferenciación tecnológica, capacidad de innovación constante y eficiencia operativa.
- 4) Se recomienda seguir explotando la vasta data de sus clientes para diseñar e innovar en productos y servicios que respondan a patrones de consumo y navegación previamente detectados. Estas innovaciones deben asimismo ser validadas con las megatendencias globales que influyen en sus clientes.
- 5) Se sugiere seguir incentivando, en toda la organización, la cultura de “obsesión por el cliente” e incrementar la satisfacción de sus clientes con el fin de mantener el liderazgo y ser el referente de su industria.
- 6) Se recomienda desarrollar proveedores clave que incrementen la percepción de sostenibilidad, refuercen los objetivos estratégicos y ayuden a conducir a Amazon hacia un impacto positivo sobre el medio ambiente y la sociedad.

- 7) Se debe reducir la exposición de la fortuna de Jeff Bezos, pues atenta contra la imagen de Amazon como una empresa socialmente responsable al mostrar inequidad frente a los salarios de su núcleo operativo o frente a los resultados de sus vendedores minoristas.
- 8) Se debe continuar con acciones que fortalecen su sostenibilidad como, por ejemplo en Planet, teniendo una participación presupuestal y comunicacional protagónica en Climate Pledge; People, siendo el referente en establecer un salario mínimo en la industria; y Profit, siendo la empresa más valorada en el mercado bursátil, ahora bajo un enfoque en RSE.
- 9) Se recomienda la aplicación del presente plan estratégico para lograr un mayor incremento en el valor de Amazon, utilizando el mismo modelo de negocio (conveniencia-precio-enfoque en el cliente), pero orientado a las tendencias de vida ética que definirán cómo son valoradas las empresas, tanto por parte de sus consumidores como de sus accionistas actuales y futuros.

Bibliografía

Amazon (2021). “Investments in Our Employees”. En: *Amazon.com*. Febrero de 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://sustainability.aboutamazon.com/people/employees/investments-in-employees>>.

Amazon.com (2020). “Investor Relations documentos presentados ante la SEC”. Informe Anual 2020. En: *Amazon.com*. 03 de febrero de 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <https://ir.aboutamazon.com/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=14665784>>.

America Retail (2018). “Estudios: Los millennial impulsarán el crecimiento del sector ecológico”. En: *AmericaRetail*. 15 de junio de 2018. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.america-retail.com/estudios/estudios-los-millennial-impulsaran-el-crecimiento-del-sector-ecologico/>>

America Retail (2020). “Ecommerce: Las 5 tecnologías del futuro que transformarán el e-commerce”. En: *AmericaRetail*. 14 de abril de 2020. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-las-5-tecnologias-del-futuro-que-transformaran-el-e-commerce/>>.

Amit, Raphael y Zott, Christoph (2001) “Value Creation in E-Business”. *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 493–520.

Avendaño, William (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Desarrollo Sostenible: una mirada desde la Declaración de Rio de 1992. Respuestas. Año 16. No. 2. P. 45-59

BBC News Mundo (2019). “Google, Apple, Facebook y Amazon: cómo funciona el ‘grupo GAFA’ y por qué cuestionan ahora su modelo de negocio”. En: *BBC New Mundo*. 06 de junio de 2019. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-48542153>>.

Bloomberg (2019). “Trump Likes Fossil Fuels. Investors Don’t”. En: *Bloomberg*. 15 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2019-05-15/clean-energy-beats-the-market-as-trump-touts-fossil-fuels>>.

Chase, Richard y Jacobs, Robert (2014). *Administración de Operaciones, Producción y Cadenas de Suministro*. 13ª ed. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Damodaran (2021). “Margins by Sector (US)”. En: *Stern.nyu*. Febrero 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html>.

Edelman (2020). “Trust Barometer Special Report: Brand Trust in 2020”. En: Edelman. 25 de junio de 2020. Fecha de consulta: 24/02/2021 <<https://www.edelman.com/research/brand-trust-2020>>.

Ethic (2018). “Amazon suspende en energías renovables”. En: *Ethic.es*. Enero de 2018. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://ethic.es/2018/01/amazon-ecommerce-impacto-ambiental/>>.

Euromonitor International (2016). *Global Survey Report “Consumer Shopper Types: United States”*. Estados Unidos: Euromonitor International.

Euromonitor International (2019). *2019 Megatrends. State of Play*. Estados Unidos: Euromonitor International.

Feedvisor (2019). *How to Appeal to Millennial Consumers on Amazon*. Estados Unidos: Feedvisor.

Forbes (2014). “Here's Why Amazon's Profitability Is So Low”. En: *Forbes*. 11 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/12/11/heres-why-amazons-profitability-is-so-low-part-1-of-2/?sh=5f3c305f689c>>.

Gartner (2018). “Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2019”. En: *Gartner*. 15 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/>>.

Gómer-Mejía, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación.

Hackman, Richard y Oldham, Greg (1976). “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”. *Organizational Behavior And Human Performance*. vol. 16, p. 250-279.

Heizer, Jay y Render, Barry (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. 7ª ed. México: Pearson Educación de México.

Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2014). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. 11ª ed. Estados Unidos: South-Western College.

Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. México: Cengage Learning Editores.

Insead Blue Ocean Strategy Institute (2017). *Successes and Failures of Amazon's Growth Strategies: Causes and Consequences*. Francia: Insead.

Insider (2019). “Jeff Bezos called for Amazon's competitors to raise their minimum wage. Here's how retail rivals like Walmart, Target, and Costco stack up on worker pay”. Sección Retail. En: *Insider*. 11 de abril de 2019. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.businessinsider.com/amazon-costco-walmart-target-compare-minimum-wage-2019-4>>.

Investing (2020). “AMZN Ratios”. En: *Investing.com*. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc-ratios>>.

JungleScout (2020). “Consumer Trend Reports Q4 2020”. En: *JungleScout*. Febrero 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.junglescout.com/consumer-trends/>>.

Kotler, Philip y Bloom, Paul (1984). *El marketing de servicios profesionales*. Estados Unidos: Prentice - Hall.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Marketing Management*. 15ª ed. Inglaterra: Pearson.

Lamb, Charles; Hair, Joseph & McDaniel, Carl (2011). *Marketing*. 11ª ed. México: Cengage Learning.

Magretta, Joan (2013). “Para entender a Michael Porter” *Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Malhotra, Naresh (2008) *Investigación de Mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación.

Marketline (2018). *Marketline Industry Profile "Online Retail in United States"*. Estados Unidos: Marketline.

McKinsey (2009). "Enduring Ideas: The business system". En: *McKinsey & Company*. 01 de junio de 2009. Fecha de consulta: 24/02/2021 <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-business-system>>.

Miles, Raymond y Snow, Charles (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Mintzberg, Henry (1978). *The Structuring of Organizations*. Estados Unidos: Prentice-Hall.

Mitchell, Ronald; Agle, Bradley y Wood, Donna (1997). "Hacia una teoría de la identificación y prominencia de las partes interesadas". *Academy of Management Review*. Vol. 22 (4), p. 853-866.

Moody's Analytics (2021). "Assessing the Macroeconomic Impact of Biden's Economic Policies". En: *Moody's Analytics*. Setiembre de 2020. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.moodyanalytics.com/webinars-on-demand/2020/macroeconomic-impact-candidate-policies>>.

Naics Association (2021). "NAICS Code Description". En: *Naics.com*. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.naics.com/naics-code-description/?code=454110>>.

Oceana, Protecting de World's Oceans (2020). "Amazon's Plastic Problem Revealed". En: *Oceana*. Diciembre de 2020, Fecha de consulta: 24/02/2021 <<https://oceana.ca/en/publications/reports/amazons-plastic-problem>>.

Passport-Euromonitor (2018). *How Brands Survive in a Digital Marketplace World*. Estados Unidos: Euromonitor International.

Passport-Euromonitor (2019). *Sustainability Strategies In Consumer Appliances: Part I*. Estados Unidos: Euromonitor International.

Passport-Euromonitor (2020). Amazon.Com, Inc In Retailing (World) En: Euromonitor International.

Porter, Michael (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Estados Unidos: The Free Press.

Radial, Inc. (2016). “Amazon Shopper Study 2016”. En: *Radial*. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.digitalmarketingcommunity.com/wp-content/uploads/2017/09/Amazon-Shopper-Study-2016-Radial.pdf>>.

Reuters (2018). “Amazon shares fall 6 percent as Trump renews attack”. En: *Reuters*. 02 de abril de 2018. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-trump/amazon-shares-fall-four-percent-as-trump-renews-attack-idUSKCN1H9185>>.

Sallenave, Jean-Paul (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sherman, Herbert; Rowly, Daniel y Armandi, Barry (2007). “Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management”. *Business Strategy Series* 8(3), p, 162-171.

Statista (2017). *US consumers who participate in recycling by age 2017*. Estados Unidos: Statista.

Statista (2018). *Online Marketplaces*. Estados Unidos: Statista.

Statista (2019). *Sustainability 2019*. Estados Unidos: Statista.

Statista (2019). *E-commerce in the United States*. Estados Unidos: Statista.

Statista (2019). *Millennials in USA*. Estados Unidos: Statista.

Statista (2020). “Amazon Prime usage penetration among internet users in the United States as of June 2020, by age group”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/304940/amazon-prime-us-age-distribution/>>.

Statista (2020). “M-commerce share of total digital commerce spending in the United States from 2nd quarter 2010 to 2nd quarter 2020”. En: *Statista*. 30 de noviembre de 2020. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/252621/share-of-us-retail-e-commerce-dollars-spent-via-mobile-device/>>.

Statista (2020). “Number of smartphone users worldwide from 2016 to 2021”. En: *Statista*. 10 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>>.

Statista (2021). *Annual net revenue of Amazon from 2004 to 2020*. Estados Unidos: Statista.

Statista (2021). “Forecast of the U.S. Gross Domestic Product (GDP) for fiscal years 2019 to 2030”. En: *Statista*. 20 de enero de 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www.statista.com/statistics/216985/forecast-of-us-gross-domestic-product/>>.

Statista (2021). “Monthly 12-month inflation rate in the United States from January 2020 to January 2021”. En: *Statista*. 23 de febrero de 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/273418/unadjusted-monthly-inflation-rate-in-the-us/>>.

Statista (2021). “Population distribution in the United States in 2019, by generation”. En: *Statista*. 20 de enero de 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/296974/us-population-share-by-generation/>>.

Statista and ecommerceDB (2019). *eCommerce: amazon.com (USA) customers, brand report*. Estados Unidos: Statista.

Statista and eMarketer (2020). *Distribution of digital buyers in the United States as of February 2020, by age group*. Estados Unidos: Statista.

Statista y GFK (2014). *US view of brands having to be environmentally responsible 2014 by age*. Estados Unidos: Statista.

Statista y Marketing Charts (2020). *U.S. customer opinion on Amazon's environmental impact by age group 2020*. Estados Unidos: Statista.

Statista y Nielsen PwC (2014). *US consumers who were willing to pay more for eco-products by age group 2014*. Estados Unidos: Statista.

Statista y Pew Research Center (2018). *Climate change impact on personal concerns in the US 2018*. Estados Unidos: Statista.

Sustainalytics, Inc (2021). “Environment, Social and Governance (ESG) Risk Ratings”. En: *Yahoo Finance*. Febrero 2021. Fecha de consulta: 24/02/2021. <<https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/sustainability/>>.

United States Environmental Protection Agency (2021). “Our Mission and What We Do”. En: *EPA.gov*. Fecha de consulta 24/02/2021. <<https://www.epa.gov/aboutepa/our-mission-and-what-we-do>>.

West, Emily (2019). *Amazon: Surveillance as a Service, Surveillance & Society*. vol. 17. Estados Unidos: University of Massachusetts, Amherst.

Anexos

Anexo 1. Consideraciones generales

El *e-commerce* en el mundo se inicia en la década de 1960, cuando se llamaba *Electronic Data Interchange*, permitiendo a las empresas realizar transacciones electrónicas, años después en la década de 1990 los hábitos de consumo iban cambiando con el acceso a Internet, es ahí cuando Bezos decidió apostar por el *e-commerce* y que con el pasar de los años, 25 para ser exactos, nos deja muy en claro que este crecimiento es inexorable y va de la mano con una cuota de “ambición”, esa sana ambición de ser la empresa más grande que una continentes con una mayor cuota de mercado incluso sacrificando la rentabilidad por lograr un mejor resultado y posicionamiento a largo plazo.

Amazon.com es el mayor minorista de comercio electrónico por ingresos en línea en el mundo. Junto con su gran mercado, Amazon.com domina el espacio minorista en línea. La tienda en línea tiene una amplia selección de productos, pero se centra en productos electrónicos de consumo y libros y medios. Amazon.com, Inc. administra muchas otras tiendas en línea como *amazon.co.uk*, *amazon.de* y *amazon.fr* en todo el mundo y exportó su modelo de negocio con éxito al extranjero. Los ingresos en *ecommerce* se ajustan por los ingresos de los servicios de suscripción y las provisiones para ventas de terceros.

Línea de tiempo del crecimiento de Amazon



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio de Amazon está orientado en dos grandes líneas, por un lado los productos *online* donde año a año ha tomado decisiones estratégicas hasta convertirse en un *marketplace* donde venden terceros, incluso productos frescos para el hogar que se entregan con una velocidad incomparable a los que están suscritos en su programa Premium, la otra línea son los servicios *online*, no solo se enfocó en las categorías de productos como música en CD, videojuegos, etc, ahora también con su servicio Amazon Web Services pueden guardar sus archivos en la nube e incluso crear páginas web.

En una visión de que Amazon sea la empresa de todos los productos, Bezos adquirió Whole Foods, un producto aparentemente poco atractivo para el consumidor *online*, sin embargo, la mezcla de los buenos productos de Whole Foods con la excelente distribución que ha demostrado Amazon en su larga trayectoria logra que el consumidor final esté convencido que esta nueva experiencia de compra sea extraordinaria. Además, Amazon en su visión de tener la mayor cuota de mercado, ha logrado captar a las nuevas tendencias de los consumidores, aquellos que tienen un perfil más informado, experimentados y volcados al éxito social que buscan que todo esté vinculado al cuidado del medio ambiente y los productos de Whole Foods no son la excepción, tienen una red muy grande productos orgánicos.

Actualmente, una de las grandes apuestas de Amazon ha obtenido extraordinarios resultados, Kindle es un libro digital o *e-book* y más allá de ser un golpe a su línea de origen, ha sido una apuesta maestra debido a que estos son más eficientes, atienden las necesidades tecnológicas de los usuarios y a la simplicidad de tener acceso a textos, esta apuesta por el hardware ha logrado que logísticamente sea más eficiente que los libros tradicionales.

Anexo 2. Análisis Pesteg

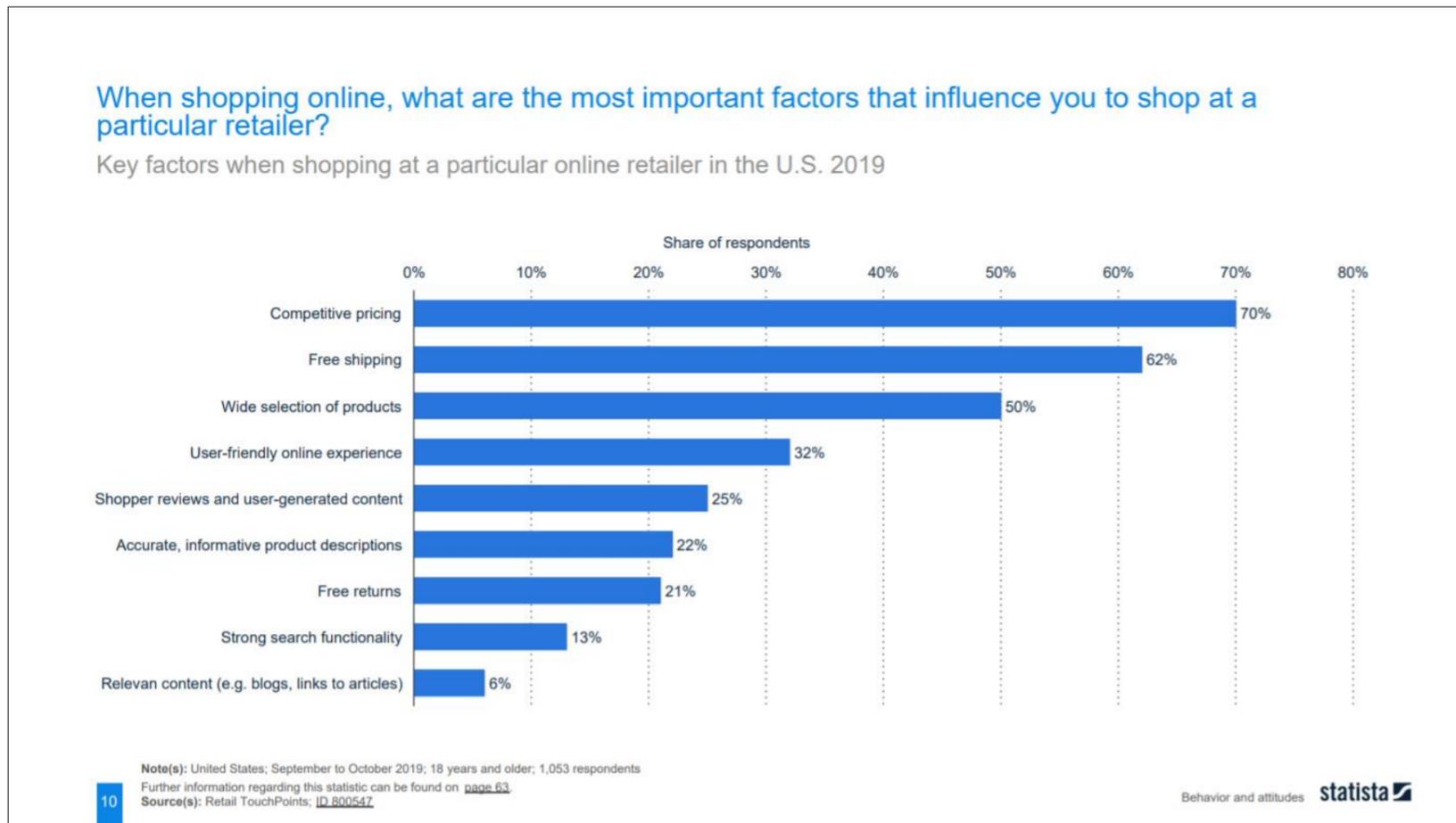
	Variable	Tendencia	Impacto en la industria	Oportunidad/ Amenaza
Entorno político-legal	Medidas fiscales sobre el comercio electrónico: A nivel federal, en los Estados Unidos se han introducido nuevas disposiciones de recaudación de impuestos a las ventas en el comercio electrónico; asimismo, cada estado puede establecer sus propias leyes y reglas con criterios diferentes. En ese sentido, un número creciente de jurisdicciones están considerando o han adoptado leyes o prácticas administrativas que imponen nuevas medidas fiscales (Amazon 2018).	Incremento de las medidas fiscales en la industria del comercio electrónico	Disminución de la demanda por productos y servicios de comercio electrónico debido al incremento de sus costos.	Amenaza
	Declaraciones y amenazas del presidente <i>Donald Trump</i> en contra de los "gigantes tecnológicos" (Reuters 2018).	Turbulencia en el mercado bursátil por fricciones con el gobierno de los Estados Unidos	Reducción del valor bursátil de empresas de tecnología	Amenaza
	La elección a la presidencia de Joe Biden plantea cambios favorables en la política económica del país, que incluyen nuevas políticas sobre impuestos, incentivos para negocios sostenibles, mayor inversión en I+D para tecnologías como los vehículos eléctricos, 5G e IA y establecer el sueldo mínimo de 15 dólares (Moody's Analytics 2021).	Perspectivas positivas y estables en el aspecto político	Expectativas de estabilidad, y decisiones políticas positivas a futuro	Oportunidad
	Regulaciones antimonopolio: La División Antimonopolio del Departamento de Justicia y la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) ha iniciado investigaciones sobre Apple, Google, Facebook y Amazon con la intención de determinar si existe un abuso de su posición dominante en el mercado (BBC Mundo 2019).	Constante investigación por parte de instituciones reguladoras, inclusive del gobierno	Rediseño o extinción de los modelos de negocio del comercio electrónico	Amenaza
	Leyes de responsabilidad del proveedor sin resolver, riesgo de falsificaciones: Existe dificultad para todos los minoristas de comercio electrónico asegurarse de la autenticidad de los productos comercializados por terceros (para el 32% de vendedores era una preocupación los artículos ilegítimos y falsificados que circulaban en los Marketplace) (Statista 2018).	Coexistir con los falsificadores y una débil regulación	Decremento de la industria del comercio electrónico debido a desconfianza y mala reputación.	Amenaza
Entorno económico	Estados Unidos es una economía sólida y con un PBI en crecimiento: El PBI anual en los Estados Unidos ha tenido una variación positiva en los últimos 5 años. (Datos macro 2020). El pronóstico del PBI de los Estados Unidos de América para los años fiscales 2019 al 2024 es muy optimista (Statista 2021), el PIB aumentará de manera constante durante los próximos 5 años de 20,58 billones de dólares en 2019 a 25,72 billones de dólares en 2024.	Crecimiento económico de los Estados Unidos	Estados Unidos mantiene una tasa de crecimiento global del PBI estable.	Oportunidad
	Tasa de inflación estable: En comparación con otros países, la tasa de inflación de los Estados Unidos es relativamente baja, la cual ha disminuido del 3,2% en 2011 al 1,2% en 2020. Esto significa que los fondos disponibles de los estadounidenses para realizar compras es estable (Statista 2021).	Estabilidad de los niveles de precios en los Estados Unidos	Estabilidad de los niveles de precios en los Estados Unidos	Oportunidad
	Empleabilidad: Según un estudio publicado en Statista al 2018, las personas empleadas superan los 150 millones de personas aproximadamente. Por su parte, la tasa de desempleo llegó al 3,9% en 2018, 3,5% en 2019 y llegó a 6,7% a noviembre de 2020 por efecto de la crisis Covid-19 (Datos macro s.f.).	Mayor empleabilidad de las nuevas generaciones	Capacidad de pago de las nuevas generaciones	Oportunidad
Entorno sociocultural	Crecimiento del número de compradores digitales en los Estados Unidos: En 2018, había un total de 258 millones de compradores digitales en los Estados Unidos. Se prevé que esta cifra aumente a 282,7 millones de compradores en línea en 2024, a una tasa compuesta anual de 2017-2024 del 1,5%. Las categorías de compras en línea más populares en los Estados Unidos incluyen moda, electrónica y medios (Statista 2018).	Crecimiento de las compras online en Estados Unidos	Crecimiento de las compras online en Estados Unidos	Oportunidad
	Consumidores norteamericanos diversos, digitales, con orientación a productos que le reporten un mayor valor, con o sin marca, ecológicos, en su mayoría millennials (Euro monitor International 2016).	Digitalidad y preferencia de los consumidores millennials norteamericanos por el cuidado del medio ambiente y las experiencias personalizadas.	Preferencias de los millennials por las compras online, así como de productos y servicios amigables con el entorno y el bienestar personal y social	Oportunidad
	Predominancia de los millennials: Los millennials fueron el grupo de generación más grande en los Estados Unidos en 2019, con una población estimada de 72,1 millones, representaron el 21,97%. Nacidos entre 1981 y 1996, los millennials superaron recientemente a los baby boomers como el grupo más grande, y continuarán siendo una parte importante de la población durante muchos años. Por su parte, los baby boomers (nacidos entre 1964-1964), siguen siendo el segundo grupo de generación más grande y representan el 21,19%. Le sigue la Generación Z (nacidos en 1997-2012) y la Generación X (nacidos en 1965-1980), las cual representa el 20% y 19,85% de la población total, respectivamente (Statista 2021).	Predominancia actual y futura de la generación millennials de los Estados Unidos	Predominancia actual y futura de la generación millennials de los Estados Unidos	Oportunidad
Entorno tecnológico	Inversión gubernamental total en I+D: El gobierno de los Estados Unidos tiene una política favorable para la investigación y desarrollo, siendo uno de los países que más invierte en dicho sector. Aproximadamente, destina 3% del presupuesto anual para que continúen las investigaciones en nuevas tecnologías y tiene una política conservadora respecto a mantenimiento en infraestructura de telecomunicaciones (Usa.gov 2018).	Constante incremento en los niveles de inversión en I+D para el Gobierno de Estados Unidos	Disponer de los últimos avances tecnológicos y capital humano asociado a ello en una industria tan dinámica.	Oportunidad
	Uso de dispositivos móviles con acceso a internet: Estados Unidos es uno de los países con mayor número de usuarios de teléfonos inteligentes* (Statista 2020), lo que a su vez permite que los usuarios puedan acceder con mayor facilidad a la internet y a diferentes aplicaciones para interactuar con el contenido digital (Euro monitor, 2018). En una encuesta de Statista en febrero 2019, el 57% de los encuestados afirmó que había utilizado una aplicación minorista móvil para buscar más información sobre un producto o servicio y otro 51% había comprado algo a través del dispositivo móvil (Statista 2020).	Incremento en el uso de smartphones en Estados Unidos para el uso de compras por internet	Uso de dispositivos móviles y smartphones para realizar compras online	Oportunidad
	Mejoras de la productividad a través de la automatización: muchas de las tecnologías han empezado a ganar terreno por los intereses de las empresas, las cuales buscan siempre agilizar sus procesos con el fin de aumentar su competitividad; soluciones como el blockchain se posicionan como un medio para lograr la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos de negocio. Asimismo, este tipo de soluciones también pueden mejorar el intercambio de información entre entidades y el rastreo de activos físicos y digitales (Gartner 2018).	Mayor inversión en tecnología para la eficiencia operativa a través de la automatización	Desarrollo de nuevas tecnologías para eficiencia operativa	Oportunidad

	Variable	Tendencia	Impacto en la industria	Oportunidad/ Amenaza
Entorno ecológico	Las industrias de los Estados Unidos vienen incrementando sus esfuerzos para combatir la huella de carbono a través del uso de energías renovables; inclusive, los inversionistas vienen orientando sus recursos financieros hacia empresas que utilizan energías limpias (Bloomberg 2019).	Mayores esfuerzos de las industrias norteamericanas para reducir la huella de carbono	Mayores esfuerzos para reducir la huella de carbono y el impacto ambiental	Oportunidad
	La administración ambiental es parte integral de las políticas de los Estados Unidos; es así que el país cuenta con una agencia para el cuidado del medio ambiente (EPA, por sus siglas en inglés), la cual tiene por misión proteger la salud humana y el medio ambiente (United States Environmental Protection Agency 2021). Mediante este organismo se emiten la mayoría de dictámenes que las industrias deben seguir para el cuidado del medio ambiente.	Mayor regulación estatal para el cuidado del medio ambiente	Mayor regulación estatal para el cuidado del medio ambiente	Oportunidad
	Mayor preferencia de los norteamericanos por los productos ecológicos y el cuidado del medio ambiente: Un estudio de 2017 de la Organic Trade Association (OTA) en Estados Unidos, país en el que los <i>millennials</i> también son los principales compradores de productos ecológicos, revela que el 25% ya son progenitores y en los próximos 10-15 años el porcentaje será en torno al 80% (America Retail 2018).	Preferencia de los <i>millennials</i> norteamericanos por productos ecológicos	Preferencia de los <i>millennials</i> norteamericanos por productos ecológicos	Oportunidad
Entorno global	Desarrollos de nuevas tecnologías (5G, inteligencia artificial (IA), realidad virtual, autonomía de procesos, identificadores digitales, aprovechamiento de residuos y de cuidado del medio ambiente) que permiten el incremento de transacciones comerciales a través de internet (America Retail 2020).	Enfoque de nuevas tecnologías (5G, Inteligencia Artificial (IA), realidad virtual, autonomía de procesos, identificadores digitales, aprovechamiento de residuos y cuidado del medio ambiente)	Incrementar la eficiencia y la reducción del impacto negativo en el medio ambiente	Oportunidad
	Megatendencias del consumidor: Interés por la premiunización (experiencias premium que conecten emocionalmente y reporten felicidad y bienestar), la vida ética y saludable, las ventas sociales (realizadas a través de plataformas como Instagram y Facebook, y la reducción de la dependencia de la tecnología (Euromonitor International 2019).	Megatendencias del consumidor: Interés por la premiunización, la vida ética y saludable, las ventas sociales y la reducción de la dependencia de la tecnología.	Interés mundial por la premiunización, la vida ética y saludable, las ventas sociales y la reducción de la dependencia de la tecnología.	Oportunidad
	Crisis sanitaria mundial y su impacto en los hábitos de compra: A partir de la crisis sanitaria, la mayoría de los gobiernos han emitido órdenes de quedarse en casa en un intento por frenar la propagación de la enfermedad, los consumidores se aíslan a sí mismos mientras recurren a la tecnología para el trabajo, la educación, la comunicación y las compras. El Covid-19 viene contribuyendo a un aumento del tráfico del seis por ciento en las plataformas minoristas en todo el mundo entre enero y marzo de 2020, lo que llevó a muchos minoristas de comercio electrónico en los Estados Unidos a esperar retrasos en la producción y escasez de inventario en el futuro (Statista 2020).	Retrasos en la producción de bienes y servicios, así como escasez de inventario futuro por incremento en las compras electrónicas	Retrasos en la producción de bienes y servicios, así como escasez de inventario futuro por incremento en las compras electrónicas	Amenaza Oportunidad
	Evolución creciente del comercio electrónico en el mundo: Las proyecciones muestran un crecimiento constante de la participación de las ventas del comercio electrónico respecto del total de ventas minoristas, con pronósticos del 18.1% para el 2021, 20% para el 2022 y 22% para el 2023 (Statista 2019).	Crecimiento constante del comercio electrónico en relación al total de ventas minoristas a nivel global	Mayor preferencia a nivel global por el comercio electrónico	Oportunidad
Actividad de los <i>hackers</i> informáticos: El cibercrimen es una latente amenaza para todo el internet. Los usuarios del comercio electrónico tienen justificadas inquietudes sobre sus datos confidenciales tales como tarjetas de crédito y débito, direcciones, teléfonos, y cualquier otra información confidencial almacenada, con peligro frente a los ataques de los <i>hackers</i> informáticos.	Incremento de cibercrimen asociado al adelanto de la tecnología	Desarrollo de mayor regulación en la internet por parte del Estado	Amenaza	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Compra online

Factores clave al comprar en un minorista en línea en Estados Unidos

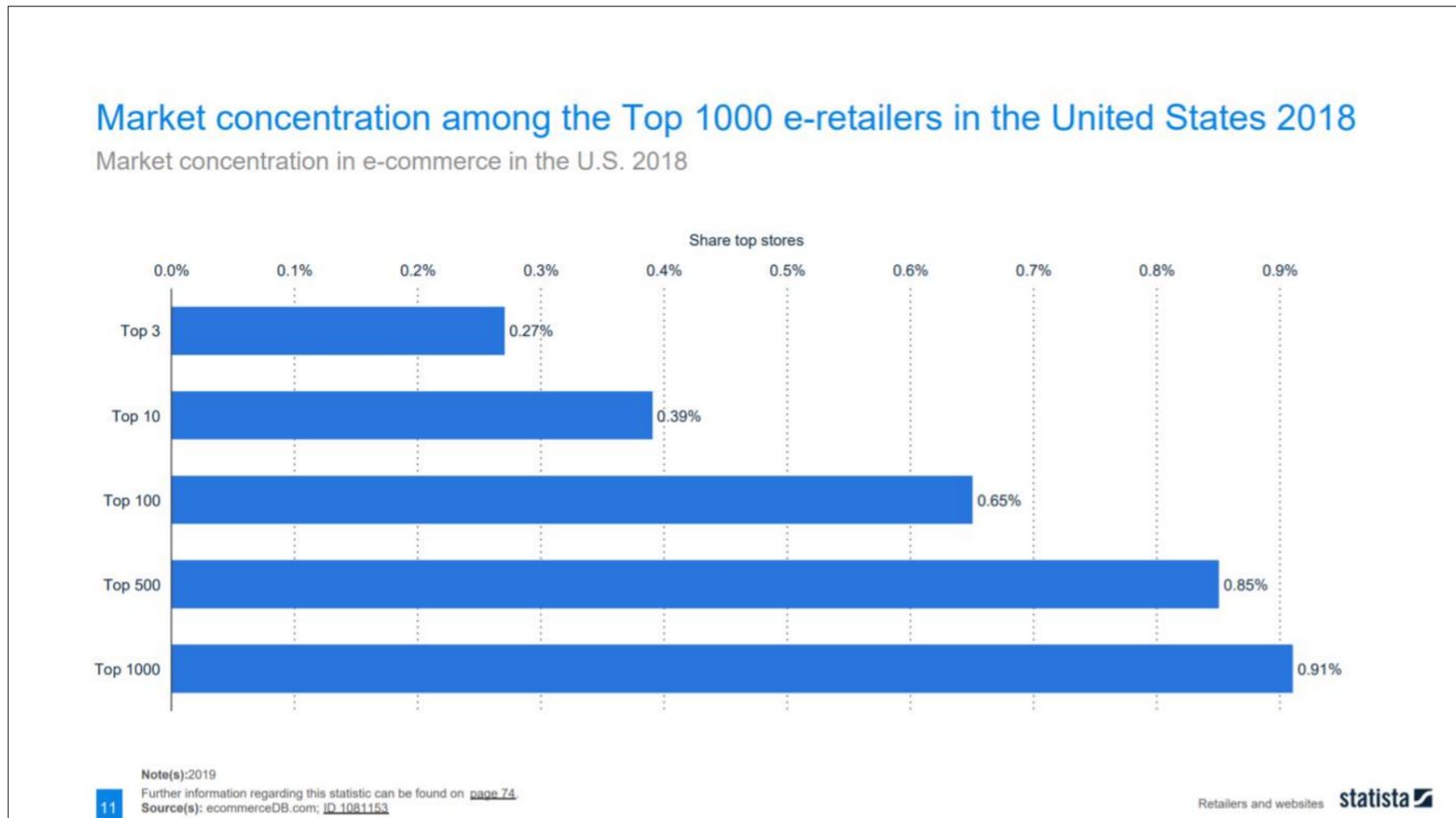


Razón principal por la que los compradores digitales en los Estados Unidos abandonaron sus carritos de compra a partir de noviembre 2018

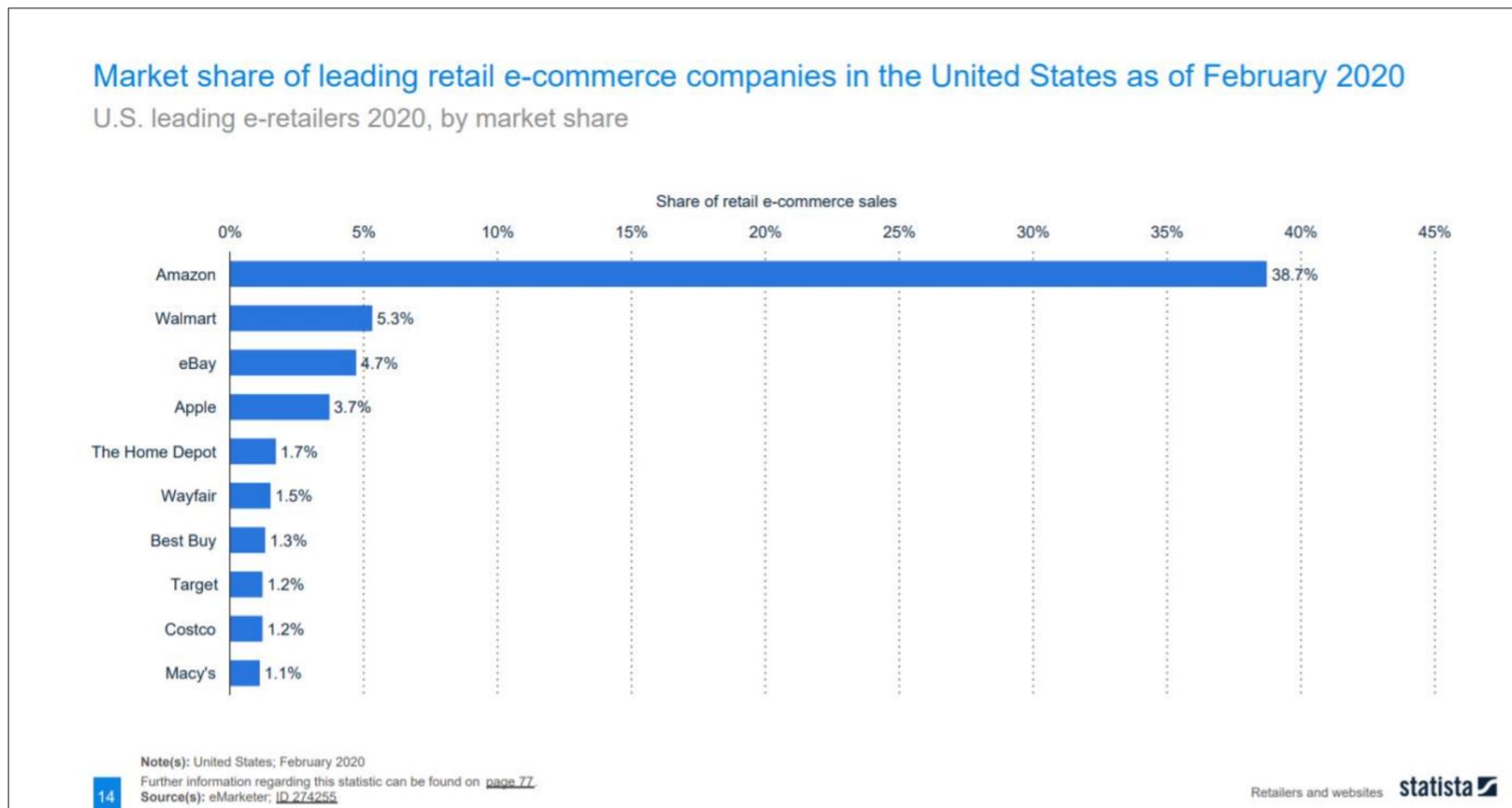


Anexo 4. Mercado

Concentración de mercado entre los 1000 principales minoristas electrónicos de Estados Unidos en 2018



Cuota de mercado de las principales empresas minoristas de comercio electrónico en los Estados Unidos a febrero de 2020



Anexo 5. Canvas

Socios clave	Procesos clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Ciente
<ul style="list-style-type: none"> -Principales accionistas -Gobierno de Estados Unidos -Asociados -Proveedores de: -Servicio logístico para la entrega de los productos: UPS, DHL, Servicio Postal de Estados Unidos -Tecnologías de información y comunicaciones -Productos y mercancías para <i>Marketplace</i> (incluyendo marca Amazon) -Fabricantes o minoristas de marcas reconocidas -Contenido, componentes y servicios -Soporte tecnológico y de pago -Suministros de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución de infraestructura tecnológica de la plataforma -Ejecución de infraestructura logística (entrada, almacenamiento, entrega) -Atención a clientes (compradores y vendedores) -Gestión de la data e información -Desarrollo de tecnología y contenido -Innovación e I+D -Producción de contenido digital -Diseño y producción de <i>hardware</i> (marcas propias) 	<p>PARA COMPRADORES: Amplia gama de productos para la compra minorista <i>online</i>, donde el comprador es el centro de la atención y puede encontrar lo que desea. La propuesta incluye:</p> <p>Eficiencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Precios bajos -Rapidez de la entrega -Múltiples tipos de entrega -Compra simple: "en un <i>click</i>" -Compra en cualquier lugar y momento -Información actualizada, amplia, disponible y confiable -Amplia gama de productos <p>Novedad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistente digital (inteligencia artificial) -Multicanalidad -Servicio Prime (premium) -Hardware exclusivo (marca propia) -Lista de deseos <p>Complementariedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Música, video, multimedia y contenido, servicios en la nube (AWS), editores, reseñas. -Comunidad Amazon -Préstamo de libros 	<p>CON COMPRADORES Retención:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación a largo plazo mediante la suscripción a Prime (brinda servicios complementarios, envíos gratis, descuentos, etc). -Personalización del servicio -Seguridad de pago y de la información. -Servicios exclusivos de Amazon -Descuentos y premios -Servicio en post venta tiendas físicas y multicanal <p>CON VENEDORES Retención:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones a largo plazo con vendedores clave del <i>Marketplace</i>: mediante soluciones para su crecimiento, préstamos, etc. -Personalización del servicio: FBA, tarifas especiales. 	<p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compradores: individuos o empresas -Vendedores de productos: individuos o empresas (fabricantes o minoristas) -Empresas que contratan las soluciones logísticas -Desarrolladores (empresas que contratan los servicios de AWS) -Creadores de contenido <p>Cientes más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compradores Prime -Vendedores de las grandes marcas (minoristas o fabricantes)
	Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura tecnológica -Amplia gama de productos (inventario) -Data e información (conocimiento del comprador, vendedor, mercado, industrias) -Infraestructura logística integrada (cadena de suministro) -RRHH clave (ingenieros de diseño de software, informáticos, gerentes) y RRHH de comercialización. -Patentes y marcas propias -Poder de la marca Amazon 	<p>PARA VENEDORES: Plataforma web para la venta online de productos. La propuesta incluye:</p> <p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facilidad para interactuar con la plataforma -Automatización de envíos y sincronización de pedidos. -Algoritmo para el conocimiento del cliente -Integración a la cadena de suministro de Amazon -Tarifas competitivas -Visibilidad por el alto número de visitas <p>Novedad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Soluciones de negocio y comercialización <p>Bloqueo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar el poder de la marca Amazon <p>Complementariedad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uso de infraestructura logística para el envío de productos -Soluciones de negocio y comercialización -Información sobre compras, clientes, industria 	Canales de comunicación y distribución
Estructura de costos			Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> -Costos Variables: -Precio de compra de los productos -Envío de los productos -Procesamiento de pago -Suministros de empaque -Selección, empaque y preparación de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Costos Fijos: -Ejecución de Infraestructura tecnológica -Tiendas online y físicas -Centros de distribución y otras instalaciones -Contenido de medios digitales -Servicios web y dispositivos -Personal -Ofertas digitales 		<ul style="list-style-type: none"> -Tiendas <i>online</i> -Tiendas físicas -Servicio a vendedores -Suscripciones -<i>Amazon Web Services</i> (AWS) -Otros (principalmente publicidad) 	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 6. Análisis de la cadena de valor de Amazon

Actividad clave	Acciones	Conclusiones	Fortaleza/Debilidad
<p>Diseño del servicio</p>	<p>Para los compradores, Amazon logra ofrecer una alta gama de productos ofertando sus propios productos (marca Amazon) y productos de terceros (los cuales compra). La compañía diseña el servicio en función a la información que obtiene de los usuarios, así como a las tendencias del mercado con el objetivo de lograr la mejor experiencia del usuario.</p> <p>Además, ofrece un servicio premium de membresía que permite a los suscriptores una serie de beneficios que incluyen descuentos, envíos gratis y una serie de complementos. Los clientes suscritos representan clientes más leales para la compañía, de los que obtiene información para el diseño y lanzamiento de nuevos productos y servicios.</p> <p>Para Amazon, más compradores significa tener más vendedores, en ese sentido, la clave de su modelo es atraer muchos vendedores. Para los vendedores, la compañía diseña y lanza nuevos servicios con el fin de atraerlos a la plataforma. Estos servicios constituyen el <i>marketplace</i>, <i>fulfillments</i>, estrategias de comercialización, entre otros; de esta manera, los vendedores no se desenfocan de su visión de negocio, teniendo la gran oportunidad de tener un mayor alcance para las ventas, inclusive a nivel global. Fuente: 22 Passport (Euro monitor), "Amazon.Com, Inc In Retailing World", 2018</p>	<p>Amazon obtiene tres beneficios importantes: (i) un mayor número de productos y con menor riesgo, (ii) aumento de sus ganancias por la venta de productos y por los servicios a vendedores, (iii) información valiosa para luego explotarla con sus capacidades analíticas para el diseño de nuevos productos y servicios.</p>	<p>Fortalezas</p>

Actividad clave	Acciones	Conclusiones	Fortaleza/Debilidad
Tecnología	En el negocio electrónico es necesario construir una infraestructura que sea propicia para combinar las habilidades de las personas con la tecnología y sistemas de información (Combe, 2006: 225). Es así como Amazon cuenta y compete intensamente por el personal clave (desarrolladores de software, tecnólogos, ingenieros y técnicos) encargado de desarrollar la infraestructura de información y tecnologías internas, innovando constantemente en el desarrollo de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente. La compañía realiza desarrollos tecnológicos rápidos que permitan reportar a sus compradores una serie de beneficios que los incentive a unirse al servicio Prime (Amazon 2018). Amazon cuenta con tecnologías de información y de automatización de procesos que le permiten brindar eficiencias, soluciones de negocio y comercialización a los vendedores. Por otro lado, Amazon desarrolla un conjunto de tecnologías de información para integrar la cadena de suministro (comprador, vendedor y Amazon).	Amazon cuenta con el desarrollo de tecnologías innovadoras, así como sus tecnologías de información sofisticada a lo largo de su cadena de suministro.	Fortalezas
Operaciones	Para cumplir con la propuesta de valor, la ejecución de la infraestructura tecnológica, logística y tecnologías de información y comunicaciones, cumplen un papel fundamental en la compañía. Amazon cuenta con una capacidad analítica de información muy poderosa, la cual le permite diseñar soluciones oportunas que respondan a las necesidades de sus compradores y vendedores. Amazon invierte sin cesar en infraestructura logística (M Barki, 2017). La compañía tiene ventaja sobre el resto al ser el primero en desarrollar una infraestructura logística capaz de reunir, organizar, coordinar y difundir información hacia y desde los clientes, proveedores y socios (Combe, 2006: 232). Su infraestructura logística le permite tener el control del abastecimiento, almacenamiento y entrega de los productos. En Norteamérica cuenta más de 110 instalaciones operativas donde los asociados recogen, empaquetan y envían millones de pedidos de clientes de Amazon. El crecimiento en infraestructura logística ha puesto a la compañía cada vez más en competencia directa con los operadores logísticos de los cuales depende para la entrega de los millones de paquetes que envía cada año. Por otro lado, los costos operativos se han multiplicado por más de 20% entre el 2009 y 2018 debido a la cantidad de artículos entregados a los clientes de Estados Unidos y al servicio Prime sobre la entrega del pedido en dos días (ver anexo 4). Se suma a esto, el impacto negativo en el medio ambiente ocasionado por la huella de carbono del alto número de transacciones y envíos que realiza la compañía. En línea a la capacidad de entrega que Amazon debe cumplir con los millones de artículos para millones de clientes, la compañía ha sido acusada muchas veces por explotación laboral debido a la alta exigencia de productividad a los trabajadores en los almacenes.	La infraestructura tecnológica, logística y tecnologías de información y comunicaciones han permitido a la compañía contar con una cadena de suministro integrada.	Fortaleza
	Si bien Amazon cuenta con una logística integrada, los costos que asume para cubrir la última milla, el impacto negativo en el medio ambiente, y la mala reputación de sus prácticas laborales son puntos que no debe perder de vista ya que constituyen debilidades	Debilidades	
Marketing y ventas	El marketing digital es una de las mejores estrategias de Amazon, es la mejor influencia en la decisión de compra, el boca a boca entre clientes y potenciales clientes es muy potente ya que a través de sus opiniones influyen en la decisión de compra de las personas de su entorno. Además, Amazon dirige a sus clientes hacia su tienda virtual a través de varios canales de marketing en línea como, enlaces de compra, búsqueda patrocinada en Google, referencias de clientes externos, publicidad social, publicidad televisiva y otras iniciativas. La estrategia de posicionamiento, enfocada en la visión de ser una empresa concentrada en la satisfacción del cliente, busca posicionarse como una marca confiable y transparente (Amazon 2019). Al 2020, la compañía logró situarse como la marca más valiosa del mundo por encima de Google y Apple.	El poder de la marca, su posicionamiento y canales de comunicación representan fortalezas para la compañía.	Fortaleza
Distribución	Los canales de distribución de Amazon han sido totalmente disruptivos, esto se debe a 2 factores claves, tecnología y creatividad. Amazon cuenta con una plataforma web multifuncional que incluye sub-plataformas para servicios específicos. Dentro de los canales tradicionales, se encuentra el canal telefónico, el de última milla (al momento de la entrega) con servicio directo o indirecto (realizado por un tercero), así como las tiendas físicas denominadas Amazon Go (tiendas físicas inteligentes y futuristas). Se incluyen también los puntos de conveniencia como Amazon Hub Locker, aportando comodidad a los clientes debido al autoservicio y ubicación. Vehículos autónomos no tripulados de distribución urbana como Amazon Scout para entregas rápidas a domicilio.	La distribución es una actividad decisiva para la venta de los productos y presenta un costo representativo para la empresa, es por esto que, implica tomar una serie de decisiones estratégicas para que sea de excelencia y crear una fuerte relación con los clientes, esto que no hace más que representar una fortaleza para la compañía.	Fortaleza
Servicio postventa	La compañía ofrece servicios excepcionales al cliente, antes, durante y después de la compra. Amazon viene siendo reconocida por su servicio de confiable de postventa, donde ha sido un revolucionario con las siguientes acciones: i. Ofrecer comentarios de clientes para añadir transparencia al e-commerce. ii. Amazon se pone del lado del consumidor y lucha por ofrecer un servicio bueno, incluso asumiendo la devolución y reembolso en caso de fallas, errores, falsificaciones del vendedor. iii. Soporte en la entrega del producto por medio de un código de seguimiento, con actualizaciones del estado del paquete enviado. iv. Asistencia las 24 horas del día con tan solo presionar un botón para servicios específicos. v. Problemas o reclamaciones de clientes son gestionadas rápidamente para los vendedores a través de seller central. vi. Devoluciones Sin embargo, Amazon y los demás competidores presentan una alta tasa de devoluciones, llegando a 1.9 millones de paquetes devueltos al 2020 (Statista 2020). Asimismo, entre las principales razones de devolución de paquetes de Amazon: el 34% talla, tamaño o color incorrecto; 21% debido a que el ítem estaba dañado o no funcionaba; 14% debido a que el ítem no era como el que se mostraba en la foto; 10% no le gustó el producto.	Por un lado, el servicio postventa representa una fortaleza para la compañía. De acuerdo con Hitt, Ireland, & Hoskisson (2016), Amazon ha tenido que forjar este reconocimiento de los consumidores a través de la experiencia del cliente <i>online</i> y su servicio de <i>postventa</i> en un mercado donde la confianza y transparencia es poco fiable por la percepción de comprar a ciegas con un solo clic. Por otro lado, el alto porcentaje de devoluciones en el que incurre la compañía, termina socavando el margen de ganancia debido al costo extra de la logística inversa y el costo del producto devuelto.	Fortaleza/Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7 Recursos y capacidades de Amazon

Recursos de Amazon

Recursos	Características	Indicadores
Financieros	Espalda financiera para invertir	La compañía al 2019 destinó el 14.2 % de sus ingresos para invertir en tecnología (Amazon, 2020)
		Posee un alto valor bursátil, el valor promedio de sus acciones a 2020 es 1,626 dólares
Físicos	Fulfillment center, data centers Fuerza laboral	Amplia red logística en metros cuadrados para entrega en la última milla la cual incluye que incluye centros de distribución.
		798,000 empleados a modo completo y parcial a diciembre 2019 (Amazon 2020).
		Extenso inventario que le brinda una mayor capacidad de oferta a través de sus socios del marketplace.
Tecnológicos	Amplia información de compradores, vendedores e industrias	Fuentes tecnológicas que albergan datos del mercado como el comportamiento del consumidor, búsquedas, consumo, preferencias, productos revisados de diversas industrias, los cuales constituyen fuente para el desarrollo productos y servicios (West 2019).
	Patentes propias en servicios para vendedores minoristas en marketplace	Diseños propios patentados sobre acceso a Fulfillment by Amazon (FBA), Herramientas de Gestión de Inventario, Calculadora de ingresos, Amazon Seller App, Amazon Advertising, Servicios de cuentas estratégicas – Core (Amazon.com).
	Disponibilidad de uso de robótica y machine learning en almacenes	Los robots Kiva saben qué traer y cuándo empacar los pedidos. Los sistemas de IA realizan un seguimiento de todos los artículos en los almacenes, y constantemente se reorganizan los estantes para que las cosas que está a punto de comprar (según modelos predictivos) estén listas para salir.
Humanos	Capacidad para colaborar y desarrollar a sus altos ejecutivos	Garantizar la ganancia de experiencia y autonomía en sus altos ejecutivos junto con un fuerte enfoque en la planificación futura, hace que la empresa esté mejor posicionada que sus rivales para innovar y entrar en nuevas áreas de negocio.
	Conocimiento y habilidades de su personal clave	Personal clave altamente calificado; particularmente ingenieros de software, científicos en computación y otros técnicos del staff (Statista, 2020).
Innovación	Innovación en procesos y capacidad científica para desarrollar productos y servicios con tecnología disruptiva e inteligencia artificial	Abastecimiento, entrega y creación de programas logísticos para sus vendedores, canales alternativos de última milla como Amazon Flex, recojo de paquetes en Amazon Lockers.
		Asistencia para el hogar. Alexa Voice Service (AVS), el servicio inteligente de reconocimiento de voz y comprensión del lenguaje. Dash Button, El dispositivo wifi que permite realizar pedidos solamente pulsando un botón.
Reputación	Alto valor de marca	Reputación de confianza. Suben imágenes y evalúan la utilidad de las reseñas. Los clientes utilizan estas opiniones para informarse y decidir si compran o no un determinado producto.
		Calidad. La compañía cuenta con políticas para asegurar la calidad y autenticidad. Garantizar que nuestros vendedores externos ofrezcan productos seguros y auténticos, y que la información y las revisiones de los productos sean precisas y genuinas.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capacidades de Amazon

Área funcional	Factor clave de éxito	Capacidad
Distribución	Integra eficientemente la cadena de suministro	Permite ofrecer un servicio logístico de distribución y almacenamiento rápido y efectivo.
		Responde a la creciente demanda de la distribución con canales propios y tercerizados.
Recursos Humanos	Brinda alternativas a su salario y retención de los mejores profesionales	Convertir a empleados en propietarios de la empresa mediante la concesión y la adquisición de unidades de acciones restringidas.
		Brinda autonomía para experimentar y los impulsa a ofrecer productos, servicios y procesos de alta calidad.
Sistemas de información	Habilidad de analizar datos y obtiene información relevante	Analiza potentemente los datos de compradores, vendedores, mercado e industria obteniendo información valiosa para predicciones de comportamiento de compra como para el diseño de productos y servicios a medida.
Marketing	Promoción efectiva y aceptación de la marca	El 29.3 % de personas tiene una actitud positiva hacia la marca Amazon, ubicándose en el segundo lugar en EE.UU.
		Gestiona efectivamente una diversidad de canales digitales y tradicionales.
Administración	Guía a la empresa hacia el crecimiento e innovación pensando en el cliente	Liderazgo trascendental de Jeff Bezos, Amazon ha logrado el crecimiento continuo desde la fundación de la empresa convirtiéndose en uno de los CEO más influyentes en el mundo.
Investigación y desarrollo	Tecnología innovadora en todas las áreas y procesos de manera continua, con la cual logra liderar en base a la diferenciación.	Capacidad para realizar innovaciones de alto riesgo a pequeña escala para probar aspectos clave antes de llevarlos a una mayor escala.
		Cuenta con equipos multidisciplinarios con autonomía para innovar y elaborar las métricas y objetivos a lograr.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Matriz FODA cruzado de Amazon

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Información y base de datos de clientes, vendedores e industria	D1	Bajos márgenes operativos en relación con la industria por el alto costo que asume para cubrir la última milla
		F2	Alto valor de marca	D2	Modelo de negocio imitable
		F3	Suscripción exclusiva de Amazon Prime	D3	Impacto negativo en el medio ambiente
		F4	Amplia gama de productos	D4	Baja reputación sobre sus condiciones laborales.
		F5	Cadena de suministro integrada	D5	Alto riesgo por bajo nivel de calificación de sostenibilidad
		F6	Infraestructura tecnológica de vanguardia	D6	Alto nivel de devoluciones (logística inversa)
Oportunidades		Estrategias Ofensivas		Estrategias Adaptativas	
O1	Masificación y crecimiento en el uso de dispositivos móviles con acceso a la internet.	FO1	Desarrollo continuo de la plataforma móvil para incentivar las compras en internet (F1, F2, F4, O1, O2)	DO1	Implementar nuevas tecnologías para reducir los costos de nuestra cadena de distribución (D1, O5)
O2	Crecimiento de las compras online en Estados Unidos	F02	Incrementar el número de compradores y vendedores, utilizando nuestro conocimiento del cliente y recursos tecnológicos (F1, F2, F6, O3, O4, O5)	DO2	Desarrollar nuevos servicios diferenciados que reporten mayor margen (D1, D2, O4, O5)
O3	Creciente interés por productos, servicios y empresas socialmente responsables	FO3	Desarrollar un servicio diferenciado para compradores y vendedores aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas tendencias (F1, F6, O2, O6)	DO3	Establecer las mejores condiciones laborales en el mercado que permitan generar impacto positivo en la sociedad (D4, D5, O3)
O4	Crecimiento económico de los Estados Unidos	FO4	Creer en nuevos estados y desarrollar la industria <i>retail</i> aprovechando la información del mercado y el valor de la marca (F1, F2, O2, O4)	DO4	Reducir el impacto ambiental de la cadena de suministro aprovechando el desarrollo tecnológico (D3, D5, O5)
O5	Mayor inversión del Gobierno en investigación y desarrollo en nuevas tecnologías (ej.: automatización, blockchain, AI, realidad virtual)			DO5	Aprovechar las nuevas tecnologías para reducir el impacto en el medio ambiente a través de programas con el Gobierno (D3, O5)
O6	Megatendencia del consumidor asociada a destinar menor tiempo al uso de la tecnología				
Amenazas		Estrategias Reactivas		Estrategias Defensivas	
A1	Ingreso de nuevos competidores	FA1	Utilizar la información y base de datos para crear programas de fidelización y ofrecer un servicio diferenciado (F1, F4, A1)	DA1	Alianzas estratégicas con proveedores que desarrollen canales alternativos sostenibles para la última milla (D1, A5)
A2	Coexistir con los falsificadores y una débil regulación	FA2	Creación de un área contra la falsificación con el objetivo de detectar y demandar a vendedores que comercializan productos falsificados (F1, F2, F6, A2)	DA2	Investigación y Desarrollo en Seguridad para desarrollar acciones políticas y tecnológicas contra el crimen cibemético (D5, A4)
A3	Incremento de las medidas fiscales en la industria del comercio electrónico y regulación antimonopolio del grupo GAFA.	FA3	Crear relaciones de valor compartido con sus clientes y proveedores que permitan reducir las críticas monopólicas del gobierno (F1, A3)	DA3	Regulación de vendedores reforzando nuestras políticas de buen gobierno corporativo contra la falsificación y malas ventas (A2, D5)
A4	Incremento de cibercrimen justamente por el adelanto de la tecnología	FA4	Utilizar nuestra infraestructura tecnológica para implementar mayores medidas de seguridad (F6, A4)		
A5	Concentración de proveedores de servicios de transporte (UPS, DHL y Servicio Postal del Estado)	FA5	Fomento para la creación de nuevas empresas con el fin de que realicen la distribución de los productos. (F5, F6, A5)		
A6	Constante tensión entre Estados Unidos y China, Corea del Norte, Rusia	FA6	Implementar planes de contingencias financieros y adoptar medidas de salud ocupacional de vanguardia (F1, A7)		
A7	Posibilidad de crisis económica mundial (guerra comercial, pandemia sanitaria, otro)				

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 9. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos

Estrategias		Objetivos estratégicos				
		OE1	OE2	OE3	OE4	
		Orientación al cliente	Excelencia en la gestión logística	Crecimiento sostenible y rentable	Tecnología de vanguardia	Total
FO1	Desarrollo continuo de la plataforma móvil para incentivar las compras en internet (F1, F2, F4, O1, O2)	X			X	2
FO2	Incrementar el número de compradores y vendedores, utilizando nuestro conocimiento del cliente y recursos tecnológicos (F1, F2, F6, O3, O4, O5)	X	X		X	3
FO3	Desarrollar un servicio diferenciado para compradores y vendedores aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas tendencias (F1, F6, O2, O6)	X	X	X	X	4
FO4	Crecer en nuevos estados y desarrollar la industria <i>retail</i> aprovechando la información del mercado y el valor de la marca (F1, F2, O2, O4)	X	X			2
FA1	Utilizar la información y base de datos para crear programas de fidelización y ofrecer un servicio diferenciado (F1, F4, A1)	X			X	2
FA2	Creación de un área contra la falsificación con el objetivo de detectar y demandar a vendedores que comercializan productos falsificados (F1, F2, F6, A2)	X		X		2
FA3	Crear relaciones de valor compartido con sus clientes y proveedores que permitan reducir las críticas monopólicas del gobierno (F1, A3)	X		X		2
FA4	Utilizar nuestra infraestructura tecnológica para implementar mayores medidas de seguridad (F6, A4)	X		X	X	3
FA5	Fomento de nuevas empresas para que realicen la distribución de los productos. (F5, F6, A5)		X	X	X	3
DO1	Implementar nuevas tecnologías para reducir los costos de nuestra cadena de distribución (D1, O5)		X		X	2
DO2	Desarrollar nuevos servicios diferenciados que reporten mayor margen (D1, D2, O4, O5)			X	X	2
DO3	Establecer las mejores condiciones laborales en el mercado que permitan generar impacto positivo en la sociedad (D4, D5, O3)	X	X	X	X	4
DO4	Reducir el impacto ambiental de la cadena de suministro aprovechando el desarrollo tecnológico (D3, D5, O5)	X	X	X	X	4
DO5	Aprovechar las nuevas tecnologías para reducir el impacto en el medio ambiente a			X	X	2

Estrategias		Objetivos estratégicos				
		OE1	OE2	OE3	OE4	
		Orientación al cliente	Excelencia en la gestión logística	Crecimiento sostenible y rentable	Tecnología de vanguardia	Total
	través de programas con el Gobierno (D3, O5)					
DA1	Alianzas estratégicas con proveedores que desarrollen canales alternativos sostenibles para la última milla (D1, A5)	X	X	X	X	4
DA2	Investigación y Desarrollo en Seguridad para desarrollar acciones políticas y tecnológicas contra el crimen cibernético (D5, A4)	X			X	2
DA3	Regulación de vendedores reforzando nuestras políticas de buen gobierno corporativo contra la falsificación y malas ventas (A2, D5)	X		X		2

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 10. Matriz de lineamientos de planes funcionales

Estrategias priorizadas		Lineamientos del plan de marketing	Lineamientos del plan de operaciones	Lineamientos del plan de RRHH	Lineamientos del plan de RSE
FO3	Desarrollar un servicio diferenciado para compradores y vendedores aprovechando los avances tecnológicos y las nuevas tendencias (F1, F6, O2, O6)	Desarrollar tecnologías que garanticen un servicio innovador, premium, ágil y que provenga de fuentes responsables que no atenten contra el bienestar social ni el medio ambiente	Desarrollo de servicios socio-responsables	El personal del staff cuenta con análisis de datos en su proceso de contratación para buscar a personas que puedan adaptarse.	Promover el uso de nuevas tecnologías que minimicen el riesgo a la salud de los nuevos productos.
		Definir características de los nuevos servicios "socio responsables" y que contribuyan al "equilibrio del uso de la tecnología"	Implementar nuevos servicios de faciliten el proceso de compra	Dotar a los trabajadores de los nuevos servicios para que ellos sean los primeros que testeen y contar con su retroalimentación	Velar de la por el adecuado uso de datos de los clientes para la creación de nuevos servicios.
DO3	Establecer las mejores condiciones laborales en el mercado que permitan generar impacto positivo en la sociedad (D4, D5, O3)	Marketing Interno para motivar a los colaboradores	Integración con "socios" en la cadena de distribución	Definir las mejores prácticas laborales del mercado, incrementando su satisfacción respecto al año pasado.	Crear campañas de concientización de derechos laborales con todos los empleados.
		Estrategias de comunicación de estándares laborales	Desarrollar capacidades operativas sostenibles de proveedores de transporte	Implementar el programa de equilibrio vida laboral y personal	Potenciar el desarrollo de sus habilidades y promover una cultura de inclusión.
DO4	Reducir el impacto ambiental de la cadena de suministro aprovechando el desarrollo tecnológico (D3, D5, O5)	Definir características de empaques y transporte eco amigables y las estrategias de comunicación.	Diseño de productos eco-amigables	Capacitar al personal de las áreas claves. Atraer talento humano para las áreas claves.	Identificar las actividades directas e indirectas que afectan el medio ambiente para neutralizarlas.
		Invertir en I+D para mejorar los canales de distribución, y así lograr que las ventas y servicios post venta sean fáciles y promuevan el uso de energías renovables como el reciclaje.	Implementar nuevas tecnologías y mecanismos de control y prevención de contaminantes	Implementar programas de capacitación y buenas prácticas para la reducción del impacto Ambiental.	Cumplimiento de las leyes locales, las exigencias culturales de su entorno.
DA1	Alianzas estratégicas con proveedores que desarrollen canales alternativos sostenibles para la última milla (D1, A5)		Establecer niveles de personal adecuados que permitan contribuir a la calidad de nuestros servicios	Incentivo a los operadores en formarse como proveedores con la finalidad de ampliar la red de proveedores	Desarrollar a los emprendedores de transporte alternativo, brindándoles tecnología, información, soporte financiero

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 11. Acciones para atender expectativas de los grupos de interés

Grupo de interés	Expectativa	Acción
Colaboradores	Contar con los mejores estándares y prácticas laborales	Potenciar el desarrollo de sus habilidades, establecer adecuados beneficios de contratación con salarios no discriminatorios y promover una cultura de inclusión.
	Contar con un buen clima laboral	Ambientes de trabajo agradables; flexibilidad de tiempos; oportunidades de crecimiento. Brindar formación para el emprendimiento propio.
Clientes	Contar con productos y/o servicios que les reporten valor.	Cada producto o servicio de Amazon debe nacer bajo el enfoque de comprender las necesidades de los clientes, generando valor y que a su vez contribuyan con el bienestar ambiental.
	Contar con un buen servicio de <i>postventa</i>	Lograr que el proceso de compra online para el consumidor sea simple y sencillo antes durante y después de la compra,
Accionistas	Obtener la mayor rentabilidad de sus inversiones	Velar por el cumplimiento de los márgenes y metas planificados/ Aprobar proyectos rentables y sostenibles a largo plazo / Facilitar la información financiera en cuanto sea requerida.
	Generar rentabilidad siendo responsable con el bienestar social y ambiental	Políticas ambientales y sociales que minimicen los riesgos de contaminación climática en toda su cadena de suministro.
Gobierno	Correcto cumplimiento de las normativas legales y adecuado manejo de la propiedad intelectual	Establecer un adecuado control para evitar que los compradores y vendedores legítimos sean víctimas de falsificaciones en la plataforma web.
	Que exista un correcto cumplimiento del pago de impuestos	Revisar los controles internos de las ciudades donde Amazon opera para cumplir con el sistema fiscal y tributario.
Sociedad/Comunidad	Respeto e igualdad en el entorno social de la empresa	Cumplimiento de las leyes locales, las exigencias culturales de su entorno y respetar sus derechos.
	Iniciativas que beneficien a las comunidades subrepresentadas y desatendidas donde operan	Desarrollo de programas innovadores para brindar recursos y oportunidades a las personas para construir un mejor futuro, generando un impacto positivo a largo plazo.
Medio Ambiente	Reducción de la contaminación ambiental y las emisiones de carbono	Identificar las actividades directas e indirectas que afectan el medio ambiente para neutralizarlas y reducir el impacto con el uso de nuevas tecnologías en toda su cadena de suministro.
		Promover el uso de energía renovable, el reciclaje y la reducción de plástico en los empaques.
Proveedores	Buenos términos de negociación / Transparencia	Creación de valor compartido / Desarrollar a los emprendedores de transporte alternativo, brindándoles tecnología, información, soporte financiero (garantías para la adquisición de activos), pólizas de seguros, entre otros.

Fuente: Elaboración propia 2020.