



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE AMAZON”

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

Presentado por:

**Eric Anthony Ruiz Pacheco
Rocio del Pilar Quilca Congora
Samuel Calet Vascones Rangel
Patricia Emylin Vicente Sanchez**

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

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

Lima, mayo de 2022

Dedicatorias

Agradecer a mi familia por su constante apoyo y aliento en perseguir mis metas, especialmente a mi esposa, por su incondicional apoyo y soporte. A la Universidad del Pacífico y a la gran calidad de su plana docente.

Eric

Dedico el presente trabajo a mi familia, a mis padres y a mi esposo, por su incondicional apoyo durante esta etapa. También agradezco a la Universidad del Pacífico y a mi grupo por todo el esfuerzo realizado para lograr nuestro objetivo con el presente entregable.

Patricia

Dedicado con todo nuestro corazón para un gran amigo y compañero, Yuri Severino Lago Ortiz (QEPD).

Rocío

Dedicado a Lorena y Samuel, mi apoyo y aliento; y a mi equipo de trabajo, Eric, Patricia, Rocío y Yuri (QEPD) por el objetivo alcanzado.

Samuel

Agradecimientos

Agradecemos al profesor Roberto Paiva Zarzar por su constante dedicación en asesorarnos y el apoyo brindado durante la elaboración del desarrollo de la tesina.

Resumen ejecutivo

La empresa Amazon está situada en el segundo lugar de las marcas más valiosas del mundo, detrás de Apple, de acuerdo con el reporte de Interbrand del 2020. Amazon, bajo la dirección de Jeff Bezos, mantuvo el espíritu inicial: el liderazgo en el mercado, crear valor para los accionistas, obsesionarse con sus clientes para entregarles un valor atractivo y la inversión en nuevas oportunidades de negocio, incluyendo dentro de su catálogo de ventas distintos productos y servicios que les permitan seguir expandiéndose y aumentando su oferta de productos. Amazon es una empresa que está siempre innovando y desarrollando tecnología, lo que le permite desarrollar productos y contenido propios, así como invirtiendo en la mejora de sus centros logísticos que le permiten operar eficientemente para entregar la mayor cantidad de productos, a precios bajos y en poco tiempo.

La industria del comercio electrónico es atractiva y rivaliza con pocos, pero muy grandes competidores; así como otras marcas ha incursionado en el comercio electrónico desde su modelo *retail* tradicional.

En la última década, se ha generado un mayor avance del comercio electrónico, pero desde el 2020, debido a la pandemia de COVID-19, se ha hecho necesario que este servicio crezca y se desarrolle en más países, generándose la necesidad de contar con este tipo de negocio en nuevos mercados como son los países emergentes, con economías en desarrollo, y el crecimiento de un mercado que aumenta en uso de internet y tarjetas de crédito, número de dispositivos conectados, ventas por internet, entre otros. Sudamérica no es ajena a este suceso.

Para la implementación del plan estratégico que consolide a Amazon en los próximos 5 años, desde el 2021, se desarrolló un plan de operaciones que reduzca los riesgos de inventario y asegure las entregas a tiempo, sobre todo en temporadas de alta demanda, y en buena presentación para reducir reclamos a menos del 1 %; un plan estratégico de *marketing* que aumente las ventas y fidelice clientes; un plan de recursos humanos que capte y retenga el mejor potencial humano ofreciendo el mejor lugar para trabajar y una participación en programas de capacitación en investigación y desarrollo mayor al 80 %; un plan de responsabilidad social corporativa que genere impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente mediante la transformación del 100 % de su energía consumida en energía renovable; y un plan financiero que avala la viabilidad de la inversión según una tasa interna de retorno mayor al 18 % comparada con costos de capital de 4 a 6 %.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción	1
1. Descripción de la empresa	1
1.1 Perfil estratégico de la empresa	1
1.2 Modelo de negocio.....	1
1.3 Identificación del problema	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1 Entorno político y legal.....	3
1.1.1 Variable 1. Condiciones políticas en Estados Unidos (oportunidad).....	3
1.1.2 Variable 2. Política exterior: China y Estados Unidos (amenaza).....	3
1.1.3 Variable 3. Inestabilidad política con impacto económico en Brasil (amenaza)	4
1.1.4. Variable 4. Política exterior: Impuestos internacionales (amenaza).....	4
1.2 Entorno económico	4
1.2.1 Variable 1. Tendencias del PBI (oportunidad)	4
1.2.2 Alianza estratégica entre Brasil y EE. UU. (oportunidad).....	4
1.3 Entorno sociocultural	5
1.3.1 Variable 1. Cambios en el estilo de vida (oportunidad).....	5
1.4 Entorno tecnológico	5
1.4.1 Variable 1. Avances tecnológicos: Estados Unidos y Latinoamérica (oportunidad)	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.5.1 Variable 1. Cambio climático (oportunidad)	6
1.6 Entorno global	6
1.6.1 Variable 1. Salud mundial (amenaza).....	6
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	7
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2 Cinco fuerzas de Porter	8
2.2.1 El poder de negociación de los proveedores.....	8

2.2.2 El poder de negociación de los compradores.....	8
2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	8
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes.....	9
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	9
2.2.6 Conclusiones del microentorno.....	9
2.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	10
Capítulo III. Análisis interno de la organización	11
1. Cadena de valor de servicios.....	11
1.1 Tecnología e infraestructura	11
1.2 Diseño del servicio.....	11
1.3 Implementación del servicio	12
1.4 Marketing y ventas.....	12
1.5 Distribución.....	12
1.6 Posventa	13
2. Análisis financiero	13
3. Análisis VRIO.....	14
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	17
Capítulo IV. Análisis de mercado	19
1. Objetivo general.....	19
2. Metodología.....	19
3. Crecimiento del comercio electrónico en América Latina.....	19
4. El comercio electrónico en Brasil	20
4.1 Factores para el crecimiento del comercio electrónico	21
4.1.1 Uso de móviles, internet y redes sociales	21
4.1.2 Tiempo promedio invertido en plataformas y dispositivos digitales	21
4.1.3 Actividades del <i>e-commerce</i>	22
4.1.4 Inclusión financiera de la población	23
5. Tamaño del mercado de comercio electrónico en Brasil	23
5.1 Participación de las regiones de Brasil en el <i>e-commerce</i>	24
6. Perfil del consumidor.....	25
7. Conclusiones.....	26

Capítulo V. Planeamiento estratégico	27
1. Introducción.....	27
2. Misión de Amazon.....	27
3. Visión de Amazon.....	28
4. Valores.....	28
5. Objetivos estratégicos para el período 2021-2025.....	28
5.1Objetivos de crecimiento.....	28
5.2Objetivo de rentabilidad.....	28
5.3Objetivo de supervivencia.....	29
6. Análisis FODA	29
7. Análisis de grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	29
8. Estrategias competitivas.....	30
9. FODA cruzado	30
10.Matrices para validar las estrategias	32
10.1 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	32
10.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	32
10.3 Matriz de la Estrategia Principal.....	32
10.4 Matriz de decisión.....	32
10.5 La matriz de Rumelt (MR).....	33
11.Alineamiento de la estrategia con los objetivos.....	33
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>.....	34
1. Descripción del producto o servicio.....	34
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	34
2.1Objetivo general.....	34
2.2Objetivos específicos	34
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	35
3.1 <i>Marketing</i> estratégico.....	35
3.1.1 Estrategias de posicionamiento.....	35
3.1.2 Estrategias de segmentación	35
3.1.3 Estrategias de crecimiento	36
3.2 <i>Marketing</i> táctico	36
3.2.1 Producto.....	36
3.2.2 Plaza.....	37
3.2.3 Promoción.....	37

3.2.4 Precio.....	37
3.2.5 Personas.....	38
3.2.6 Procesos.....	38
3.2.7 Presencia física	38
4. Presupuesto de <i>marketing</i>	38
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	40
1. Objetivos y estrategia de operaciones	40
1.1 Flexibilidad.....	41
1.1.1 Flexibilidad en el proceso <i>fulfillment</i>	41
1.1.2 Gestión en la capacidad del servicio del proceso <i>fulfillment</i>	41
1.2 Calidad en el servicio.....	42
1.2.1 Calidad en el servicio <i>fulfillment</i> de Amazon	42
1.3 Velocidad de la entrega.....	42
1.3.1 Proceso de entrega	42
1.3.2 Nuevas formas de entrega.....	43
1.3.3 Flota propia de distribución	43
1.3.4 Apertura de nuevos centros de distribución.....	43
2. Presupuesto del plan de operaciones.....	44
Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....	45
1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	45
2. Objetivos específicos	45
3. Reclutamiento y selección	45
4. Capacitaciones y desarrollo	46
5. Compensaciones	46
6. Relaciones laborales.....	47
7. Presupuesto de recursos humanos.....	47
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)	49
1. Objetivo general.....	49
1.1. Estrategias propuestas de mejora.....	49
2. Proveedores.....	50
2.1 Estrategias propuestas de mejora	51
2.2 Alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible	52

3. Sociedad	52
3.1 Estrategias propuestas de mejora	52
3.2 Alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible	53
4. Presupuesto.....	53
Capítulo X. Plan de finanzas	55
1. Objetivos del plan de finanzas de Amazon	55
2. Estados financieros y flujo de caja.....	55
3. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	56
4. Flujo de caja sin estrategia.....	56
5. Flujo de caja con estrategia.....	56
6. Viabilidad financiera.....	57
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	72
Notas biográficas.....	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Intensidad de las fuerzas.....	9
Tabla 2.	Grado de atracción de la industria	10
Tabla 3.	Matriz EFE - Amazon.....	10
Tabla 4.	Ratios financieros	13
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	18
Tabla 6.	Objetivos específicos del plan de <i>marketing</i>	34
Tabla 7.	Cálculo del presupuesto de <i>marketing on-line</i>	39
Tabla 8.	Objetivos específicos de operaciones	40
Tabla 9.	Presupuesto de operaciones	44
Tabla 10.	Objetivos específicos de recursos humanos	45
Tabla 11.	Estrategia de reclutamiento y selección.....	46
Tabla 12.	Estrategia de capacitación y desarrollo.....	46
Tabla 13.	Estrategia de compensaciones	47
Tabla 14.	Estrategia de relaciones laborales.....	47
Tabla 15.	Presupuesto de recursos humanos	48
Tabla 16.	Objetivo específico para empleados	49
Tabla 17.	Objetivo específico para proveedores.....	50
Tabla 18.	Objetivo específico para sociedad	52
Tabla 19.	Presupuesto de responsabilidad social corporativa.....	54
Tabla 20.	Objetivos del plan financiero de Amazon	55
Tabla 21.	Flujo de caja incremental de proyecto	57
Tabla 22.	Determinación del costo de capital COK y WACC	57
Tabla 23.	Determinación del VAN y la TIR de la empresa.....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Amazon.....	11
Gráfico 2.	Compradores <i>on-line</i> en Latinoamérica y el mundo.....	20
Gráfico 3.	Situación digital de la población en Brasil	21
Gráfico 4.	Tiempo invertido en plataforma y dispositivos	22
Gráfico 5.	Actividades del comercio electrónico.....	23
Gráfico 6.	<i>Top 4</i> de tiendas del comercio electrónico en Brasil	24
Gráfico 7.	Regiones con mayor importancia de comercio electrónico.....	24
Gráfico 8.	Perfil del comprador <i>on-line</i> brasileño	25
Gráfico 9.	Matriz de grupos de interés Amazon	29

Índice de anexos

Anexo 1.	Atractivo poder de los proveedores	73
Anexo 2.	Atractivo poder de los compradores	73
Anexo 3.	Atractivo poder de los sustitutos	73
Anexo 4.	Atractivo poder de los rivales	74
Anexo 5.	Amenaza de nuevos entrantes.....	74
Anexo 6.	Modelo de negocio actual de Amazon.....	75
Anexo 7.	Análisis VRIO	75
Anexo 8.	FODA de Amazon	76
Anexo 9.	Estrategias genéricas.....	76
Anexo 10.	Matriz PEYEA Amazon	76
Anexo 11.	Matriz BCG Amazon.....	77
Anexo 12.	Data fuente para matriz BCG Amazon.....	77
Anexo 13.	Matriz Principal	78
Anexo 14.	Matriz de decisión	78
Anexo 15.	Matriz de Rumelt.....	79
Anexo 16.	Estado de situación financiera de Amazon 2017-2019.....	79
Anexo 17.	Estado de resultados de Amazon 2017-2019.....	80
Anexo 18.	Estado de flujos de efectivo de Amazon 2017-2019	80
Anexo 19.	Estado de pérdidas y ganancias proyectado Amazon hasta el 2025 - expresado en millones de dólares	81
Anexo 20.	Flujo de caja sin estrategia Amazon en periodos 2020-2025 - expresado en millones de dólares.....	81
Anexo 21.	Flujo de caja con estrategia Amazon en periodos 2020-2025 - expresado en millones de dólares.....	81
Anexo 22.	Alineamiento de estrategias a los objetivos.....	82
Anexo 23.	Alineamiento de la estrategia con los planes de negocio.....	82
Anexo 24.	FODA Cruzado.....	83

Capítulo I. Introducción

1. Descripción de la empresa

1.1 Perfil estratégico de la empresa

“Todo está en el largo plazo” es una frase que guía a Amazon hacia la continua creación de valor para sus accionistas. Sus integrantes toman decisiones enfocados en el cliente y en un buen manejo del capital e invierten dejando las ganancias a corto plazo en un segundo lugar.

Amazon se ha convertido en una marca global, generando confianza en sus accionistas y convirtiéndose en una empresa sólida.

Las estrategias de Amazon para expandir su negocio y servicio fueron y son bastante agresivas; la empresa está dispuesta a sacrificar márgenes de ganancia o experimentar algunas pérdidas para conseguir un rápido crecimiento geográfico.

La visión de Amazon se enfoca en el cliente y busca formas de personalizar su servicio. Por tal motivo, Amazon busca la buena experiencia del cliente a través de precios bajos y entregas rápidas.

1.2 Modelo de negocio

Para fines del presente plan estratégico, se ha considerado la industria del comercio electrónico hacia el consumidor final. El anexo 2 describe el modelo de negocio de Amazon bajo el modelo de *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2011). En sus 9 módulos, se exponen las características de Amazon que cubren la parte principal de su negocio, pasando por socios clave como los servicios postales y proveedores de tecnología; las actividades clave como las innovaciones y gestión de inventarios; los recursos clave como las patentes, el recurso humano y sus centros de logísticos; la relación con el cliente y su segmentación y la estructura de sus costos e ingresos.

La oferta de valor a sus clientes consiste en ofrecer la mayor variedad de productos en el menor tiempo posible y a precios competitivos. Esto se hace posible gracias a su red de centros de logísticos automatizados y medios de entrega ágiles.

1.3 Identificación del problema

Amazon opera dentro de la industria del comercio electrónico y aunque sea de los más grandes y

primeros “jugadores”, se encuentra con rivales muy grandes, de marcas muy reconocidas y en expansión. Este dinamismo hace que se plantee una estrategia que permita sostener el crecimiento de la compañía en línea con las últimas tendencias y el crecimiento de la industria.

Se ha identificado que el problema de Amazon es no tener un liderazgo ni presencia adecuada en los mercados emergentes en crecimiento como Brasil, que no permiten la expansión geográfica deseada por la empresa con un modelo estándar exitoso como el de Estados Unidos.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007) es importante analizar el ambiente externo, antes de la formulación de estrategias para analizar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa. El ambiente externo o también llamado macroentorno, es toda situación que suceda fuera de una compañía, cuyas variables pueden influir en ella de manera positiva o negativa.

En el siguiente análisis, se determinarán las variables identificadas para cada uno de los entornos político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y global (PESTEG), según Fahey y Narayanan (1986). Luego de definir las variables, se reconocerá si ellas corresponden a una oportunidad o amenaza para la empresa.

1.1 Entorno político y legal

1.1.1 Variable 1. Condiciones políticas en Estados Unidos (oportunidad)

Actualmente, Estados Unidos está afrontando el reto del nuevo Gobierno de Joe Biden. El anterior mandatario, Donald Trump, tenía una constante oposición y enfrentamientos con Jeff Bezos y Amazon.

Actualmente, Bezos está respaldando las iniciativas del Gobierno de aumento del impuesto a las empresas, por lo que tiene que estar a la expectativa que la relación mejore y se puedan tener oportunidades¹.

1.1.2 Variable 2. Política exterior: China y Estados Unidos (amenaza)

Las tensiones políticas entre China y Estados Unidos han ocasionado impactos a nivel económico. Tanto Estados Unidos como China impusieron aranceles fuertes sobre los productos que uno de ellos recibía desde el país contrario².

De acuerdo con el Reporte Anual de Amazon del año 2020, los cambios constantes en las regulaciones de China e India está imposibilitando el crecimiento de Amazon en estos países. Existen riesgos de no poder continuar con una operación sostenida si las leyes y regulaciones siguen cambiando con impacto en el negocio de Amazon y sus empresas afiliadas.

¹ <https://www.economista.com.mx/empresas/Jeff-Bezos-dueno-de-Amazon-respalda-a-Joe-Biden-en-su-plan-de-aumentar-impuestos-a-las-empresas-20210406-0062.html>

² Información tomada de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49452816>

1.1.3 Variable 3. Inestabilidad política con impacto económico en Brasil (amenaza)

Desde enero del 2019, Bolsonaro llegó a la presidencia de Brasil, pero no se percibió una recuperación económica. Esta situación sumada a la crisis causada por la pandemia del COVID-19 genera una previsión de caída de la economía de hasta más del 8 m% en el PBI. Adicionalmente, se presenta un choque de poderes debido a la percepción de medidas de aislamiento leves y poca acción de parte del Gobierno para enfrentar la pandemia.³

1.1.4 Variable 4. Política exterior: Impuestos internacionales (amenaza)

El Gobierno de Estados Unidos ha propuesto a las OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) una arquitectura impositiva global de al menos 15% para las multinacionales. En el caso de corporativos con operación mundial que obtienen un margen mayor al 10% fuera de su país fiscal, se proponen declarar tanto en el país donde están operando y en su país de domicilio fiscal. Este acuerdo se ha realizado entre los ministros de Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos, pero luego podrían extenderse a otros países⁴.

1.2 Entorno económico

1.2.2 Variable 1. Tendencias del PBI (oportunidad)

De acuerdo con el Banco Mundial (2021), la tasa de crecimiento del PBI en el 2020 tendría una contracción estimada de hasta -3,5% en Estados Unidos, alineado a la baja del PBI mundial cuyo indicador es el mismo. No obstante, las proyecciones para el 2021 son de recuperación donde podría alcanzar una tasa de hasta 6,8% en Estados Unidos y 5,6% de expansión a nivel mundial.

1.2.3 Alianza estratégica entre Brasil y EE. UU. (oportunidad)

El presidente Bolsonaro realiza continuas visitas a EE. UU. y en marzo del 2020 reiteran una alianza estratégica destinada a promover la economía, democracia, paz y seguridad. Se formaliza el apoyo para la adhesión de Brasil a la Organización para la Corporación y Desarrollo Económico, y agilizar las medidas para incorporar a Brasil en el programa *Trusted Trader* para mejorar el intercambio comercial bilateral.⁵

³ Información tomada de <https://www.france24.com/es/20200510-inestabilidad-politica-coronavirus-brasil-encamina-peor-contraccion-economica>

⁴ <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Acuerta-G-7-impuesto-minimo-global-de-al-menos-15-para-multinacionales-20210606-0143.html>
<https://www.semana.com/mundo/articulo/jeff-bezos-elon-musk-y-otros-millonarios-evadieron-impuestos-y-se-hicieron-mas-ricos-en-pandemia/202146/>

⁵ Información tomada de https://www.celag.org/brasil-for-sale-bolsonaro-y-estados-unidos/#_ftn20

1.3 Entorno sociocultural

1.3.1 Variable 1. Cambios en el estilo de vida (oportunidad)

Las medidas de distanciamiento se han dado desde que el país inició la cuarentena por la pandemia del COVID-19. Esto impacta en todas las actividades económicas, religiosas y en la educación.

El estilo de vida sufrió un cambio radical donde predomina que las personas realicen actividades desde su casa para evitar el contagio del virus. Según el equipo de la escuela de salud pública de Harvard, proyectaron esta situación hasta por lo menos el 2022⁶.

Las ventas de comercio electrónico y otros servicios digitales encontraron oportunidad durante la pandemia. En Latinoamérica, Mercado Libre subió más del 70 % en sus ventas y Rappi logró aumentos de 40 % en ventas durante el 2020. Fabrizio Operti, gerente del BID, indicó que las oportunidades están creciendo en el campo de servicios digitales y plataformas de comercio electrónico. En Chile y Brasil, las ventas en línea lograron crecer 119 % y 180 %, respectivamente durante el 2020, de acuerdo a datos del BID.⁷

1.4 Entorno tecnológico

1.4.1 Variable 1. Avances tecnológicos: Estados Unidos y Latinoamérica (oportunidad)

De acuerdo con estudios de la Comisión Federal de Comunicaciones o *Federal Communications Commission* (FCC) la mayoría de las áreas de Estados Unidos son elegibles para tener cobertura 5G. La tecnología 5G tiene mayor ancho de banda y considerando que hoy en día existen nuevas tendencias en tecnología, esta red permitirá tener los dispositivos más conectados⁸.

La pandemia ocasionó que varios países del mundo demanden conectividad y una de las consecuencias positivas del COVID-19 ha sido la aceleración de la transformación digital. Sin embargo, de acuerdo a un estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), un gran número de personas en las áreas rurales (77 millones) aún no tienen acceso a internet. Hay una expectativa que la llegada de la red 5G en Latinoamérica pueda cerrar la brecha digital, pero ello requiere inversión pública y privada. Para el 2025 se espera que Brasil y México alcancen más del 10 % de cobertura 5G.

En el caso de Latinoamérica, algunos países tienen aptitudes destacadas en el ámbito de la tecnología de vanguardia. Según un estudio mostrado en Statista (2021), los países con mayores

⁶ Información tomada de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52373538>

⁷ Información tomada de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53478617>

⁸ Información tomada de <https://www.fcc.gov/5G>

puntajes son Brasil (0,65), Barbados (0,58), Chile (0,57) y México (0,54). Las tecnologías contempladas son: internet de las cosas, *big data*, *blockchain*, robótica, impresión en 3D, drones, edición genética, nanotecnología y energía solar fotovoltaica.⁹

1.5 Entorno ecológico

1.5.1 Variable 1. Cambio climático (oportunidad)

El 12 de diciembre del 2015, se realizó un acuerdo entre países para combatir el cambio climático y promover las inversiones para combatir las amenazas. También promueve apoyo a los países en vías de desarrollo. Este acuerdo es firmado el 22 de abril del 2016 en Nueva York.

Con el inicio del nuevo Gobierno del presidente electo Joe Biden, el compromiso de Estados Unidos es disminuir al 50% las emisiones de gases de efecto invernadero para el 2030¹⁰.

En Latinoamérica el panorama no es favorable debido al calentamiento de las aguas, tanto del Pacífico como del Atlántico, los océanos se acidificarán y el nivel del mar aumentará. Esto afectará a las mayorías de las ciudades que son costeras. En el caso de Brasil, según el acuerdo de París, se comprometió a reducir sus emisiones de carbono en 37 % para el 2025 y 43 % al 2030.¹¹

1.6 Entorno global

1.6.1 Variable 1. Salud mundial (amenaza)

Debido a la pandemia del coronavirus, muchos países han optado por realizar cuarentenas, para proteger a las personas con el aislamiento, y cierre forzado de empresas y establecimientos.

Los gobiernos han invertido millones en las medidas tomadas para mitigar los efectos del coronavirus, sin embargo, esto no sucede de la misma manera para todos los países. Mientras las economías más avanzadas como Estados Unidos y China están lidiando con recuperar pérdidas acumuladas de 11% per cápita, los países emergentes pueden llegar a alcanzar hasta 20% de pérdidas per cápita. Esto se debe a las pérdidas de empleo y aumento de la pobreza. Sin embargo, el FMI proyecta un crecimiento de 5,5% el año 2021 y para el 2021, de 4,2%¹².

⁹ Información tomada de <https://es.statista.com/estadisticas/1220908/america-latina-indice-tecnologias-vanguardia-pais/> y <https://eleconomista.com.ar/tech/que-desafios-enfrenta-america-latina-implementar-5g-n45250>

¹⁰ Información tomada de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56850415>

¹¹ Información tomada de <https://mundosur.org/la-emergencia-del-cambio-climatico-en-america-latina-y-el-caribe/>

¹² Información tomada de <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210331-fmi-previsiones-crecimiento-economia-covid19-coronavirus>

1.7 Conclusiones del macroentorno

Luego de haber analizado las variables de los distintos segmentos del macroentorno se concluye:

- Amazon debe estar atento ante las relaciones con el Gobierno de Estados Unidos y mitigar cualquier amenaza que interfiera en la estabilidad de la compañía.
- Se visualizan múltiples oportunidades debido a que el comercio electrónico es una tendencia mundial en auge y hoy por hoy, terminó siendo uno de los servicios más básicos que como modelo de negocio se pueden adaptar a la situación actual de aislamiento debido al COVID-19 y a los impactos que va a generar en los próximos meses.
- Se deben afrontar y superar todas las barreras legales e impositivas que permitan ampliar el negocio en diferentes locaciones.
- Debido al incremento del sector *retail* y el *e-commerce*, es posible aprovechar las tendencias tecnológicas para poder innovar y esto es una oportunidad que Amazon no debe dejar de lado, como ha sido caracterizado en los últimos años.
- La salud mundial se ha visto impactada por la pandemia, esto implica que un volumen alto de personas esté contagiado con el COVID-19 y esta cifra sigue en incremento. Esto puede afectar tanto a clientes como colaboradores que perdería como consecuencia del virus. En cuanto a clientes, se convierte en una disminución de las ventas y en cuanto a colaboradores, perder recurso humano que labora en las operaciones principales de la compañía.

2. Análisis del microentorno

Para iniciar el análisis competitivo es necesario comprender la estructura de la industria donde se da la competencia. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter según Magretta (2013): intensidad entre competidores actuales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos sustitutos y participantes determinan la estructura de la industria.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Amazon pertenece a la industria del comercio electrónico minorista, según la estructura del Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana (NAICS)¹³, el código esta industria es 454110 que pertenece al sector comercio al por menor (NAICS 45). Esta industria comprende establecimientos dedicados principalmente a la venta al por menor de todo tipo de mercancías. Se utilizan medios que no son las tiendas físicas, como medios electrónicos a través de internet, denominado canal *online*.

¹³ Información tomada de United States Census Bureau (2017), <https://www.census.gov/naics/>

El desarrollo de esta industria ha sido marcado por las innovaciones tecnológicas, desde la aparición de internet, dando origen a nuevos modelos de negocio. El comercio electrónico *business to consumer* (B2C), es la transacción electrónica en la que interactúa un cliente minorista con una empresa, y reproduce el escenario de compra en el contexto digital. El atractivo de esta industria es la experiencia cómoda que permite al cliente acceder a la empresa las 24 horas del día los 365 días del año con reducciones importantes en los precios y sin barreras geográficas.

2.2 Cinco fuerzas de Porter

La intensidad de las cinco fuerzas de Porter: alto, moderado y bajo, permiten entender la dinámica de la competencia, indicando cómo las fuerzas externas restringen o crean oportunidades estratégicas para la compañía.

Para el análisis de las fuerzas se utiliza el modelo de Hax y Majluf (2004), el cual permite evaluar los diferentes factores determinantes dentro de cada fuerza en una escala del 1 al 5 con el objetivo de calificar el atractivo de la industria en cada componente. Al final se plantea un análisis general con el promedio total de todas las fuerzas como un calificativo general de la industria.

2.2.1 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque existe una alta concentración de proveedores con productos no diferenciados. El poder bajo de los proveedores es medianamente atractivo para la industria porque permiten a las empresas establecer sus propias condiciones y términos con los proveedores (ver el anexo 1).

2.2.2 El poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores es moderado porque la decisión de compra se basa con los incentivos que se ofrece en la calidad del producto o servicio. Dentro de la industria, la relación que existe entre las empresas y los clientes es muy atractivo por el fácil acceso a la información en tiempo real para tomar la decisión de compra sobre la base de los factores del anexo 2.

2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja porque los principales sustitutos no representan un mejor desempeño respecto a su precio y logran satisfacer las necesidades de los distintos segmentos de clientes. Dentro de la industria, el nivel es medianamente atractivo, por la facilidad de acceso a sustitutos cercanos y factores que se muestran en el anexo 3.

2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es baja porque existen altas barreras de entrada e inversión para ser parte de la industria. En la industria el nivel es medianamente atractivo por el riesgo bajo de la amenaza de nuevos competidores. Ver el anexo 4.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es alta porque las empresas están en constante proceso de crecimiento con nuevos modelos de negocios o alianzas de expansión para ser más competitivos con nuevas y mejores tecnologías.

El grado de atractividad dentro de la industria es medianamente no atractivo por las altas barreras de salida. El detalle de los factores se muestra en el anexo 5.

2.2.6 Conclusiones del microentorno

Sobre la base del análisis respectivo de las tablas 1 y 2 se concluye que la industria del comercio electrónico minorista se encuentra en constante crecimiento siendo una oportunidad para crear, mejorar e innovar en nuevos modelos de negocio, nuevas alianzas estratégicas de expansión e ingresos a nuevos mercados soportados en el poder de la marca, la tecnología y experiencia en las operaciones y distribución del comercio electrónico.

Entre las amenazas identificadas el comprador es sensible a la calidad del servicio por satisfacer sus necesidades en el tiempo, momento y lugar adecuado, por lo que ofrecer nuevas formas de entrega, mejorar los beneficios y atracción de nuevos clientes tendrá una mejor ventaja sobre la decisión de compra.

Tabla 1. Intensidad de las fuerzas

Fuerza	Intensidad
El poder de los proveedores	Bajo
El poder de los compradores	Moderado
Amenaza de productos sustitutos	Bajo
Amenaza de nuevos entrantes	Bajo
Rivalidad entre competidores existentes	Alta

Fuente: Porter (2008).

Tabla 2. Grado de atracción de la industria

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		
Grado de atracción general de la industria		1	2	3	4	5		Total
Barreras de entrada	Bajo						Alto	3,75
Poder del proveedor	Bajo						Alto	3,4
Amenaza de sustitución	Bajo						Alto	3,5
Poder del comprador	Alto						Bajo	4,14
Determinantes de rivalidad	Bajo						Alto	3,83
							PROMEDIO	3,72

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (1987) y Hax y Majluf (2004).

2.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), de acuerdo con David (2013), ayudará a analizar las oportunidades y amenazas identificadas durante los análisis del macroentorno y microentorno y que servirán como base para la elaboración de las estrategias de la empresa. Los factores externos, así como su puntuación, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz EFE - Amazon

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Cumplimiento y respaldo de las medidas del Gobierno de Estados Unidos.	0,05	2	0,10
2	Recuperación del PBI mundial logrando una tasa superior al 5 %.	0,05	4	0,20
3	Mejoras en la infraestructura de las telecomunicaciones, donde la red 5G aumenta la cobertura en Estados Unidos y países de Latinoamérica, como Brasil, que están más preparados para adoptar tecnologías de vanguardia.	0,10	4	0,40
4	Alianza estratégica entre Brasil y Estados Unidos que promueve la economía entre ambos países.	0,10	2	0,20
5	Cambios en el estilo de vida de las personas que realizan mayores actividades desde casa, incluyendo el trabajo, así como el incremento en ventas de comercio electrónico y servicios digitales.	0,10	2	0,20
6	Crecimiento de la industria de comercio electrónico minorista que permite la creación de nuevos modelos de negocio, nuevas alianzas de expansión e ingreso a nuevos mercados.	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
1	Tensiones políticas entre China y Estados Unidos que imponen aranceles en la comercialización de productos entre los dos.	0,05	4	0,20
2	Inestabilidad política con impacto económico en Brasil ocasionando una caída del PBI hasta del 8 %.	0,10	2	0,20
3	Impuestos internacionales establecidos de al menos 15 % en las multinacionales, solicitados por el Gobierno de EE. UU. a la OCDE, basados en empresas digitales que están sujetas a bajos impuestos en su país matriz.	0,05	3	0,15
4	Efectos del coronavirus en la salud mundial.	0,10	4	0,40
5	Impactos del cambio climático en el mundo, donde los países deben contribuir con inversiones públicas y privadas, en el compromiso de disminuir las emisiones de gases de carbono.	0,10	4	0,40
6	Comprador sensible a la calidad de servicio y que espera la aplicación de mejoras en la entrega y beneficios.	0,10	4	0,40
		1,00		3,25

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La matriz EFE muestra un resultado de 3,25. Ello indica que las oportunidades contrarrestan a las amenazas. Amazon responde al entorno por encima del promedio, con la aplicación de sus estrategias actuales.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Cadena de valor de servicios

En el Reporte Anual de Amazon del 2020, Bezos manifiesta que la generación de valor de Amazon tiene su raíz en la inventiva y que se mide en número de innovaciones.

Esta generación de valor se analizará según la cadena de valor de McKinsey, que permite ver a la compañía como una serie de procesos secuenciales que van desde la tecnología o infraestructura que se usa para poder brindar al servicio hasta el proceso final de atención al cliente que le damos al mismo para lograr una fidelización. Ver el gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de valor de Amazon



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en la cadena de valor de McKinsey.

Para el análisis de la cadena de valor de McKinsey, se identificará la ventaja competitiva que quiere alcanzar Amazon en su servicio: variedad de productos en un solo lugar al alcance de todos.

Los procesos diagramados basados en el gráfico se describen a continuación:

1.1 Tecnología e infraestructura

Amazon crece geográficamente, de manera que es necesario aumentar la capacidad de esta para soportar el volumen de ventas y niveles de servicio ofrecido a los clientes mediante nuevos *fulfilment centers* o centros logísticos y la expansión en superficie.

Por la misma naturaleza del negocio, soportado en tecnología, la empresa requiere trabajar en Innovación constante, para poder optimizar sus procesos internos y servicios al cliente.

La tecnología como proceso abarca muchos aspectos y en el caso de Amazon, inició la idea armando una tienda *on-line* de venta de libros y a través de lo que Amazon llama la liberación del poder del internet, llegará a estar cada vez más cerca de los consumidores e incluso adelantarse a sus necesidades. Todo esto acompañado de los avances tecnológicos de la humanidad.

1.2 Diseño del servicio

Amazon.com es una plataforma que permite ofrecer una gran variedad de productos a precios bajos

y de entrega rápida. Sus membresías *prime* permiten, según la locación llegar incluso en el transcurso de 24 horas.

Para poder brindar este servicio, Amazon cuenta con una plataforma digital de respuesta rápida incluso en fechas de alta demanda; un sistema logístico que permite la entrega rápida y un modelo de negocio que se impulsa en la innovación tecnológica.

1.3 Implementación del servicio

Amazon gestiona 175 centros logísticos en todo el mundo con más de 150 millones de metros cuadrados de superficie, situados en su mayoría en Norteamérica y Europa. En estos centros se desarrollan todas las operaciones logísticas desde la recepción de los fabricantes. Aquí se encuentran procesos como procesamiento, almacenamiento, empaquetamiento y otros.

Se realizan esfuerzos de optimización de procesos bajo la metodología Kaizen (palabra derivada de un término japonés que significa “cambiar a mejor”), que permiten a los trabajadores agruparse en equipos pequeños para identificar áreas y procesos a mejorar. Aplicando esta metodología hoy en día permite obtener tiempos de envío más rápidos y además reducir costos, que son trasladados al precio final ofrecido al cliente.

1.4 Marketing y ventas

Amazon invierte en publicidad y *marketing* de manera incremental, ya que se considera que este proceso es de gran valor para la empresa y forma parte de las inversiones que realizan. El *marketing* representa el 7% de los costos operativos, y los estudios de mercado son un proceso integrado a la inteligencia artificial desarrollado en el eslabón de tecnología de Amazon. Los costos operativos pasaron de casi USD 13.800 millones en el 2018 a más USD 22.000 millones en el 2020.

El enfoque del *marketing* es tener un mejor posicionamiento frente al consumidor, en diferentes canales, búsquedas patrocinadas, tráfico de referencia, publicidad en internet y redes sociales, así como anuncios de televisión.

1.5 Distribución

Amazon tiene centros de clasificación que se apoyan en los sistemas Kyva y Quiet en los que los paquetes se distribuyen en función de la ubicación y la velocidad de entrega, centros especializados diseñados para determinadas categorías de artículos o para un uso estacional y centros de recepción repartidos por toda la red para los artículos más populares.

Se cuenta con redes de entrega, *outsourcing* y *co-sourcing* en diferentes países. Por otro lado, existen productos digitales o de suscripción, que no requieren una entrega física, sino, solo a través de descargas desde el sitio web.

1.6 Posventa

Se incluyen aquí el servicio de atención al cliente de Amazon y los procesos de facturación. Además de ofrecer a sus vendedores, toda la gestión de posventa, servicio al cliente y devoluciones que pueda requerir en determinadas situaciones.

2. Análisis financiero

En el último Reporte Anual de Amazon del 2020, la última auditoría contable de Ernest & Young compara los estados financieros, enfatizando el cumplimiento de impuestos a nivel internacional; el control interno contable y los impactos del COVID-19 en las operaciones.

En la tabla 4, se han evaluado los ratios financieros de Amazon con base en los estados de situación financiera; estado de resultados y flujo de efectivo. Ver los anexos 16, 17 y 18, respectivamente.

Tabla 4. Ratios financieros

RATIOS LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020
Razón corriente (en millones de USD)	1.040	1.098	1.097	1.050
Prueba ácida	76,27%	84,70%	86,36%	86,20%
RATIOS ENDEUDAMIENTO	2017	2018	2019	2020
Ratio de endeudamiento	78,9%	73,2%	72,4%	70,9%
Ratio calidad de deuda	55,9%	57,4%	53,8%	55,5%
RATIOS ADM. ACTIVOS	2017	2018	2019	2020
Rotación de activos	1,4	1,4	1,2	1,2
Rotación de inventarios	6,98	8,10	8,08	9,80
Periodo rotación de inventarios (días)	52	44	45	37
RATIOS GESTIÓN COBRO Y PAGO	2017	2018	2019	2020
Rotación de cuentas por cobrar	13,51	13,96	13,48	15,73
Periodo promedio de cobro (días)	27	26	27	23
Financiación de clientes por proveedores	2,63	2,29	2,27	2,96
RATIOS DE RENTABILIDAD	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad neta del patrimonio ROE	10,9%	23,1%	18,7%	22,8%
Rentabilidad del activo ROA	2,5%	6,9%	5,4%	6,2%
Rentabilidad sobre ventas (Margen Vtas.)	1,7%	4,3%	4,1%	5,5%

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en el Reporte Anual 2020 de Amazon.

Ratios de liquidez

Se observa una empresa ligera, el activo corriente está compuesto fundamentalmente de las mencionadas cuentas, por lo que el efecto liquidez se ve fortalecido, con tendencia a elevarse.

En segundo lugar, se cuenta con un capital de trabajo importante, lo que coloca a Amazon con un buen nivel de solvencia.

Ratios de endeudamiento

Cuando analizamos las fuentes de financiamiento de Amazon y el respaldo que tiene frente a sus obligaciones totales, a través de su estructura de capital, su nivel de endeudamiento y su nivel de cobertura de gastos fijos, podemos apreciar un buen nivel de endeudamiento, explicado básicamente por sus activos que están levemente por encima de sus pasivos.

Ratios de administración de activos

Lo más destacable de esta gestión es el fuerte incremento de los gastos de ventas, las mismas son necesarias entendemos, pero estas son muy altas, ya que la utilidad bruta obtenida la reducen, incluso siendo menor que al inicio de los periodos analizados con bajos niveles de inventarios

Ratios de gestión de cobro y pago

En este punto podemos apreciar cómo se mueve el ciclo de la empresa y como se ha ido optimizando, buscando llegar a su punto de equilibrio.

El otro punto importante es el bajo nivel de cuentas por cobrar lo que nos muestra claramente como es una empresa comercio minorista.

Ratios rentabilidad

En la tendencia de las ventas podemos apreciar una tendencia favorable y elevada, debido a la alta inversión en los gastos de ventas.

En la evolución y tendencia del patrimonio podemos apreciar que este es estable en todos los periodos, teniendo un incremento notable en el último año debido a que en todos los periodos la empresa obtuvo ganancias

3. Análisis VRIO

El concepto de ventaja competitiva sostenida fue introducido por primera vez por Jay Barney (1991)

en la revista *Journal of Management* en donde se indica que los recursos de la empresa podrán darle una ventaja competitiva sostenida, si son: valiosos, raros, inimitables y organizado por la organización.

La clasificación de estos recursos de Amazon son recursos de capital físicos (RCF) como los centros logísticos de cumplimiento, servidores y centros de datos instalados alrededor del mundo; los recursos de capital humano (RCH) que incluyen la visión del líder de Amazon, la capacidad de análisis de datos, la capacidad de buen juicio en decisiones, las relaciones entre Amazon y sus clientes y sus propios empleados capaces de generar valor; y recursos de capital organizacional (RCO) que incluyen la estructura del negocio y sus sinergias; y las relaciones entre grupos dentro y fuera de Amazon.

A continuación, se realiza el análisis de los recursos y capacidades de la compañía que responde a las preguntas:

- **V (Valor)** ¿Es relevante y determinante a la posición competitiva de la empresa?
- **R (Raro)** ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
- **I (Inimitable)** ¿Es difícil de imitar?
- **O (Organizado)** ¿Es explotado por la organización?

El análisis de la matriz VRIO para Amazon muestra que la empresa posee ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que generan valor al cliente (ver el anexo 7); estas ventajas son:

- **Centros logísticos o de cumplimiento:** En Amazon se encargan de la logística de los pedidos de los clientes. En otras palabras, en ellos no solo se almacenan productos, sino que sirven también como centros de distribución en los que los empleados seleccionan, empaquetan y envían los pedidos de una forma rápida y eficiente.
- **Sinergia entre los negocios de Amazon Marketplace, AWS y suscripciones:** La explotación de la base de datos que realiza Amazon permite anticiparse a la demanda de sus clientes, aplicar promociones de descuentos, conocer sus necesidades, así como obtener información de nuevos productos.
- **Capacidad de satisfacción del cliente por su estructura de precios bajos y envío rápido:** Los indicadores de satisfacción de Amazon deben sus altas calificaciones a la dinámica de sus operaciones que permiten entregas rápidas y su estructura de costos que permiten ofrecer precios muy bajos.

Se identificaron como ventajas competitivas sin explotar a los siguientes recursos:

- **Patentes y contenido propio:** Debe aumentar a medida que crece la inversión en investigación y desarrollo (I&D) y así generar la mayor cantidad de patentes y contenido propio.
- **Liderazgo del CEO y directivos:** El liderazgo de Jeff Bezos en Amazon, así como de sus sucesores, es indispensable para el buen rumbo de la compañía.
- **Alto valor de la marca Amazon en la industrial del *retail* electrónico:** A nivel mundial, la empresa garantiza una experiencia de compra generando relaciones con los usuarios, ofreciendo precios bajo, envíos rápidos y gratuitos.

Se identificaron como ventajas competitivas temporales a los siguientes recursos:

- **Fidelización de clientes:** Tráfico en web y número de suscripciones en aumento.
- **Servidores y centros de datos:** La tecnología empleada en la gestión de servidores cambia y los riesgos de seguridad aumentan y cambian.
- **Trabajadores con conocimiento en ciencias de la computación y otras tecnologías:** Se capta y retiene el mejor talento dentro de la organización.

Se identificaron como paridad competitiva a los siguientes recursos:

- **Trabajadores:** La diversidad de las personas aumenta a medida que Amazon se expande geográficamente.

Algunas desventajas competitivas o debilidades, que podrían presentarse en el desarrollo de las operaciones de Amazon serían:

- **Poca presencia física con respecto a otras marcas posicionadas:** Desde la apertura de su primer local físico en el 2015, se pueden hacer entrega de artículos que no pueden ser canalizados por las oficinas postales por ser pesados o demasiado grandes y pueden canalizar esfuerzos para captar compras por impulso, las cuales, según un estudio de A.T. Kearney (Market Wired 2013), son solo del 25 % en medios electrónicos, comparados con el 40 % en tiendas físicas. La poca presencia en el negocio de abarrotes específicamente, viene siendo disminuida tras la adquisición de Whole Foods.
- **Incremento del ratio entre pasivos no corrientes y activos:** Comparado contra su actual competidor Walmart, el ratio en Amazon sigue en aumento, lo que podría en un futuro significar una debilidad frente a sus competidores.
- **Capacidad de captar y retener personal clave para la organización:** Tanto en gerencia como para las ciencias de datos, Amazon y sus competidores se encuentran en dificultades al momento gestionar el recurso humano idóneo para operar en los lugares en donde expanda sus servicios.

- **Capacidad de “encriptar” y autenticar data aumenta la vulnerabilidad ante el crimen informático y pérdidas de información:** Amazon se expone a riesgos de pérdida de información crucial o potenciales demandas por falta de protección de datos personales.
- **Capacidad de operar y optimizar la red de almacenes y centros de datos en temporadas altas:** Altos volúmenes de ventas durante el último trimestre del año. Los productos populares deben almacenarse en cantidades adecuadas para la satisfacción de la demanda entrante. Existe también el riesgo de que interrupción de los sistemas puede reducir la eficiencia del cumplimiento de entrega. El alza en ventas aumenta también el riesgo de accidentes laborales dentro de almacenes.
- **Capacidad de implementar, mantener y desarrollar adecuadamente los acuerdos comerciales con terceros:** El incumplimiento de terceras partes clave en la operación del negocio puede hacer incurrir a Amazon en pérdidas en ventas o satisfacción al cliente. Dentro de esta se encuentran los proveedores de servicios de pago en línea y los mismos vendedores.
- **Capacidad de generar mayor margen de ganancia:** La industria del comercio electrónico tiene un margen bajo de ganancias y un gran volumen de productos vendidos. Amazon llegó a tener ganancias luego de varios años de su inicio.
- **Capacidad de adquisición de patentes clave para el negocio:** La expansión de productos propios como el *Kindle*, *Fire Tablet*, *Fire TV*, *Echo* y *Ring*, así como la generación de contenido, suponen la adquisición y cuidado de patentes innovadoras y el riesgo de no proteger su propiedad intelectual, y la de otros productos que ofrece, puede exponer a Amazon a demandas.

4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica (David 2013). Tras el listado de los recursos de Amazon y la valoración como ventajas respecto a la competencia, se obtuvo una puntuación ponderada de 2,6, lo cual indica que la posición interna de Amazon es ligeramente superior al promedio e indica una oportunidad de mejora en operaciones, estrategias, políticas y procedimientos. A continuación, se presenta la matriz en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS				
1	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Sinergia Amazon marketplace, AWS, Prime y suscriptores.	0,10	4	0,40
2	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Capacidad de cumplir con precios bajos y entrega rápida de una gran variedad de productos.	0,10	4	0,40
3	VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR: Inversión en innovación y desarrollo.	0,07	4	0,28
4	VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR: Marca reconocida, parte de los grandes y primeros “jugadores” dentro del mercado del comercio electrónico.	0,07	4	0,28
5	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: Centros logísticos automatizados.	0,05	3	0,15
6	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: Precios bajos en servicios AWS.	0,05	3	0,15
7	PARIDAD COMPETITIVA: Gran variedad de productos en venta.	0,02	3	0,06
8	PARIDAD COMPETITIVA: Capacidad de transacciones en línea.	0,02	3	0,06
DEBILIDADES				
1	DESVENTAJA COMPETITIVA: Poca presencia física.	0,10	2	0,20
2	Incremento del ratio entre pasivos no corrientes y activos.	0,10	2	0,20
3	Capacidad de captar y retener a personal clave para la organización.	0,07	2	0,14
4	Capacidad de “encriptar” y autenticar data aumenta la vulnerabilidad ante el crimen informático y pérdidas de información.	0,07	2	0,14
5	Capacidad de operar y optimizar la red de almacenes y centros de datos en temporadas altas.	0,05	1	0,05
6	Capacidad de implementar, mantener y desarrollar adecuadamente los acuerdos comerciales mediante terceros.	0,04	1	0,04
7	Capacidad de generar mayor margen de ganancia.	0,03	1	0,03
8	Capacidad de adquisición de patentes clave en el negocio.	0,02	1	0,02
		0,96		2,60

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Capítulo IV. Análisis de mercado

De acuerdo con McGivern (2013), la investigación de mercado se encarga de recolectar datos y analizar acerca de actitudes de las personas que pueden cambiar producto de la experiencia, cobertura en medios digitales o publicidad, además de entender el comportamiento o influencia de las personas.

El proceso de investigación de mercado debe partir por identificar qué problema u oportunidad se necesita resolver o descubrir, además de la información que se necesita investigar para la toma de una decisión. Esto es la base para poder plantear los objetivos.

1. Objetivo general

Definir el mercado meta para la expansión geográfica en Brasil, de manera que se sienten las bases para la elaboración del plan de *marketing*.

2. Metodología

De acuerdo con Hague, Harrison, Cupman y Truman (2016), la metodología propone la búsqueda de datos bajo un enfoque *Desk Research*, la investigación de escritorio es el estudio de fuentes secundarias de datos, información que ya está disponible en el dominio público o dentro de los confines privados de una organización, el material que utilizaríamos son resúmenes, estadísticas y reportes que están disponibles en los sitios web: Statista, Euromonitor, Emarketer, Bloomberg, Feedvisor, Oberlo, entre otros.

«La investigación documental es una herramienta excelente para reunir imágenes de un entorno de marketing, mostrando el tamaño del mercado, los proveedores, los productos que fabrican y las tendencias del mercado. También es una rica fuente de datos sobre la información de la empresa y, por lo tanto, es útil para perfilar tanto a los clientes como a los competidores» (Hague, Harrison, Cupman y Truman 2016: 66).

3. Crecimiento del comercio electrónico en América Latina

El comercio electrónico en Brasil es líder en Latinoamérica. Actualmente, cuenta con una población de más de 212 millones de habitantes, de los cuales, alrededor del 73 % cuenta con acceso a internet, según datos de Statista (2020). Además, a principios de 2020, Brasil fue el país latinoamericano con el mayor número de usuarios en línea y se calcula que para el 2026, aproximadamente ocho de cada diez brasileños habrían usado la web al menos una vez al mes.

Según estudios de Statista, durante los últimos años, América Latina ha experimentado un crecimiento progresivo de compradores por *e-commerce*, registrando un incremento total de 23 puntos entre el 2019 y el 2020 (267 millones de compradores para este último año), un 55 % más que el promedio global. Ver el gráfico 2.

Gráfico 2. Compradores *on-line* en Latinoamérica y el mundo



Fuente: Statista (2020).

Se espera que para el 2024, la cifra de personas que compren productos y servicios por internet crezca un 31 % más, llegando a los 351 millones de usuarios en toda la región. El anterior comportamiento registró su mayor aceleración producto de las medidas de confinamiento generadas por el COVID-19, las cuales, alejaron a los consumidores de las tradicionales compras presenciales, acelerando la transformación digital y el posicionamiento del *e-commerce*.

4. El comercio electrónico en Brasil

El mercado *e-commerce* más grande de América Latina es Brasil, que durante el 2019 reportó la cifra de 27.000 millones de dólares en ventas. Para el 2020, fue el país que más creció en el número de compradores *on-line*, registrando 7,3 millones de nuevos consumidores que realizaron su primera compra a través del comercio en línea durante el tiempo de pandemia. Como resultado, el porcentaje de compras por *e-commerce* creció un 60,9 %, mientras que la penetración de las ventas *on-line* en el total de las ventas minoristas fue del 8 % y el comercio electrónico brasileño creció 73,88 % en 2020.

El crecimiento tiene como factores claves la penetración de internet en el país que alcanzó el 70 % en el 2019. El uso de teléfonos móviles y las redes sociales juegan un papel muy importante en la

escena del *e-commerce* de Brasil, y la inclusión financiera de la población que destacan el crecimiento y liderazgo de Brasil en las ventas minoristas *on-line*.

4.1 Factores para el crecimiento del comercio electrónico

4.1.1 Uso de móviles, internet y redes sociales

En enero de 2021 (ver el gráfico 3), la población de Brasil registró un total de 213 millones de personas, de los cuales, el 87,2 % vive en zonas urbanas. El número de dispositivos móviles conectados en el país es de 205 millones, lo que constituye un 96,3 % de la población. En Brasil, 160 millones de personas están conectadas a internet, es decir, el 75 % del total de la población. El 70,3 % de los internautas brasileños usa activamente las redes sociales. Este porcentaje está ligeramente por debajo del promedio de otros países como México y Argentina, donde la población activa en redes sociales representa el 77,2 % y el 79,3 % de los internautas, respectivamente.

Gráfico 3. Situación digital de la población en Brasil



Fuente: Branch.com (2020).

4.1.2 Tiempo promedio invertido en plataformas y dispositivos digitales

El tiempo que pasan al día los brasileños conectándose a diferentes plataformas o dispositivos se divide así (ver el gráfico 4):

- 10 horas y 08 minutos conectados a internet (casi una hora más con respecto al 2019).
- 4 horas y 02 minutos mirando TV (*broadcast* o *streaming*).
- 3 horas y 42 minutos usando redes sociales.
- 3 horas y 13 minutos leyendo noticias (en línea o en medios impresos).
- 1 hora y 52 minutos escuchando música a través de servicios de *streaming*.
- 57 minutos escuchando la radio.
- 51 minutos escuchando *podcasts*.
- 1 hora y 17 minutos al día jugando videojuegos de consola.

Gráfico 4. Tiempo invertido en plataforma y dispositivos



Fuente: Branch.com (2020).

4.1.3 Actividades del *e-commerce*

La facilidad de comprar cualquier cosa sin salir de casa es un fuerte atractivo para los consumidores con una rutina cada vez más compleja. Esta es una de las razones por las que el comercio electrónico crece año tras año.

Las actividades de *e-commerce* relacionadas con los usuarios brasileños, entre los 16 a 64 años de edad, se dividen de la siguiente manera (ver el gráfico 5):

- El 91,4 % de las personas realizan búsquedas en línea sobre productos y servicios.
- El 94,2 % de los usuarios visitan páginas webs *retail* o tiendas digitales.
- El 79,4 % de los usuarios utiliza aplicaciones móviles para realizar una compra.
- El 76 % realiza compras de productos en línea.
- El 50,8 % realiza compras de productos en línea desde dispositivos móviles.

En medio de la crisis por el coronavirus, en la que muchas empresas centradas solo en los minoristas tradicionales terminaron cerrando sus puertas, el comercio electrónico vio dispararse sus números. Sin poder salir de casa, los brasileños veían las tiendas *on-line* como una alternativa segura y, a menudo, más económica para hacer sus compras.

Según datos de Ebit / Nielsen, solo en el primer semestre de 2020, alrededor de 7 millones de nuevos usuarios realizaron su primera compra a través del comercio electrónico, lo que generó ingresos un 47 % más altos que en los 12 meses anteriores.

Gráfico 5. Actividades del comercio electrónico



Fuente: Branch.com (2020).

4.1.4 Inclusión financiera de la población

Desde el comienzo de la pandemia de COVID-19, cerca de 16 millones de personas fueron integrados al sistema financiero de Brasil con lo que el 85 % de su población tiene acceso a servicios financieros. En marzo de 2020, el mundo entero se confinó mientras el COVID-19 se propagaba por todo el planeta. El Gobierno actuó rápido en su respuesta y proporcionaron asistencia económica para familias de bajos ingresos, distribuida a través de canales digitales dirigidos a una población que no estaba acostumbrada a usar servicios financieros digitales.

Las condiciones de cuarentena también obligaron a millones de consumidores a adoptar comportamientos digitales por primera vez en su vida, lo que incluye compras en comercios electrónicos y educación en línea, todo lo cual ha despertado un mayor interés en las herramientas financieras digitales. La pandemia representa una oportunidad sin precedentes para transformar el estado de las finanzas digitales al brindarles nuevos poderes y facultades a los ciudadanos no bancarizados y sub-bancarizados más vulnerables de la población brasileña.

5. Tamaño del mercado de comercio electrónico en Brasil

El participante más grande en el mercado de comercio electrónico brasileño es magazineluiza.com.br. La tienda tuvo un ingreso de USD 3.200 millones en 2021. Magazineluiza.com.br es seguida por casasbahia.com.br y americanas.com.br como la segunda y tercera tienda más grande con USD 2.200 millones y USD 2.000 millones, respectivamente. En conjunto, las tres tiendas principales representan el 30 % de los ingresos en línea en Brasil.

Amazon se encuentra como la cuarta tienda con ingresos de USD 1.500 millones, registrando un crecimiento del 35 % respecto al año anterior. El *top* de las 4 tiendas se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Top 4 de tiendas del comercio electrónico en Brasil

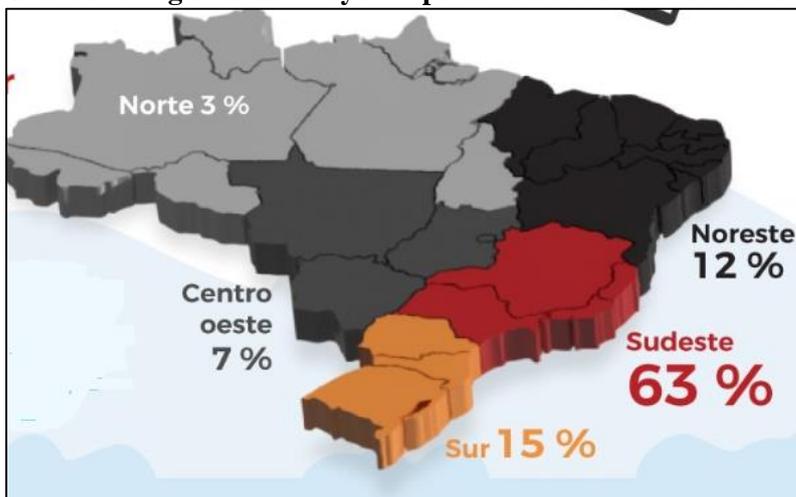
#	Tienda en línea	País principal	Ventas netas propia
			Ingresos totales Crecimiento '20/21
1	revistaluiza.com.br Revista Luiza SA	Brasil	> US\$2,500 millones 30,2% ▲
2	casasbahia.com.br Vía Varejo SA	Brasil	> US\$2,000 millones 20,5% ▲
3	americanas.com.br Americanas SA	Brasil	> US\$1,500 millones 39,2% ▲
4	amazon.com.br Amazon Servicios de Varejo do Brasil Ltda	Brasil	> US\$1,500 millones 35,6% ▲

Fuente: ecommerceDB (2020).

5.1 Participación de las regiones de Brasil en el e-commerce

La composición de la métrica de ventas, al observar los datos por región en el 2020, fue la siguiente: Noreste (77,63 %), Sur (66,22 %), Sudeste (48,32 %), Centro Oeste (46,99 %) y Norte (39,25 %). Las regiones con mayores ventas se componen por la región Noreste y Sur. Sin embargo, respecto a las regiones que destacan mayor importancia al comercio electrónico estas son la región Sudeste, que concentra 63 %, seguida por la región Sur, con 15 %, y Noreste, con 12 %, siendo las tres principales regiones para el desarrollo del comercio electrónico. Estos datos se muestran en el gráfico 7.

Gráfico 7. Regiones con mayor importancia de comercio electrónico



Fuente: ecommerceDB (2020).

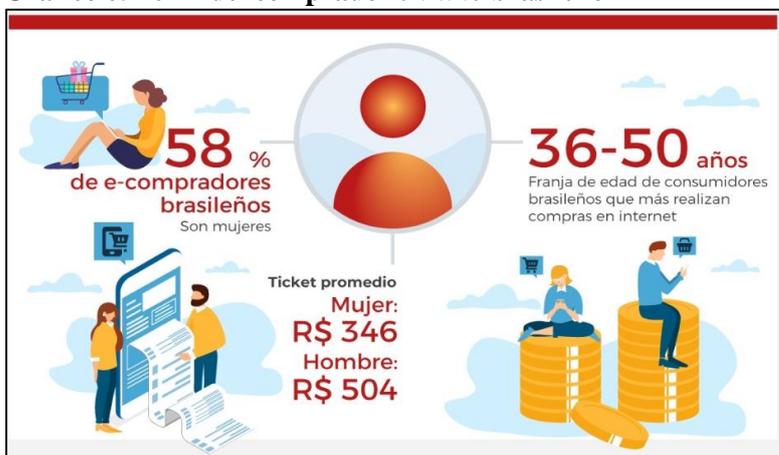
6. Perfil del consumidor

En Brasil, el uso de dispositivos móviles por los usuarios de internet, entre 16 a 64 años de edad, se divide porcentualmente de la siguiente forma:

- Celulares (cualquier tipo): 98,7 %.
- Teléfonos inteligentes (*smartphone*): 98,5 %.
- Teléfonos sin características “inteligentes”: 8,6 %.
- *Laptops* y/u ordenadores de escritorio: 71,6 %.
- Tablet: 32,6 %.
- Televisores inteligentes para ver contenido en línea (como Netflix): 27 %.
- Consolas de videojuegos: 33,3 %.
- Dispositivos inteligentes para el hogar (*Smart Home*): 5,5 %.
- Relojes inteligentes: 18,1 %.
- Dispositivos de realidad virtual: 3,9 %.

En cuanto a la preferencia por parte de los brasileños para usar teléfonos celulares, tenemos que: los brasileños compran más teléfonos celulares que los estadounidenses y también usan más aplicaciones que ellos. Esto fue revelado por una encuesta realizada este año por Digital Turbine, una empresa que simplifica el descubrimiento de aplicaciones y contenido con experiencias de usuario directas en el dispositivo. Según este dato, el 24 % tiene dispositivos nuevos (de menos de tres meses) y solo el 19 % de los brasileños tiene teléfonos inteligentes con más de dos años. Mientras que, por su lado, más de 1/3 de los estadounidenses tienen dispositivos de más de 2 años. La franja de edad de consumidores brasileños que más realizan compras en internet es de 36 a 50 años de edad, el 58 % de los compradores *on-line* son mujeres, siendo el mayor valor del *ticket* promedio de compra de los hombres de 504 reales (ver el gráfico 8).

Gráfico 8. Perfil del comprador *on-line* brasileño



Fuente: americasmi.com (2021)

7. Conclusiones

La población de Brasil aumentó en 1,5 millones entre enero de 2020 y enero de 2021. Existen 153,7 millones de usuarios de internet que acceden a este servicio a través de sus celulares, el 96,1 % del total de la población activa en internet. A su vez, en Brasil, 150 millones de personas usan las redes sociales. Para enero del 2021, este dato reportó un crecimiento del 7,1 %, es decir, 10 millones de usuarios nuevos, a los cuales se puede llegar mediante campañas publicitarias.

De las 5,17 horas que los brasileños pasan en internet, casi 4 de ellas (3 horas y 42 minutos) lo hacen en redes sociales y más de la mitad de los usuarios usa estas redes con propósitos laborales, dato a tener en cuenta para definir los patrones de consumo en redes.

Producto del impacto por el COVID-19, Brasil muestra un aumento importante en el uso de las redes sociales (7 % en el 2020), lo que ha posicionado a estas plataformas como prioridad de inversión publicitaria para las empresas, pues alrededor del 85,5 % de los usuarios conoce las marcas y productos desde páginas web y redes sociales.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Introducción

De acuerdo con Magretta (2013), una estrategia debe pasar por las siguientes pruebas para definir si es buena o no, es decir, si obtendrá un buen desempeño económico:

- Una propuesta bien definida de valor, dirigida al exterior, a sus clientes, sus necesidades y con un precio rentable para la compañía; la propuesta debe ser distinta a la de sus rivales.
- Una cadena de valor adaptada específicamente a la propuesta de valor, realizar las actividades de manera diferente y óptima a las de los rivales, brindando un valor especial.
- *Trade-off* diferentes a los de los rivales, tomar la decisión de manera distinta a la de los rivales y dan sustentabilidad a las estrategias, que deben relacionarse con sus pérdidas y ganancias.
- Adecuación de la cadena de valor, esto describe cómo existe interdependencia entre todas las actividades de la cadena de valor, debe haber consistencia, refuerzo y sustitución entre ellas.
- Continuidad a lo largo del tiempo, sin continuidad las empresas no alcanzarían la ventaja competitiva, siempre habrá cambios y la empresa debe adaptarse y responder a estos.

Luego de haber pasado por la etapa de análisis interno para identificar las oportunidades en el mercado y el análisis externo para detectar las amenazas del entorno externo de Amazon, pasaremos a revisar la misión y visión de la empresa como base para implementar sus estrategias.

Como parte del proceso de formulación de estrategias, es necesario analizar los diversos tipos de estrategia que pueda adoptar la empresa. Luego pasaremos a identificar las estrategias de negocio y la estrategia corporativa de Amazon. Según Porter (1991), para que la empresa tenga un sentido real, deberá vincularse directamente al desempeño financiero.

2. Misión de Amazon

La misión de Amazon se mantiene¹⁴: «Nos esforzamos por ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la máxima comodidad» (Mission Statement Academy 2015: 1er. párrafo Para ello, Amazon establece un concepto, una forma de entender al cliente, de crecer como empresa sobre la base de:

- **Consumidores:** Gracias al crecimiento y la innovación, cada día ofrece más productos a precios más reducidos sin que la calidad se vea resentida por ello. Para tal fin, Amazon cuenta con centros logísticos en todo el mundo y una cuidada atención al cliente.
- **Vendedores:** Amazon es el mayor *marketplace* del mundo. Una plataforma que obtiene parte

¹⁴ Información tomada de <https://mission-statement.com/amazon/>

de sus beneficios de pequeños minoristas y cadenas de distribución que ofrecen sus productos como *partners* y que ya representan el 40 % de las ventas del gigante.

3. Visión de Amazon

La declaración de la visión de Amazon es¹⁵: «Ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, donde los clientes pueden encontrar y descubrir cualquier producto que quieran comprar en línea» (Cuofano 2020: 1er. párrafo), enfocados en el cliente y su presencia global.

4. Valores

Amazon se guía por cuatro valores o pilares dentro de su cultura¹⁶:

- Obsesión por el cliente.
- Pasión por la innovación.
- Compromiso por la excelencia operativa.
- Pensamiento a largo plazo.

Los valores permiten que los trabajadores se concienticen y los tengan como su centro y foco dentro de sus procesos o discusiones dentro de Amazon.

5. Objetivos estratégicos para el período 2021-2025

Plantearémos los objetivos estratégicos de Amazon, alineados su visión y misión, así como los valores de la empresa. A continuación, los presentamos:

5.1 Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas en 10 % para el 2022, 20 % para el 2023 y 30 % para el 2025. Los incrementos son respecto al año anterior.
- Incrementar la participación del mercado en Brasil en el rango del 4 % a 6 % al 2022, 6 % a 12 % al 2023 y de 12 % a 20 % a largo plazo.
- Disminuir el costo de ventas en 5 % al 2022, en 8 % al 2023 y 10 % al 2025.

5.2 Objetivo de rentabilidad

- Incrementar EBITDA sobre ventas en 4 % al 2022 y 5 % al 2025.

¹⁵ Información tomada de <https://fourweekmba.com/amazon-vision-statement-mission-statement/>

¹⁶ Información tomada de <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2021/02/11/how-jeff-bezos-consistently-communicates-four-core-values-that-made-amazon-a-success/?sh=1570b6966e24>

5.3 Objetivo de supervivencia

- Incrementar la satisfacción del cliente interno (empleados) a 70 % al 2022, 80 % al 2023 y 90 % al 2025.

6. Análisis FODA

A través del análisis FODA, se identifica los factores estratégicos internos (fortalezas y debilidades) y los factores estratégicos externos (oportunidades y amenazas) que tienen impacto en el negocio. Con el FODA se pueden identificar las fortalezas para mitigar las debilidades y amenazas, así como maximizar las oportunidades del mercado. En el anexo 8 se presenta el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de Amazon.

7. Análisis de grupos de interés (*stakeholders*)

Según Rothaermel (2017), los grupos de interés son las organizaciones, grupos o individuos que pueden afectarse o ser afectados por las acciones de una empresa, realizan una específica contribución en ella y tienen un interés en el desempeño y supervivencia continua de la empresa.

Se ha elegido la matriz del modelo de poder y dinamismo de Gardner, Rachlin y Sweeny (1986) que clasifica a los involucrados de acuerdo con el poder que tienen en las estrategias de la empresa y su dinamismo o capacidad para tomar decisiones. Clasificando de esta manera a los *stakeholders* se debe canalizar el esfuerzo político o de gestión antes de tomar medidas o acciones.

A continuación, se identifican a los *stakeholders* de Amazon siguiendo la matriz de Gardner:

Gráfico 9. Matriz de grupos de interés Amazon



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en *Handbook of Strategic Planning*, Gardner y otros (1986).

8. Estrategias competitivas

De acuerdo con Porter (1991), la estrategia competitiva de una empresa es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. Se tienen 3 tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Sin embargo, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) presentan 5 estrategias complementando la posición de Porter. Se añaden las estrategias de Liderazgo en costo y diferenciación integrados. (Ver el anexo 9).

Se considera que Amazon aplica una estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados que permite crear valor con una combinación de costo bajo y diferenciación, respondiendo a la necesidad de los consumidores de pagar menos por productos o servicios con características bien diferenciadas. Un ejemplo de esto es la membresía *Amazon Prime*, que brinda beneficios a sus clientes y a la vez le permite obtener descuentos en los productos y costos de distribución.

9. FODA cruzado

Del análisis del FODA podemos elaborar estrategias alternas combinando oportunidades y amenazas externas que se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas. Este método es conocido como FODA cruzado (ver el anexo 24). A continuación, las estrategias propuestas:

- **Estrategias FO, usan fortalezas para aprovechar oportunidades**
 - E01: Continuar con el crecimiento de las ventas apoyados en el poder de la marca, el concepto innovador, el servicio al cliente, la diversidad de productos y servicios a precios bajos. (F1, F2, F3, F4, F5, O1).
 - E02: Diversificación concéntrica para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y desarrollar nuevos mercados y clientes. (F1, F2, F4, F5, F7, F8, O2, O5, O6).
 - E03: Integración horizontal con otros minoristas de bajo rendimiento para aprovechar la fortaleza tecnológica y logística con el respaldo del poder de la marca e incrementar la presencia física. (F1, F2, F6, F8, O1, O5).
 - E04: Impulsar la venta de productos y servicios propios de Amazon y alianzas con marcas locales. (O5, F4, F7).
 - E05: Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil. (O4, F4).
 - E06: Impulsar los programas de responsabilidad social con las comunidades donde se opere (O1, F4).

- **Estrategias FA, fortalezas como forma de evitar las amenazas**
 - E07: Invertir en innovación y desarrollo (I&D) para mitigar las vulnerabilidades de seguridad de la información con las últimas tendencias tecnológicas. (F2, F8, A1).
 - E08: Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado. (F1, F2, F7, A2).
 - E09: Ofrecer planes de incentivos y fidelización a los clientes B2B de acuerdo con un análisis de preferencias. (F2, F6, A3).
 - E10: Abastecer de energía renovable a los centros de operaciones. (F2, F7, F8, A4).
 - E11: Uso de tecnologías más limpias y correcta disposición de los residuos. (A5, F3, F5).
 - E12: Asegurar la entrega de la oferta de valor al cliente. (A6, F2).

- **Estrategias DO, aprovechar oportunidades, superando debilidades**
 - E13: Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas. (D1, D2, D3, O1, O4, O5).
 - E14: Integración vertical hacia delante para un mejor control de los costos de transporte y mejorar los procesos que aseguren la calidad en la entrega del producto hasta el cliente final. (D1, D2, D3, O1, O3, O4, O5).
 - E15: Apertura de nuevas tiendas físicas como las de Amazon Go. (D4, O1, O2, O5).
 - E16: Fomentar la innovación y adquisición de nuevas patentes. (D8, O4, O6).
 - E17: Optimización de los centros de distribución para la atención en temporadas altas (D3, O6).
 - E18: Impulsar programas de recursos humanos orientados a la captación y retención del personal idóneo. (D3, O3, O6).

- **Estrategias DA, defensivas para minimizar las debilidades y evitar amenazas**
 - E19: Optimizar los procesos de la cadena de valor para asegurar que la compra cumpla con todos los niveles de servicio esperados y que sea segura. (D1, A1).
 - E20: Promover con otras empresas del sector el desarrollo nuevos canales de distribución de menor costo y a nivel internacional. (D1, D2, A2, A3, A5).
 - E21: Ampliar la red de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes. (D3, D4, A5).
 - E22: Mejora del servicio posventa y canales de atención (D5, D6, A6).
 - E23: Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático. (D1, D6, A4).

- E24: Cumplimiento de obligaciones financieras de largo plazo (D2, A2, A4).

10. Matrices para validar las estrategias

10.1 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Luego de realizar el análisis de la matriz PEYEA de Amazon (ver el anexo 10) se identificó el tipo de posición estratégica será agresiva, dentro de una industria atractiva y un entorno estable. Las estrategias que se proponen para Amazon de acuerdo con el perfil son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación.

10.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group o matriz de crecimiento-participación ubica a cada una de las divisiones de una empresa en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Se realizó el análisis para Amazon tiene para clasificar a los productos/servicios con similares características y con la cual también muestra sus ventas en su reporte anual: tiendas *on-line*, tiendas físicas, servicios a vendedor tercero, servicios Amazon web (AWS) y otros (ver los anexos 11 y 12).

Producto del análisis, se puede identificar que todas estas divisiones de Amazon se ubican dentro del cuadrante de las incógnitas, los cuales pertenecen a una industria de alto crecimiento. Para esta clasificación se recomienda aplicar las estrategias: intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto) o desinversión, en caso la decisión implique vender el negocio que tenga menor ingreso.

10.3 Matriz de la Estrategia Principal

De acuerdo con el análisis de matriz de la Estrategia Principal, la cual se basa en dos dimensiones de valoración competitiva y crecimiento de mercado según David (2013), Amazon tiene una alta posición competitiva y un crecimiento rápido. Las ventas de Amazon se incrementaron en 38% según su Reporte Anual del año 2020.

Amazon está ubicada en el cuadrante I de la matriz principal (ver el anexo 13) donde se recomienda estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) y diversificación relacionada.

10.4 Matriz de decisión

Las matrices FODA, PEYEA, BCG y Estrategia Principal serán analizadas a través de esta matriz de decisión esta técnica indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias propuestas.

Del análisis de esta matriz de decisión se obtuvieron 9 estrategias propuestas, sombreadas en gris en el anexo 14, de 24 con la calificación más alta de acuerdo con las matrices de análisis involucradas.

10.5 La matriz de Rumelt (MR)

Mediante esta matriz, se podrá filtrar las 9 estrategias seleccionadas, bajo los criterios de prueba de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. (Ver el anexo 15).

Se aprueban 5 estrategias pasan todas las pruebas de un total de 9, que se presentan a continuación:

- Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil.
- Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado.
- Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas.
- Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático.
- Ampliar la red geográfica de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes.

11. Alineamiento de la estrategia con los objetivos

Se puede visualizar que, al alinear todas las estrategias con los objetivos, se refuerza el predominio de las estrategias elegidas en el punto anterior. Adicionalmente, para el presente trabajo se ha elegido fortalecer la ampliación geográfica en Latinoamérica, escogiendo Brasil como mercado en crecimiento (ver el anexo 22). Adicionalmente se realiza alineamiento de estrategias con los planes funcionales (ver anexo 23)

Capítulo VI. Plan de *marketing*

De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2011), el plan de *marketing* nos permitirá diseñar las actividades relacionadas con los objetivos de *marketing* y a la vez funciona como base para las estrategias y decisiones de *marketing*. Los elementos del plan de *marketing* para Amazon incluyen la definición de un mercado meta potencial y el establecimiento de los siete componentes de la mezcla de *marketing* para producir intercambios mutuamente satisfactorios en el mercado meta.

1. Descripción del producto o servicio

Amazon es una empresa que ofrece una gran diversidad de productos a través del comercio electrónico o conocido también con su anglicismo *e-commerce*; según el informe de Ebit / Nielsen (2020), en el 2020, la cantidad de consumidores en línea aumentó más de un 41 % debido a las restricciones sanitarias derivadas de la pandemia mundial y las preferencias cambiantes de los consumidores.

Alineados a las estrategias, nos enfocaremos en el posicionamiento de Amazon con su negocio B2C (*Business to Consumer*) dentro del mercado brasileño.

2. Objetivos del plan de *marketing*

2.1 Objetivo general

Atraer un mayor número de clientes en el negocio B2C de comercio electrónico de Amazon para lograr un mejor posicionamiento en Brasil.

2.2 Objetivos específicos

A continuación, en la tabla 6 se describen los objetivos específicos propuestos para Amazon:

Tabla 6. Objetivos específicos del plan de *marketing*

Objetivos de <i>marketing</i>	Indicador de cumplimiento	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Alcanzar liderazgo en comercio electrónico en Brasil.	Posición respecto a la participación de tráfico.	Posición 4	Posición 3	Posición 2
Incrementar la participación de mercado de comercio electrónico en Brasil.	Porcentaje de participación de mercado.	4-6 %	6%-12 %	12%-20 %
Incrementar las ventas, por mejor posicionamiento de la marca y promociones.	Incremento de volumen de ventas.	10 %	20 %	30 %
Incrementar la satisfacción del cliente.	Incremento de índice de satisfacción a través de encuestas posventa.	80 %	90 %	98 %

Fuente: Elaboración propia basada en Ebanx (2020)¹⁷

¹⁷ Información tomada de <https://labsnews.com/en/articles/business/amazon-in-brazil-is-not-as-big-as-you-might-expect/>

3. Formulación estratégica de *marketing*

El plan de *marketing* de Amazon, bajo enfoque de Kotler y Keller (2016), lo dividiremos en dos niveles:

- **Marketing estratégico:** establece el mercado meta y propuesta de valor con estrategias de segmentación, posicionamiento y crecimiento, alineadas a la estrategia general.
- **Marketing táctico:** estrategias del *marketing mix* cuyo objetivo es mostrar las características y cualidades distintivas de los productos o servicios a los clientes.

3.1 Marketing estratégico

3.1.1 Estrategias de posicionamiento

Como se ha mostrado en los objetivos, se buscará la fidelización de los clientes actuales o potenciales de Amazon Brasil con las siguientes acciones:

- Hacer que el cliente perciba a Amazon como una de las mejores opciones confiables para realizar una operación de manera segura y de mejor tiempo de entrega, aumentando sus centros logísticos.
- Usar el respaldo que tiene la marca a nivel internacional como la carta de presentación en cualquier localidad en que la que decida incursionar.
- Generar promociones que incluyen precios bajos y beneficios para sus clientes que se afilien a su servicio *prime*.
- Incrementar la inversión en el *marketing* para mostrar los beneficios y los productos de la marca a través de redes sociales y medios tradicionales.

3.1.2 Estrategias de segmentación

Acorde con Lamb, Hair y McDaniel (2011), la segmentación de mercado es clave para las estrategias de *marketing* de una empresa exitosa, para definir con mayor precisión las necesidades y deseos de los clientes.

De acuerdo con el estudio de mercado desarrollado, se segmentará de manera demográfica enfocándose en la población de entre 36 a 50 años que son el grupo de personas que realizaron la mayor cantidad de compras de productos tecnológicos. También se considerará la segmentación geográfica en la región Sudeste, importante para el desarrollo del comercio electrónico. Como acción, se desplegarán nuevos *fulfillment centers* o “centros logísticos” y, de esa manera, otorgar su oferta de valor completa.

Por otro lado, en cuanto a las opciones de entrega, los clientes valoran los precios bajos de *delivery* y en los mismos productos como parte de su análisis costo beneficio, pero si consideran los servicios agregados como el *tracking* del pedido, devolución y garantía.

3.1.3 Estrategias de crecimiento

Nos vamos a basar en la matriz de la estrategia principal que analizamos en la sección de estrategia donde se recomiendan los siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategias intensivas**

- **Desarrollo de mercado:** Se desarrollará el mercado de Brasil, en donde se tiene presencia, a través de campañas publicitarias en diversos medios y sobre todo en internet y redes sociales.
- **Desarrollo de producto:** Contribuir en la integración de los *smartphones* con otros dispositivos haciendo uso de las tendencias tecnológicas como el internet, páginas sociales como Facebook, correos electrónicos con publicidad y el *machine learning*.

- **Estrategias de integración**

- **Crecimiento adelante y hacia atrás:** En Brasil, Amazon debe formar alianzas y fomentar las buenas relaciones entre sus proveedores y sus distribuidores tanto locales como extranjeros buscando un *win to win*.

3.2 Marketing táctico

Según Lovelock y Wirtz (2009), la mezcla de *marketing* para servicios de ventas digitales referiría a una combinación única de estrategias de elementos del producto (producto): lugar y tiempo (plaza distribución); promoción y educación (promoción); precio y otros costos para el usuario (fijación de precios); personal y productividad; calidad y entorno físico. Sobre la base de los objetivos planteados, se proponen las siguientes estrategias de *marketing* para el mercado de Brasil.

3.2.1 Producto

Para Amazon Brasil, se propone incrementar ventas a través de sus plataformas web de comercio electrónico y *apps*. El producto llega, según su oferta de valor, de manera rápida y segura, de manera que Amazon incluye en su oferta el embalaje de sus productos y un seguimiento diario de los pedidos, hasta envió gratis.

Dentro de la categoría de productos de Amazon se propone la mejora en cada uno de las siguientes características del servicio:

- **Intangibilidad:** mejora en el sistema de notificaciones y rastreo de las compras realizadas.
- **Inseparabilidad:** ofrecer productos alternativos.
- **Heterogeneidad:** automatización de los procesos para cumplir con la demanda estacional y el aumento de puntos de recojo brindar alternativas de entrega.
- **Carácter perecedero:** uso de la inteligencia artificial.

3.2.2 Plaza

Amazon tiene una estrategia de ventas omnicanal y los clientes acceden a sus ofertas a través de sus diferentes canales. Se propone incrementar los servicios de recojo en los puntos de venta físicos como *Amazon Go* o en otras cadenas de tiendas asociadas como una modalidad *click and collect* bajo el respaldo de la marca y experiencia de servicio de Amazon.

3.2.3 Promoción

Se entregará como valor a los consumidores brasileños las promociones y los servicios como un aspecto inseparable de la vida cotidiana. Algunas acciones propuestas son:

- **Clientes *prime*:** como promoción de ventas incrementarán los beneficios para los clientes *prime* sobre las compras por cantidad y periodo de tiempo: descuentos en los precios a partir de un número de unidades y por compras consecutivas en un periodo de tiempo.
- **Campañas SEM y SEO:** como parte de la publicidad digital se realizarán campañas frecuentes de SEM (*search engine marketing*) considerando palabras clave como Amazon, *prime*, *cyber* que de acuerdo con la temporada permita aparecer en los motores de búsqueda y se visualicen las promociones de Amazon como patrocinados.

Creación de campañas de acuerdo con los segmentos objetivos a través de herramientas como Google Ads. Se debe complementar la campaña SEM con SEO (*search engine optimization*), que a diferencia de la primera que es a corto plazo, esta es a mediano y largo plazo.

- **Publicidad tradicional:** además de la publicidad digital, se mantiene la publicidad en medios como televisión, radio.

3.2.4 Precio

El negocio de Amazon es estacional, por ello, en Brasil se propone mantener las estrategias promocionales de acuerdo con cada locación geográfica, en los nuevos y actuales mercados, considerando que los perfiles de los consumidores son distintos, manteniendo los envíos gratis, descuentos, regalos y programas de fidelización; también se buscará el pago en cuotas de las compras a través de sistemas de bancarización.

3.2.5 Personas

Amazon se enfoca en la capacitación y una sólida ética de trabajo, en Brasil se propone buscar alianzas con los clientes interno y usuarios de las plataformas para enfocarse en el principal motor de la empresa que son las personas. Se propone establecer capacitaciones e incentivos a todos los colaboradores en base a su desempeño y orientados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Amazon se enfoca en la capacitación y una sólida ética de trabajo, se propone integrar al cliente interno y usuarios de las plataformas para enfocarse en el principal motor de la empresa que son las personas. Se propone establecer capacitaciones e incentivos a todos los colaboradores para mejorar el desempeño en las ventas, evaluado con metas definidas asociadas al volumen de ventas y encuestas de satisfacción de los clientes.

3.2.6 Procesos

Amazon se enfoca en la eficiencia con cada uno de sus procesos de negocio, aplicando el método de mejora continua, *Kaizen*, que contribuye a una manipulación rápida y rentable del producto. La eficiencia es necesaria y se debe incluir en cada unidad de negocio de Amazon. Se propone, identificar procesos para mejorar la experiencia dentro de la organización que impacte directamente en la eficiencia de los empleados.

3.2.7 Presencia física

El logotipo de Amazon refleja el nombre de la empresa escrito en letras minúsculas en color negro con una flecha amarilla. Se propone como otra evidencia física incluir el logotipo de Amazon en los vehículos propios o terceros que realizan la entrega de los productos al cliente, también en las empresas públicas de transporte de Brasil.

4. Presupuesto de *marketing*

Se ha proyectado mediante regresión lineal, lo que vendría a considerarse como el crecimiento de Amazon sin implementación de nuevas estrategias. Los montos para el gasto en *marketing* de los servicios *on-line* se proyectan teniendo en cuenta la misma participación en porcentaje que tienen las ventas *on-line* del total de ventas netas de Amazon; de manera que se asigne en igual proporción, el mismo porcentaje del presupuesto proyectado de *marketing* de Amazon al presupuesto proyectado de *marketing on-line*. El porcentaje designado a cada estrategia ha sido ponderado cualitativamente según importancia relativa para un mayor impacto. Se muestra el presupuesto en la tabla 7.

Tabla 7. Cálculo del presupuesto de *marketing on-line*

Presupuesto anual (millones de dólares)						
Presupuesto de <i>marketing</i>	Inversión inicial (2020)	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas AMZN		364.437	408.833	453.228	497.624	542.019
Ventas <i>on-line</i>		189,60	210,87	232,14	253,41	274,68
Participación (%)		0,01				
Gastos de <i>marketing</i> proyectados		24.581	27.964	31.347	34.729	38.112
		0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Presupuesto <i>marketing</i>	10.000	245,81	279,64	313,47	347,29	381,12
Estrategias de producto (10%)		24,58	27,96	31,35	34,73	38,11
Estrategias de precio (25%)		61,45	69,91	78,37	86,82	95,28
Estrategias de plaza (25%)		61,45	69,91	78,37	86,82	95,28
Estrategias de promoción (10%)		24,58	27,96	31,35	34,73	38,11
Estrategias de personas (10%)		24,58	27,96	31,35	34,73	38,11
Estrategias de procesos (10%)		24,58	27,96	31,35	34,73	38,11
Estrategias de presencia física (10%)		24,58	27,96	31,35	34,73	38,11

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VII. Plan de operaciones

La operación dentro de una empresa hace referencia a sus procedimientos y la ejecución de estas, permitiendo el cumplimiento de los objetivos esperados. De acuerdo con Heizer y Render (2008), el *e-commerce* permite reducir los costos de operaciones de forma eficaz a través de diferentes herramientas tecnológicas que permiten un mejor control del inventario, personalizar el servicio al cliente, contar con entregas justo a tiempo y una mejor toma de decisiones. Sin embargo, uno de los desafíos de este modelo de negocio que tiene Amazon es la reducción de los costos de procesamiento y distribución.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Amazon tiene una estrategia competitiva híbrida (liderazgo en coste y diferenciación integrados) de acuerdo con lo desarrollado en el planeamiento estratégico. Para el presente caso, se eligen tres de las dimensiones competitivas: flexibilidad, calidad y velocidad de entrega, descrita por Chase, Jacobs y Aquilano (2009), que permitirán mejorar las respuestas a las necesidades del cliente de Amazon. Estas dimensiones, llamadas por Slack y Lewis (2011) como “Objetivos de desempeño de la estrategia de operaciones”, han permitido definir los siguientes objetivos específicos que mostraremos en la siguiente tabla que ayudarán a medir el plan de operaciones propuesto para Amazon. (Ver la tabla 8).

Tabla 8. Objetivos específicos de operaciones

Eje del plan de operaciones	Objetivo del plan de operaciones	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Flexibilidad	Hacer frente a los cambios de demanda en situaciones programadas y no programadas	Envío tardío en temporada alta	< 5%	< 4%	<3%
		Entregas completas a tiempo	>95%	>98%	100%
Calidad	Innovar en tecnología para mejorar sus plataformas logísticas y asegurar una calidad de servicio.	Reducción de costos operativos	5%	8%	10%
		Reclamos de clientes	5%	3%	1%
Velocidad de la entrega	Garantizar la velocidad de entrega en los pedidos realizados en diferentes ciudades de Brasil	Disminución del tiempo de entrega al cliente final	72 horas	48 horas	24 horas
		Aumento de cobertura en ciudades estratégicas	2 ciudades	3 ciudades	5 ciudades

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.1 Flexibilidad

Los cambios y tendencias en el mercado obligan a que la empresa tenga una mayor flexibilidad en la respuesta de estos, para Amazon planteamos como objetivo hacer Frente a los cambios de demanda en situaciones programadas y no programadas.

Para ello, necesitan ofrecer un alto nivel de consistencia y calidad en la producción y entrega de bienes, reaccionado ágilmente a las perturbaciones de la cadena de abastecimiento, teniendo como indicadores el envío tardío en temporada alta y entregas completadas a tiempo.

1.1.1 Flexibilidad en el proceso *fulfillment*

Descripción del proceso

Los más de 175 centros logísticos de Amazon recogen, empacan y envían millones de órdenes de clientes. Estos centros necesitan tecnología avanzada y automatización para poder cubrir la demanda de los usuarios desde ambientes seguros y eficientes.

Dentro de 26 de los centros logísticos alrededor del mundo se encuentran más de 100.000 *drivers* robóticos que permiten mejorar los tiempos de entrega, la selección y disminuir costos.

Su proceso de logística interna actual se enfoca a incrementar la automatización y que la interacción con el usuario o cliente se da a través de sus dispositivos dotados con inteligencia artificial y capacidad de recordar las preferencias de consumo de estos.

1.1.2 Gestión en la capacidad del servicio del proceso *fulfillment*

Con el fin de atender la demanda de los clientes, Amazon necesita un buen desempeño en la capacidad de su oferta, siendo la capacidad el potencial productivo del proceso, de acuerdo con Figueiredo y Escobar (2008), a través de las siguientes estrategias:

- Tecnología para ahorrar tiempo, seguir aumentando la robotización de sus centros logísticos, mediante los *Amazon Flex Drivers* a implementarse en Brasil.
- Preprocesamiento de pedidos, para reducir las fallas y su posterior manipulación por personal para reducir el riesgo de un producto mal enviado al cliente.
- Empleados multifuncionales, capaces de ejecutar tareas diversas y ser reubicados en el sistema, permitiendo que un pico de demanda por una determinada actividad sea más fácilmente atendido.
- Ubicación flexible, seguir con la implementación de programas como *even faster* con minicentros logísticos.

1.2 Calidad en el servicio

Para Amazon la calidad en el servicio es primordial debido a la naturaleza de la industria del comercio electrónico. El objetivo específico para Amazon es Innovar en tecnología para mejorar sus plataformas y servicios, las percepciones del cliente sobre la calidad en el servicio son resultado de la comparación entre sus expectativas antes del servicio y su experiencia real del servicio.

1.2.1 Calidad en el servicio *fulfillment* de Amazon

Incrementar el uso de la inteligencia artificial y la robótica para mejorar la experiencia del servicio:

- **Asistente virtual en los centros de cumplimiento**

Una plataforma de servicios de voz en línea denominado *Ready to Pack Amazon* para gestionar los pedidos con el uso de la inteligencia artificial que proporcione un entorno de simulación con tecnología robótica y personalizable para buscar y preparar el producto.

- **Desarrollar modelos de simulación para mejorar el servicio**

Establecer modelos de simulación para identificar la brecha entre lo real y la expectativa a través de la inteligencia artificial que sirva de retroalimentación al servicio.

1.3 Velocidad de la entrega

Para esta dimensión competitiva, se va a desarrollar propuestas en Amazon Brasil como parte de las estrategias de internacionalización y posicionamiento en Latinoamérica. Actualmente, Brasil cuenta con cinco centros logísticos: cuatro en Sao Paulo y uno en Pernambuco, dos de las ciudades con mayor población en Brasil.

A raíz del crecimiento del comercio electrónico en el 2020, respecto al año anterior, de acuerdo con Infobae (Casas 2020), debido al aislamiento social por la pandemia del COVID-19, es necesario fortalecer la logística para soportar la demanda y competencia.

Debido a que una de las estrategias propuestas para Amazon es desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas, se realizarán las siguientes mejoras para lograr que la mercadería llegue más rápido a los clientes. El piloto será en Sao Paulo.

1.3.1 Proceso de entrega

A continuación, se detallan las actividades de distribución de la mercadería hasta que llegue a su destino, de acuerdo con la página de Amazon donde se publica un artículo con el proceso:

Luego de empaquetado el pedido, la caja se envía a un tráiler que espera según el método de envío, la velocidad de entrega y la ubicación. Estos tráileres pueden cargar hasta 2000 cajas a la vez. Se trasladan los pedidos a los centros de clasificación. Los paquetes se ordenan y distribuyen por ubicación y rapidez de entrega. Cada caja es asignada a un medio de transporte: camiones, furgonetas, vehículos de transportistas terceros. El pedido es llevado al destino final del cliente.

1.3.2 Nuevas formas de entrega

Las mejoras propuestas al proceso actual:

Click and collect: establecer esta modalidad denominada Amazon Hub como en el caso de algunos países como Reino Unido donde se ofrecen dos tipos de servicio:

Locker: casilleros que pueden estar ubicados en diferentes locaciones de Brasil, como estaciones de servicio para vehículos, centros comerciales, universidades, estaciones de tren o bus, centros de oficinas corporativas.

Counter: posibilidad de recoger los paquetes en tiendas de comercios asociados como tiendas de conveniencia, tiendas de venta minorista, etc. Por otro lado, se propone también la apertura de tiendas físicas del mismo Amazon en principales centros comerciales y locaciones distribuidas para poder brindar opciones de entrega a los clientes cercanos a su locación.

1.3.3 Flota propia de distribución

Se considera la compra de 30 unidades de vehículos de camiones eléctricos con cabina y furgonetas eléctricas, específicamente para la distribución y circulación en Brasil. Estos vehículos tendrán el logo de Amazon y se dará la posibilidad que contratistas o personas naturales puedan arrendarlos y comprar uniformes para los choferes. A cambio, Amazon ayudará con los protocolos definidos, capacitación, tecnología para la entrega y pago por la entrega de paquetes.

Los beneficios son mutuos ya que Amazon logra que la demanda de la entrega de pedidos pueda ser soportada y a la vez los contratistas estarán recuperando su inversión inicial al momento de asociarse con Amazon. A la vez, los clientes finales tendrán la posibilidad de rastrear su pedido o realizar cambios a último momento en caso se necesite cambiar la locación de entrega.

1.3.4 Apertura de nuevos centros de distribución

Incrementar la cantidad de centros de distribución y almacenes en zona sudeste de Brasil, una de las zonas más ricas del país, donde se conoce que existe una alta demanda de ventas a través de internet.

Las ciudades con mayores ventas de comercio electrónico hasta el 2019 son: Sao Paulo, Belo Horizonte, Espírito Santo y Río de Janeiro. En Sao Paulo cuenta con 4 centros de distribución y en Pernambuco, al noreste. Se planifica incluir en el largo plazo hasta 3 centros de distribución adicionales en: **Sureste:** Belo Horizonte, Río de Janeiro y **Noreste:** Bahía.

2. Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto de operaciones tendrá un porcentaje de participación del 30% en función a las ventas y costos de ventas, destinado para investigación y desarrollo que se tiene proyectado para el período 2021 -2025. Con sustento que Amazon gastó USD 22.600 millones a nivel mundial en investigación y desarrollo en 2017 (Loeb 2018). Ver la tabla 9.

Las estrategias definidas para el plan de operaciones están orientada al enfoque en el cliente y una visión de largo plazo para mejorar la capacidad de la oferta de Amazon con servicios flexibles y de calidad con soporte en innovación y mejoras tecnológicas, con una inversión de 1.633,21 millones de dólares desde el 2021 hasta 2025.

Tabla 9. Presupuesto de operaciones

Eje del plan de operaciones	Estrategias del plan de operaciones	Presupuesto anual (millones de dólares)					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flexibilidad	Aumentar la capacidad de oferta del servicio <i>fulfillment</i>	2.500	47,99	53,58	59,17	64,77	70,36
Calidad	Implementación del asistente virtual en los centros de distribución	1.500	28,79	32,15	35,50	38,86	42,22
	Desarrollar modelos de simulación para mejorar el servicio	1.500	28,79	32,15	35,50	38,86	42,22
Velocidad de la entrega	Proyecto <i>click and collect</i> (tecnología, dispositivos físicos) – 0,5 millones con incremento anual 10%	3.000	57,59	64,30	71,01	77,72	84,43
	Compra de vehículos eléctricos (costo unitario USD 30.000, 10 vehículos con incremento de 5 por año)	1.000	19,20	21,43	23,67	25,91	28,14
	Habilitación de vehículos – USD 1.000 dólares por vehículo	1.300	24,95	27,86	30,77	33,68	36,59
	Implementación de centro de distribución, incluye tecnología	3.000	57,59	64,30	71,01	77,72	84,43
	Total	13.800	264,90	295,77	326,64	357,51	388,39

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos permite relacionar objetivos y metas del plan estratégico con el plan de recursos humanos. Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2012), no existe estrategia buena o mala sino depende del grado de ajuste a otros factores para obtener resultados en la empresa. Es decir, debe existir una coherencia entre las estrategias de recursos humanos a plantear y otros aspectos relevantes de la organización (Estrategias organizativas, entorno, características organizativas, capacidades organizativas). En este plan funcional también se revisara los planes de reclutamiento, desarrollo organizacional, relaciones laborales y compensaciones (donde se incluiría la retribución fija y variables, premios, etc.).

1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Maximizar el uso de los recursos humanos y asegurar su desarrollo continuo.
- Sincronizar las actividades de recursos humanos con los objetivos de la compañía.
- Incrementar la productividad de los recursos humanos.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos definidos están relacionados con dos de los objetivos estratégicos planteados para Amazon como son: eficiencia operativa y la inversión en sostenibilidad. (Ver la tabla 10).

Tabla 10. Objetivos específicos de recursos humanos

Objetivo	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Aumentar el nivel de identificación y compromiso de los empleados de Amazon	Porcentaje de satisfacción de los empleados de Amazon respecto a sus puestos de trabajo.	$\geq 70\%$	$\geq 80\%$	$\geq 90\%$
Incrementar las capacidades de los empleados de operaciones y atención al cliente mediante un sistema de capacitación continua con enfoque en investigación y desarrollo	Porcentaje de empleados capacitados y especializados en el último año	40%	60%	80%

Fuente: Elaboración propia 2020

3. Reclutamiento y selección

Para cumplir con los objetivos de Amazon se realizará una selección de personal de acuerdo a las necesidades laborales de la empresa, según Ruiz, Gago, García y López (2013). El reclutamiento es

un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos calificados. Se resumen en la tabla 11 las acciones a realizar y responsables en la empresa.

Tabla 11. Estrategia de reclutamiento y selección

Estrategia	Acciones	Responsables
Búsqueda y selección de perfiles acorde a las necesidades de la empresa	Implementar bolsa de trabajo digital	Gerencia de Operaciones y Atención al cliente
	Simplificar los perfiles	Gerencia de Operaciones y Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Capacitaciones y desarrollo

En la actualidad, Amazon invierte en la formación de sus empleados del mando ejecutivo con los diferentes programas. Se propone un plan de capacitación a los empleados del mando técnico/operativo de las áreas de operaciones y atención al cliente con un enfoque en investigación y desarrollo para participar en proyectos de innovación con el objetivo de enfrentar los desafíos de cada área y evitar la obsolescencia de los conocimientos de los empleados.

Según Münch (2010), la finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades. Se resumen en la tabla 12 las acciones a realizar y responsables en la empresa.

Tabla 12. Estrategia de capacitación y desarrollo

Estrategia	Acciones	Responsables
Participar en cursos /programas /foros/congresos relacionados con la automatización de procesos, uso y desarrollo de nueva tecnología.	Capacitación de los empleados en I + D	Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Atención al cliente
	- Participación en proyectos de innovación	Gerencia de Operaciones y Atención al cliente
	- Implementación de nuevas herramientas para las tareas operativas	Gerencia de Operaciones y Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Compensaciones

Según Gómez-Mejía y otros (2012), podemos mencionar a las compensaciones como el paquete de recompensas cuantificables que recibe un empleado por sus labores. Para Amazon estamos considerando la siguiente estrategia (Ver la tabla 13):

Tabla 13. Estrategia de compensaciones

Estrategia	Acciones	Responsable
Potenciar el sistema de desempeño	Definición de proceso de desempeño, dimensiones, objetivos e indicadores de medición acorde a la estrategia de la empresa.	Recursos humanos
	Automatización del sistema de desempeño	Recursos humanos, tecnología de aplicaciones
	Plan de bonos de desempeño por el cumplimiento de metas.	Recursos humanos, gerentes de área
	Plan de reconocimiento e incentivos al colaborador	Recursos humanos, líderes de equipos (gerentes, jefes)

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Relaciones laborales

En Amazon se busca crear un clima organizacional ideal para los trabajadores.

Se resumen en la tabla 14 las acciones a realizar y responsables en la empresa.

Tabla 14. Estrategia de relaciones laborales

Estrategia	Acciones	Responsable
Redefinición del plan de desarrollo profesional	Definición de línea o trayectoria profesional dependiendo de las áreas.	Recursos humanos
	<i>Coaching</i> a los empleados de manera frecuente (proveedor externo y <i>mentoring</i> interno)	Recursos humanos
	Implementar el modelo de aprendizaje 70-20-10 (Universidad de Princeton), considerando un aprendizaje del trabajador que se presenta en su actividad principal (70%), aprendizaje social o dentro de la organización (20%) y dedicar el tiempo restante a otros temas de formación o iniciativas de innovación para la empresa (10%)	Recursos humanos
	Establecimiento de horarios flexibles y días libres (para asuntos personales)	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Presupuesto de recursos humanos

En el Reporte Anual de Amazon del 2019, no se encuentra de manera específica los gastos o inversiones que tiene Amazon en materia de recursos humanos. Sin embargo, se ha tomado como base el rubro “Administrativo y otros gastos generales” del estado de resultados, por lo cual se está asumiendo una inversión inicial de 1,000.00 millones de dólares, este valor fue obtenido en función al porcentaje de ventas de la proyección lineal del periodo 2021 -2025, que también incluye un gasto anual para poder cumplir con las metas. Ver la tabla 15.

Tabla 15. Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto de recursos humanos	Inversión inicial (2020)	Presupuesto anual (millones de dólares)				
		2021	2022	2023	2024	2025
Automatización de sistema de desempeño						
Optimización y mantenimiento de sistema	500	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Bono de desempeño	200	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Programa de <i>coaching</i>						
Proveedor de <i>coaching</i>		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Capacitación de los empleados	50	38,00	41,00	44,00	45,00	48,00
Participación en proyectos de innovación	100	20,00	21,00	24,00	25,00	28,00
Implementación de nuevas herramientas	150	18,00	20,00	23,00	28,00	30,00
Total	1.000	331,00	387,00	396,00	403,00	411,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

El total de inversión para el periodo 2021-2025 es de 1.928 millones de dólares.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

Conforme a Garriga y Melé (2004), las teorías de responsabilidad corporativa presentan una serie de enfoques: económicos (instrumentales), políticos, integradora social y éticos. Se resalta la importancia de tener una teoría nueva que integre todas las dimensiones en el ámbito de la relación de los negocios con la sociedad.

Para el desarrollo de las propuestas del presente capítulo hemos analizado tres grupos de interés en base a su grado de poder, legitimidad y urgencia, bajo la metodología de Mitchell, Agle y Wood de 1997 (Garriga y Melé). De los ocho grupos de interés se ha elegido tres para el análisis; empleados, proveedores y comunidades. Las acciones del plan están alineadas con los 17 objetivos de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas (objetivos de desarrollo sostenible: ODS)

1. Objetivo general

Fortalecer la gestión responsable de Amazon en los tres grupos de interés: gestión responsable de empleados, proveedores y comunidad.

Empleados

Uno de los principios de Amazon es ser un excelente lugar para trabajar con base a ello se propone el siguiente objetivo:

Tabla 16. Objetivo específico para empleados

Objetivo del plan de RSC	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Asegurar el equilibrio entre el trabajo y temas personales para el empleado.	Disminuir el indicador de total de accidentes.	6	4,8 ¹⁸	4
	Disminuir el indicador de accidentes con tiempo perdido	5	3,7 ¹⁹	3
	Número de horas de capacitación mínima en seguridad	6,5 ²⁰	7	8

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.1. Estrategias propuestas de mejora

Objetivo: Asegurar el equilibrio entre el trabajo y temas personales para el empleado.

Se propone las siguientes condiciones como parte del programa de beneficios a los empleados y que contribuya al bienestar personal y familiar.

¹⁸ Se proyecta llegar al mediano plazo al nivel promedio del sector según OSHA.

¹⁹ Se proyecta llegar al mediano plazo al nivel promedio del sector según OSHA

²⁰ Según el último reporte anual 2019, el número de horas actuales es de 6 horas.

- Flexibilidad en los horarios y trabajo por objetivos, horas de permisos al año para atención de temas personales y familiares.
- Mantenimiento de equipos sanitarios y compras de implementos de protección contra COVID-19.
- Diseñar espacios físicos, remoto o en locales de Amazon, a fin de obtener el mejor rendimiento y mejorar el bienestar físico de los empleados.
- Espacios iluminados y con ventilación natural.
- Espacios que mantengan la distancia mínima para evitar contagio de enfermedades contagiosas como COVID-19.
- Sillas ergonómicas.
- Diseñar espacios para fomentar la innovación y creatividad.

Alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible

Los objetivos establecidos se relacionan con el ODS 3 “Salud y Bienestar” de los colaboradores como parte del grupo de interés interno de Amazon.

2. Proveedores

La cantidad de emisiones de carbono que se generan en las operaciones directas e indirectas de Amazon (transporte de proveedores, empaquetados y consumo de energía) alcanzó 12,44 millones de toneladas de CO₂ en el año 2019. Amazon exige a sus proveedores que garanticen un trabajo seguro para sus colaboradores con las condiciones físicas adecuadas para realizar sus operaciones. Mediante el establecimiento del Código de Proveedores, se pide a los proveedores que cumplan con los estándares establecidos en términos de inclusión, mejora continua y responsabilidades de la cadena de suministro. Se definen los objetivos esperados para proveedores en la tabla 17.

Tabla 17. Objetivo específico para proveedores

Objetivo del plan de RSC	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Cumplimiento de las buenas prácticas laborales y trabajo digno en los proveedores que trabajan con Amazon. Nota: Con la aclaración de que cuentan con un plan de acción y plazo para subsanarlo	Disminuir la huella de carbono de proveedores de transporte (millones de toneladas métricas CO ₂ e) ²¹	10	5	0
	Porcentaje de “remuneraciones y beneficios” en niveles medio y alto según el programa SCORE para proveedores ²²	<20%	<10%	<5%
	Número de auditorías Amazon a sus proveedores ²³	4500	4750	5000

Fuente: Elaboración propia 2020.

²¹ https://sustainability.aboutamazon.com/amazon_2018_carbon_footprint.pdf

²² <https://sustainability.aboutamazon.com/pdfBuilderDownload?name=supply-chain>

²³ <https://sustainability.aboutamazon.com/people/supply-chain/supplier-assessments>

2.1 Estrategias propuestas de mejora

Objetivo: Reducción de la generación de desechos mediante el reciclado y la reutilización.

Reciclaje

- Aumentar las iniciativas de reciclaje de los empaques que los clientes reciben, para que puedan ser recaudados en sitios estratégicos y que los proveedores puedan implementar el sistema de reciclaje en la reutilización. Se propone:
- Estándar de proveedores: incluir los indicadores mínimos exigidos de reciclaje.
- Realizar capacitaciones de reciclaje y recolección de desperdicios a clientes y proveedores para aseguramiento que el ciclo se cumpla.
- Trabajo digno para los colaboradores indirectos que son de la plantilla del proveedor
- Amazon debe seguir invirtiendo en la auditoría constante de los proveedores con los que trabaja para asegurar el cumplimiento del Código de Proveedor.
- Se sugiere implementar un canal de comunicación que permita a los trabajadores tanto internos como externos puedan realizar sus denuncias y que exista un área encargada que realice la investigación y asesoría a las personas afectadas.
- Amazon debe publicar su listado de proveedores y resultados de la última auditoría realizada con el estado de implementación de las mejoras acordadas con el proveedor a los hallazgos encontrados.
- Es importante que Amazon ofrezca al proveedor las herramientas, capacitaciones y asesoría necesarias para que supere la observación encontrada dentro del plazo acordado. Amazon asumirá los costos de mentoría a los proveedores como parte del compromiso que tiene con obtener el objetivo común.

Empaques sostenibles

Actualmente, Amazon está trabajando con sus proveedores en laboratorios para obtener embalajes más sustentables (embalajes libres de estrés), así como en iniciativas para reducir las emisiones en los transportes. Sin embargo, el objetivo para el 2040 es reducir a cero todas las emisiones y el esfuerzo debe realizarse a nivel general.

- Inversión en I&D para normar los tipos de empaques sostenibles que deben ser cumplidos por los proveedores dentro de los estándares exigidos.
- Contactar con empresas expertas que ofrezcan las últimas tendencias de empaque sostenible y que puedan proveer de los empaques a precios más accesibles.

2.2 Alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible

Los objetivos establecidos para proveedores se relacionan con los siguientes objetivos ODS 12 Producción y consumo responsables, ODS 13 Acción por el clima y ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.

3. Sociedad

A nivel de la sociedad, nos enfocaremos en los programas de desarrollo, tanto en programas para las comunidades y la generación del empleo directa o indirecta, con base en el crecimiento de las operaciones.

Para el medio ambiente, vamos a considerar los trabajos que realiza Amazon para mejorar el impacto de sus operaciones en el medio ambiente. En el 2019, se fundó el acuerdo *Climate Pledge* donde las empresas firmantes asumieron el compromiso de neutralizar sus emisiones de carbono para el 2040. Se definen los objetivos esperados para sociedad y medio ambiente en la tabla 18.

Tabla 18. Objetivo específico para sociedad

Objetivo del plan de RSC	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Incrementar el consumo de energía renovable en la infraestructura global.	Porcentaje de consumo de energía renovable	50%	75%	100%
Incrementar la contribución a programas benéficos.	Donación de comida (toneladas) ²⁴	100	110	120
Contribuir en la generación de empleos en las sedes donde tiene presencia.	Número de trabajadores a tiempo completo y parcial ²⁵	880.000	885.000	900.000
	Inversión en millones de dólares para el programa STEM (futuro ingeniero y otros) ²⁶	71	80	85

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.1 Estrategias propuestas de mejora

Energía renovable

Como parte del objetivo de lograr el 100% del consumo de energía renovable en las operaciones, se propone incrementar la cantidad de proyectos solares y eólicos en el mundo, en asociación con diferentes empresas especializadas o impulsando el crecimiento de proyectos independientes en los países donde tiene operación.²⁷

²⁴ Reporte de sostenibilidad de 2020, página 34, (Amazon 2020b).

²⁵ Reporte de sostenibilidad de 2020, página 59, (Amazon 2020b).

²⁶ Reporte de sostenibilidad de 2020, página 86, (Amazon 2020b).

²⁷ <https://www.dineroenimagen.com/empresas/apuestas-gigantes-amazon-presenta-26-proyectos-de-energia-eolica/129263>

Acciones sociales

Amazon tiene dentro de sus planes de acción un programa de apoyo sin fines de lucro a organizaciones benéficas llamado *Amazon Smile*²⁸, que permite donar a través de la compra de productos elegibles. Esta iniciativa aún se encuentra en Estados Unidos, pero se propone a un largo plazo poder extenderse a otros lugares del mundo, iniciando por Latinoamérica.

Creación de empleo

Amazon gastará más de USD 700 millones para brindar capacitación gratuita en habilidades a los empleados, ayudándolos a avanzar en sus carreras en tecnología y roles en demanda como la computación en la nube. La creación de empleo de Amazon irá creciendo con una proporcionalidad derivada del crecimiento de la empresa y mayor demanda que tendrá de sus clientes.

3.2 Alineamiento con los objetivos de desarrollo sostenible

Los objetivos establecidos se relacionan con los ODS a través del uso de energías no contaminantes y renovables, la generación de empleos, generar el desarrollo de las comunidades donde se encuentran las operaciones y el crecimiento de las comunidades a través de programas de educación. Los ODS relacionados para las propuestas son ODS 7 energía asequible y no contaminante, ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 industria innovación e infraestructura, ODS 10 reducción a las desigualdades, ODS 11 ciudades y comunidades sostenibles.

4. Presupuesto

En el Reporte Anual de Amazon (2019), no se encuentra de manera específica los gastos o inversiones que tiene Amazon en materia de responsabilidad social. Sin embargo, hemos tomado de base el rubro “Administrativo y otros gastos generales”, realizando un método de regresión lineal para proyectar los años 2021 al 2025. Se considera que, con las propuestas realizadas, se adicionará al gasto de este rubro un 5% adicional respecto a la proyección.

Por otro lado, como referencia de las últimas noticias donde se menciona el orden de inversión de Jeff Bezos en temas de sostenibilidad, hemos considerado un importe de inversión inicial de 25.000 millones de dólares.²⁹

²⁸ <https://www.aboutamazon.com/news/community/how-to-sign-up-for-amazon-smile>

²⁹ <https://www.responsabilidadsocial.net/jeff-bezos-promete-10-mil-millones-para-luchar-contr-el-cambio-climatico/>
<https://www.compromisorse.com/rse/2020/06/24/amazon-lanza-el-climate-pledge-fund-con-2000-millones-de-dolares/>
<https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazons-covid-19-blog-updates-on-how-were-responding-to-the-crisis>

A continuación, en la tabla 19, se detalla el presupuesto a considerar para las propuestas:

Tabla 19. Presupuesto de responsabilidad social corporativa

Presupuesto de RSC	Inversión inicial (2020)	Presupuesto anual (en millones de dólares)				
		2021	2022	2023	2024	2025
Programas y proyectos para grupos de interés empleados, proveedores, sociedad y medio ambiente	25.000	306,16	350,24	394,32	438,40	482,48
Total		306,16	350,24	394,32	438,40	482,48

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Plan de finanzas

El plan financiero para Amazon permitirá evaluar si las estrategias propuestas para cada área funcional generarán valor económico para la empresa y sus inversionistas. Las propuestas serán tratadas como proyecto con una inversión inicial en el año 2020 y periodo de evaluación de 5 años entre el 2021 y 2025.

1. Objetivos del plan de finanzas de Amazon

Con los siguientes indicadores financieros propuestos se puede medir el desempeño de la empresa. (Ver la tabla 20). Para establecer el objetivo de margen EBITDA, se ha tomado como base el crecimiento esperado del EBITDA para la industria *retail on-line* en el 2019 y 2020³⁰, donde obtuvo 2,9 % y 6,11 %, respectivamente y el histórico del EBITDA sobre ventas. El retorno sobre los activos³¹ promedio de Amazon, desde el 2017 al 2020, ha sido 5,25 % y en el 2020 logró alcanzar el 7.88 % en diciembre, por lo que se mantiene una meta incremental que llegue al 9 % hacia el 2025. Como un tercer indicador, se considera el retorno sobre el patrimonio que de acuerdo al promedio obtenido desde el 2017 ha logrado un 19 % y superado los 22 % hasta el 2020. Se estima un incremento gradual que superaría el 25 % hacia el 2025.

Tabla 20. Objetivos del plan financiero de Amazon

Objetivo del plan de finanzas	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Rentabilidad de la empresa aplicando las estrategias propuestas	EBITDA/Ventas	4 %	4,5 %	5 %
Retorno sobre los activos	ROA	5 %	7 %	9 %
Retorno sobre el patrimonio	ROE	>19 %	>22 %	>25 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Estados financieros y flujo de caja

Dentro del análisis realizado, se partió del estado de pérdidas y ganancias de Amazon para iniciar con la evaluación. Se proyectó el estado de pérdidas y ganancias mediante el método de regresión lineal para poder obtener los valores de ingresos, egresos y utilidades hasta 5 años a partir del 2020.

Utilizaremos como herramienta la técnica de evaluación financiera del flujo de caja económico y flujo de caja financiero para poder analizar la rentabilidad de la empresa y accionistas, respectivamente.

³⁰ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#cashflows

³¹ <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/roa>

3. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Se calcula la proyección del estado de pérdidas y ganancias mostrado en el Reporte Anual de Amazon (2019), vía el método de regresión lineal, que ayudarán en el cálculo de los flujos de caja económico y financiero. (Ver el anexo 19).

4. Flujo de caja sin estrategia

Tomando los valores proyectados del estado de pérdidas y ganancias se toman como referencia para la elaboración del flujo de caja de la empresa. Se muestra un año base en el 2020 que no tendrá valor para el flujo de caja sin estrategia, pero sí tendrá valor de inversión inicial en el flujo de caja con estrategia. (Ver el anexo 20).

Consideraciones:

- Se considera un impuesto a la renta de 21%.

5. Flujo de caja con estrategia

Para la elaboración de flujo de caja con estrategia, vamos a considerar todos los presupuestos de inversión para las propuestas de los planes funcionales y así evaluar el desempeño de la empresa luego de la implementación de estos en un periodo de cinco años entre el 2021 y 2025. Además, cada propuesta generará costos variables asociados a la nueva inversión, actualizando el flujo de caja. (Ver el anexo 21).

Consideraciones o supuestos:

- Se considera la inversión inicial en el año 2020, anterior al inicio de implementación de propuestas.
- Ingreso por ventas se incrementará 5% adicional al incremento proyectado anualmente.
- Debido a la inversión realizada, se incrementará un 15% en la depreciación.
- Se muestran los valores en dólares, expresados en miles de millones.
- Se considera un impuesto a la renta de 21%.
- El financiamiento se considera con un 50 % de capital y 50 % de deuda bancaria en un banco en EE. UU., tomando de base el costo de la deuda (tasa de descuento) de 2,3 % que es la tasa de interés proporcionada por el Banco Mundial para el 2020.³²
- La deuda bancaria se toma a 5 años con una tasa de amortización constante.

³² Información tomada de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?end=2020&locations=US>

6. Viabilidad financiera

Para evaluar la viabilidad económica y financiera de la implementación de los planes funcionales se ha preparado el flujo de caja incremental que considerará los escenarios con estrategia y sin estrategia para obtener un proyecto de evaluación por el incremento.

En la tabla 21 se muestran los cálculos desarrollados.

Tabla 21. Flujo de caja incremental de proyecto

Flujo de caja/Año	Presupuesto anual (en millones de dólares)					
	Base 2020	2021	2022	2023	2024	2025
F. Caja económico sin estrategia	0	16.372	18.973	21.574	24.175	26.776
F. Caja económico con estrategia	-49.800	29.870	34.095	38.357	42.621	46.884
F. Caja económico del proyecto	-49.800	13.497	15.121	16.783	18.445	20.107

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para analizar la viabilidad financiera, se realizaron los cálculos de la tasa costo oportunidad de capital (COK) y costo del capital promedio ponderado (WACC) utilizando datos financieros de la industria³³. A continuación, en la tabla 22 se detallan los cálculos de estas tasas:

Tabla 22. Determinación del costo de capital COK y WACC

COK	6%
Tasa libre de riesgo del gobierno americano (rf)	0,009
Beta apalancado	1,16
Prima por riesgo de mercado (rm-rf)	0,047
Rm (Riesgo del mercado)	0,056
WACC	4,08%
Aporte (E)	0,50
Deuda (D)	0,50
Total	1,00
Tasa impuesto a la renta	21%
i (interés)	2,30%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La tasa de libre riesgo (rf) considera la referencia del Bono de Estados Unidos a 10 años, el riesgo del mercado toma el riesgo promedio del mercado en el 2020 y la tasa de interés es el costo de capital tomado con referencia del Banco Mundial en el 2020.³⁴

³³ Información tomada de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html, con data de enero 2021 para *retail on-line*.

³⁴ Información tomada de: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa?dr=2020-12>
<https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?end=2020&locations=US&start=2014>

Luego de haber elaborado los flujos de caja con estrategia y sin estrategia, se obtuvieron los flujos incrementales y se procederá a evaluarlos al momento actual proyectando a los 5 años. Se utilizará el VAN (valor actual de la inversión) y la TIR (indicador de rentabilidad) económicos o de la empresa.

Para el cálculo del valor presente neto de la empresa (VANE) y tasa interna de retorno de la empresa (TIRE), se mantendrán los valores del flujo de caja incremental, así como la utilización del WACC obtenido para obtener la viabilidad financiera. (Ver la tabla 23).

Tabla 23. Determinación del VAN y la TIR de la empresa

EMPRESA	
VANE (en millones de USD)	24.189
TIRE	18,84%

Fuente: Elaboración propia 2020

Los resultados muestran que la tasa interna de retorno económico (TIRE) de la empresa, con un valor de 18,84 %, es mayor que el costo de capital COK (6,00 %) y al WACC (4,08 %) obtenidos, por lo que se puede concluir que las estrategias y planes funcionales son viables para el período 2021-2025. Asimismo, por los resultados del valor actual neto (VAN), con un valor positivo de 24.189 millones de dólares, se puede concluir que se acepta la inversión.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El modelo de negocio de Amazon, analizado a través del modelo Canvas, ha identificado la principal propuesta de valor para sus clientes: selección electrónica de productos a precios bajos y entrega rápida con beneficios por suscripción.
- Amazon, empresa soportada en tecnología cuyo rol fundamental es la creación de valor, constantemente debe innovar e idear mejoras en su servicio adaptándose a los cambios de entorno.
- Para la propuesta de expansión de Amazon a nivel Latinoamérica se eligió a Brasil como mercado potencial donde hoy el *retail* y el *e-commerce* tienen una fuerte presencia local. Amazon tiene el reto de desarrollar dicho mercado, cuyo perfil del comprador no es igual al de Estados Unidos, por diversos factores coyunturales, políticos, económicos y tendencias localizadas.
- Amazon, al ser una empresa enfocada en el cliente como su mayor prioridad, debe adaptarse y reinventarse constantemente para responder a las necesidades de sus clientes.
- Por efecto de la pandemia del COVID-19, Amazon es una de las empresas que ha podido responder ante la nueva realidad que muchos países han tenido que vivir y ha sido capaz de capitalizar dicha oportunidad para fortalecerse como empresa. La situación de cuarentena ocasionó que las personas demanden mayor cantidad de servicio a través de internet, así como la necesidad de recibir los productos físicos en sus domicilios.
- Amazon aplica una estrategia de liderazgo en costo (bajo) y de diferenciación integradas que permiten crear valor; para continuar con este enfoque, se formularon estrategias a partir del cruce de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que fueron validadas a través de la matriz de decisión y Rumelt.
- El plan funcional de *marketing* se encuentra alienado al objetivo estratégico de fidelizar a los clientes, las estrategias definidas permiten alcanzar los indicadores planteados en el plan funcional como ventaja diferencial dentro de la industria del comercio electrónico minorista.
- La industria del comercio electrónico es atractiva y de crecimiento continuo. Amazon es líder en esta industria a nivel global, sin embargo, se requiere de un constante análisis de las oportunidades y amenazas que se presenten para gestionarlas y anticiparse a tomar las acciones que correspondan.
- El plan estratégico de la empresa se ha propuesto para 5 años y, luego de los análisis realizados, se comprueba la factibilidad de poder implementarlo para lograr alcanzar los objetivos planteados alineados a las estrategias de la empresa.

- Las estrategias definidas para el plan de operaciones se sustentan en tres dimensiones competitivas: flexibilidad, calidad y velocidad, orientadas al enfoque en el cliente y una visión de largo plazo para mejorar la capacidad de la oferta de Amazon con servicios flexibles y de calidad, con soporte en innovación y mejoras tecnológicas.
- Amazon enfoca sus planes de capacitación al mando ejecutivo, de manera que aumenten sus capacidades de innovación y desarrollo.
- Amazon desarrolla grandes esfuerzos en mejorar su gobierno corporativo, a la vez que invierte en el desarrollo de operaciones mucho más limpias y autosostenibles. El seguimiento de estándares internacionales se pide también a todos sus proveedores dentro del proceso de mejora continua de toda su cadena de suministro.
- Es importante el alineamiento de los planes funcionales a la estrategia para confirmar que las áreas estén trabajando acorde a una dirección (ver el anexo 23).

2. Recomendaciones

- Mantener buena comunicación y relaciones con los Gobiernos para poder llegar a acuerdos o evitar problema que puedan presentarse cuando se llevan a cabo las operaciones en los países donde tiene presencia.
- Identificar y actualizar frecuentemente a sus *stakeholders* para preparar un plan de acción que permita minimizar los impactos negativos y aprovechar los impactos positivos que puedan presentarse.
- Realizar un monitoreo de avance de los planes, identificando los resultados frente a los objetivos trazados, a fin de tomar alguna decisión de cambio o cancelar las actividades que estén generando los resultados negativos.
- Para la validación de las estrategias se recomienda usar la matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables e identificar objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.
- Se recomienda seguir invirtiendo para ingresar a nuevos mercados y/o incrementar la participación de mercado en territorios geográficos donde Amazon tiene presencia, con el apoyo del poder de la marca.
- Se recomienda que los centros de distribución automatizados cuenten con indicadores de desempeño diferentes a otros centros de mayor control manual.
- Se recomienda la inclusión del personal operativo en los programas de capacitación relativos a la innovación y desarrollo.
- Se recomienda un replanteo de las estrategias de seguridad y salud en el trabajo debido a los índices de accidentabilidad por encima de los del sector.

Bibliografía

- AFP (2021). “Jeff Bezos, dueño de Amazon, respalda a Joe Biden en su plan de aumentar impuestos a las empresas”. *El Economista*. 6 de abril de 2021. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.economista.com.mx/empresas/Jeff-Bezos-dueno-de-Amazon-respalda-a-Joe-Biden-en-su-plan-de-aumentar-impuestos-a-las-empresas-20210406-0062.html>>
- Agencia AFP. (2019). “EE. UU. anuncia que tratado comercial T-MEC entrará en vigor a partir del 01 de julio”. Sección Economía. *Diario Gestión*. 24 de abril de 2020. Fecha de consulta: 25/04/2020. <<https://gestion.pe/economia/eeuu-anuncia-que-tratado-comercial-t-mec-entrara-en-vigor-el-1-de-julio-noticia/>>
- Agencia AP. (2021). “Amazon busca 75,000 empleados en apretado mercado laboral”. Sección Economía. *Diario Perú 21*. 13 de mayo de 2021. Fecha de consulta: 16/05/2021. <<https://peru21.pe/economia/empleo-estados-unidos-amazon-busca-75000-empleados-en-apretado-mercado-laboral-nndc-noticia/>>
- Aguirre Gómez Corta, Gonzalo. (2019). “La razón por la que Amazon no paga impuestos y tú sí”. Sección Economía. *Yahoo Finanzas*. 18 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/las-razones-por-la-que-amazon-no-paga-impuestos-y-tu-si-130912887.html>>
- Amazon. (2021). *Amazon's COVID-19 blog*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazons-covid-19-blog-updates-on-how-were-responding-to-the-crisis>>
- Amazon. (2020a). *Reporte Anual 2020*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_AMZN_2020.pdf>
- Amazon. (2020b). *Reporte de Sostenibilidad*. Fecha de consulta: 24/09/2020. <<https://sostenibilidad.aboutamazon.es/>>
- Amazon. (2020c). *Impacto del Carbono*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://sostenibilidad.aboutamazon.es/medio-ambiente/operaciones-sostenibles/carbono>>
- Amazon. (2020d). *How to sign up for Amazon Smile*. Fecha de consulta: 28/09/2020. <<https://www.aboutamazon.com/news/community/how-to-sign-up-for-amazonsmile>>
- Amazon. (2019). *Reporte Anual 2019*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2019.pdf>
- Angus, Alison y Westbrook, Gina (2020). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020”. *Euromonitor International*. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://drive.google.com/drive/u/2/search?q=euromonitor>>

- Arciniegas, Yurany. (2021). “Estados Unidos se compromete a reducir las emisiones de carbono en un 50% para 2030”. Sección EEUU y Canadá. *Portal France 24*. 23 de abril de 2021. Fecha de consulta: 16/05/2020. <<https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canad%C3%A1/20210422-cambio-climatico-cumbre-joe-biden-neutralidad-carbono-2030>>
- Asendia Gestión SAS (2020). *Informe de comercio electrónico de Brasil 2020*. Fecha de consulta: 30/06/2021.<https://www.asendia.com/resource/brazil-e-commerce-report-2020-ty?__hstc=214307464.24036a0bada8e6eb1bd01f037aa07014.1656389511744.1656389511744.1656389511744.1&__hssc=214307464.1.1656389511745&__hsfp=4071952811&submissionGuid=e8d7900d-c08d-4ad8-8dca-8cfb85fa3a70>
- Banco Mundial (2021) *Perspectivas económicas mundiales*. Fecha de consulta: 24/09/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>>
- Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. Vol. 17, N.º 1, p. 99-120. Impresión digital. Fecha de consulta: 24/09/2020. <[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)>
- BBC News Mundo (2021). *Cambio climático: Biden promete recortar las emisiones de CO2 de EE.UU. a la mitad para finales de década*. 22 de abril de 2021. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56850415>>
- BBC News Mundo. (13 de diciembre de 2019). *Guerra comercial entre Estados Unidos y China: anuncian un acuerdo preliminar para evitar aranceles por miles de millones de dólares*. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50789221>>
- BBC News Mundo (23 de agosto de 2019). *Guerra comercial entre Estados Unidos y China: cómo recrudecieron su conflicto con un aumento recíproco de aranceles (y cómo esto desplomó los mercados)*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49452816>>
- Bigcommerce (2018). *2018 Omnichannel Buying Report*. Fecha de consulta: 30/01/2021. <<https://grow.bigcommerce.com/rs/695-JJT-333/images/report-2018-omnichannel-buying.pdf>>
- Bigcommerce (s.f.). *Ecommerce*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/#the-impact-of-ecommerce>>
- Blandón Ramírez, Daniela. (2021) “FMI mejora sus previsiones para 2021, pero alerta de “peligrosas divergencias” entre países”. *Portal France 24*. 31 de marzo de 2021. Fecha de consulta: 16/05/2020. <<https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210331-fmi-previsiones-crecimiento-economia-covid19-coronavirus>>

- Casas, Ximena (2020). “Los negocios que crecen a pesar del coronavirus: delivery, comercio electrónico, notebooks y productos de limpieza”. Sección Economía. *Infobae*. 19 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/los-negocios-que-crecen-a-pesar-del-coronavirus-delivery-comercio-electronico-notebooks-y-productos-de-limpieza/>>
- Chase, Richard; Jacobs, F. Robert y Aquilano, Nicholas (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores.
- Cilluffo, A. y Ruiz, N. (2019). “Se proyecta que a población mundial casi dejará de crecer a finales de siglo”. *Pew Research Center* <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/06/17/worlds-population-is-projected-to-nearly-stop-growing-by-the-end-of-the-century/>>
- Compromiso RSE (2020). *Amazon lanza el Climate Pledge Fund con 2.000 millones de dólares*. 24 de junio de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.compromisorse.com/rse/2020/06/24/amazon-lanza-el-climate-pledge-fund-con-2000-millones-de-dolares/>>
- Cuofano, G. (2020). “Amazon Mission Statement and Vision Statement in A Nutshell”. *FourWeekMBA.com*. Fecha de consulta: 24/09/2020 <<https://fourweekmba.com/amazon-vision-statement-mission-statement/>>
- Damodaran, A. (2021). *Betas by Sector*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
- David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Deloitte (2018). *T-MEC-Boletín_Procedimientos-Origen-Comercio-Digital-PYMES*. Sección Boletín Comercio Exterior T-MEC 1/2018. Fecha de consulta: 24/09/2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/tax/2018/T-MEC-Boletin_Procedimientos-Origen-Comercio-Digital-PYMES.pdf>
- Díaz, Selene (2019). “Ecommerce en Latinoamérica: México, el país con mayor crecimiento”. *Epa.digital*. 31 de julio de 2019. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://epa.digital/blog/ecommerce-latinoamerica-mexico/>>
- Dinero en imagen (2020). *Apuestas gigantes: Amazon presenta 26 proyectos de energía eólica*. Sección Empresas. 13 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.dineroenimagen.com/empresas/apuestas-gigantes-amazon-presenta-26-proyectos-de-energia-eolica/129263>>
- Drosch, Blake (2019). “Amazon's Marketplace is Growing, but Most of Its Sellers Are Active

- on eBay, Too”. *Emarketer*. 25 de junio de 2019. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.emarketer.com/content/amazon-s-marketplace-is-growing-but-most-of-its-sellers-are-active-on-ebay-too>>
- Duque, Valentina (2022). “Infografía: Cómo compran los brasileños por internet”. *Americas Market Intelligence*. 06 de junio de 2022. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://americasmi.com/insights/infografia-compras-brasil-internet-ecommerce/>>
 - Feedvisor (2019). *The State of the Amazon Marketplace 2019*. 24 de abril de 2019. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://bigbobchang.com/wp-content/uploads/2019/06/the-state-of-the-amazon-marketplace-2019-feedvisor.pdf>>
 - Gesenhues, A. (2018). “El 46% de los usuarios de Prime dicen que compran en Amazon al menos una vez por semana”. *e-Retail Data & Advertising*. 16 de enero de 2018. Fecha de consulta: 30/07/2021. <<https://www.e-retailadvertising.com/index.php/2018/01/16/el-46-de-los-usuarios-de-prime-dicen-que-compran-en-amazon-al-menos-una-vez-por-semana/>>
 - Ebanx (2020). A study on the state of cross-border e-commerce in Latin America: A study on the state of cross-border e-commerce in Latin America Focus on Brazil, Chile, Colombia and Mexico. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://business.ebanx.com/en/resources/beyond-borders-2020>>
 - Ebit / Nielsen (2020). *43a edición Webshopper*. Fecha de consulta: 03/03/2021. https://www.mobilitytime.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Webshoppers_43.pdf
 - ecommerceDB (2020). *El mercado del comercio electrónico en Brasil*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://bit.ly/3acEZAac>>
 - El Tiempo (2021). *¿Por qué la población de EE. UU. creció ‘lento’ en la última década?* 27 de abril de 2021. Fecha de consulta: 16/05/2020. <<https://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/estados-unidos-registra-el-menor-crecimiento-en-su-poblacion-desde-1930-584054>>
 - Fahey, Liam y Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. 1ª ed. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
 - Federal Communications Comissions. (2021). *El futuro 5G de Estados Unidos*. Sección Iniciativas FCC. Fecha de consulta: 16/05/2020. <<https://www.fcc.gov/5G>>
 - Feldscher, Jacqueline. (2020). “Pentagon barred from discussing Trump in JEDI contract probe”. Sección Defense. *Diario Político*. 15 de abril de 2020. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.politico.com/news/2020/04/15/pentagon-amazon-trump-contract-187850>>
 - Figueiredo, Kleber y Escobar, Daisy (2008). *Gestión de Capacidad en Servicios*. 2ª edición. España: Departamento de publicaciones del Instituto de Empresas.
 - Fortune 500. (2020). *The top 10*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2020. <<https://fortune.com/fortune500/>>

- Fowler, Geoffrey A. (2020). “Don’t sell my data! We finally have a law for that”. Sección Consumer Tech. *The Washington Post*. 19 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://www.washingtonpost.com/technology/2020/02/06/ccpa-faq/?arc404=true>>
- Gallo, Carmine (2021). “How Jeff Bezos Consistently Communicates Four Core Values That Made Amazon A Success”. *Forbes*. 11 de febrero de 2021. Fecha de consulta: 30/01/2021. <<https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2021/02/11/how-jeff-bezos-consistently-communicates-four-core-values-that-made-amazon-a-success/?sh=1570b6966e24>>
- Garriga, Elisabet y Melé, Domenec (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Global Reporting Initiative (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam, Países Bajos: Global Reporting Initiative.
- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; y Cardy, Robert (2012). *Managing Human Resources*. 7ª ed. United States: Prentice Hall.
- Gramlich, John (2019). “19 striking findings from 2019”. *Pew Research Center*. 13 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/12/13/19-striking-findings-from-2019/>>
- Guerrero, Francisca (2021). “El escrutinio de autoridades de China y EEUU, con el que cargarán Amazon y Alibaba este año”. *La Tercera*. 25 de enero de 2021. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-escrutinio-de-autoridades-de-china-y-eeuu-con-el-que-cargaran-amazon-y-alibaba-este-ano/BTA577EFPRDEPFZAH67MSNZIG4>>
- Hague, Paul; Harrison, Matthew; Cupman, Julia; y Truman, Oliver (2016). *Market Research in Practice: An Introduction to Gaining Greater Market Insight*. 3ª ed. London: Kogan Page.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados*. 1ª ed. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Heizer, Jay y Render, Barry (2008). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones Tácticas*. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Heizer, Jay y Render, Barry (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones Estratégicas*. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización: conceptos y casos*. 11a ed. Santa Fe: Cengage Learning Editores de México.
- Interbrand (2020). *Best Global Brands 2020*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/02/2021. <<https://interbrand.com7best-global-brands/amazon/>>
- Investing.com (s.f.). *Amazon.com Inc (AMZN)*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc-ratios>>

- Kotler, P y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Jiménez, Marimar y Sanz, Fernando (2021). “El Congreso de EE UU pacta cinco leyes para romper el monopolio de las grandes tecnológicas”. *Cinco Días*. 12 de junio de 2021. Fecha de consulta: 30/06/2021.
<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/11/companias/1623425674_361342.html>
- Jungle Scout (2020). *The State of the Amazon Seller 2020*. Fecha de consulta: 30/01/2021.
<<https://www.junglescout.com/amazon-seller-report/2020-results/>>
- La República de Colombia (2021). *América Latina se rajó en el Índice de e-commerce de empresa a consumidor el año pasado*. Fecha de consulta: 30/06/2021.
<<https://www.larepublica.co/globoeconomia/latinoamerica-se-rajo-en-el-indice-de-e-commerce-de-empresa-a-consumidor-2020-3127132>>
- La Voz de América (2020). *EE. UU. alerta a sus consumidores contra el comercio electrónico ilícito*. 25 de enero de 2020. Fecha de consulta: 01/05/2020.
<<https://www.voanoticias.com/a/eeuu-comercio-electronico-ilicito-/5260356.html>>
- Lamb, Ch.; Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11ª ed. México, DF: Cengage Learning Editores.
- Lipsman, Andrew (2019). “Global Ecommerce 2019: Ecommerce Continues Strong Gains Amid Global Economic Uncertainty”. *Emarketer*. 27 de junio de 2019. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>>
- Loeb, Walter (2018). “Amazon Is The Biggest Investor In The Future, Spends \$22.6 Billion On R&D”. Sección Retail. *Forbes*. 1 de noviembre de 2018. Fecha de consulta: 30/06/2021.
<<https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2018/11/01/amazon-is-biggest-investor-for-the-future/?sh=3e75e2511f1d>>
- López, Bianca (2019). *Brazil: Digital in 2019 Report*. Fecha de consulta: 30/06/2021.
<<https://www.pagbrasil.com/insights/digital-in-2019-brazil/>>
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Macrotrends (s.f.). *Amazon EPS - Earnings per Share 2006-2021 | AMZN*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/eps-earnings-per-share-diluted>>
- Magretta, Joan (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y competencia*. 1ª ed. México. Grupo Editorial Patria.
- Market Wired (2013). *A.T. Kearney Study Finds Brick & Mortar Stores Still Key to Consumers in the Omni channel World*. Fecha de consulta: 30/06/2021.

- <<https://finance.yahoo.com/news/t-kearney-study-finds-brick-140000556.html>>
- Marketplace Pulse (2019). *Number of Sellers on Amazon Marketplace*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.marketplacepulse.com/amazon/number-of-sellers>>
 - Martín, Carolina. (2018). “Trump continúa su cruzada contra Amazon”. Sección Empresas. *Diario El Mundo*. 31 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.elmundo.es/economia/2018/03/31/5abfdaf046163fab5b8b4622.html>>
 - Martínez, Joseph; Martínez, Jesús y Parra, M. Concepción (2015). *Marketing Digital: Guía básica para digitalizar tu empresa*. 1ª ed. Barcelona: Editorial EOC.
 - Mastercard (2019). *Examining the Latin American and Caribbean E-commerce Market*. Diciembre 2019. Fecha de consulta: 30/01/2021. <<https://newsroom.mastercard.com/latin-america/files/2019/12/Whitepaper-Digital-Security-mastercard-ENG-simples-FINAL2.pdf>>
 - Mauldin, William y Leary, Alex (2020). “EEUU etiqueta a sitios de Amazon como “mercados notorios” por faltas a la propiedad intelectual”. Sección Pulso Trader. *Diario La Tercera*. 29 de abril 2020. Fecha de consulta: 01/05/2020. <<https://www.latercera.com/pulso-trader/noticia/eeu-etiqueta-a-sitios-de-amazon-como-mercados-notorios-por-faltas-a-la-propiedad-intelectual/XXZIE54Z5ND7FLQHRCIYV6WXQY/>>
 - McGivern, Ivonne (2013). *The Practice of Market Research: An Introduction*. 4ª ed. Dublín: University of Dublín. Pearson Education.
 - Mission Statement Academy (2015). *Amazon Mission and Vision Statement Analysis*. Fecha de consulta: 24/09/2020 <<https://mission-statement.com/amazon/>>
 - Morales, Yolanda (2021). “Paso a la reforma del sistema tributario internacional acuerda G-7 impuesto mínimo global de al menos 15% para multinacionales”. *El Economista*. 06 de junio del 2021. Fecha de consulta: 09/10/2021. <<https://www.economista.com.mx/economia/Acuerda-G-7-impuesto-minimo-global-de-al-menos-15-para-multinacionales-20210606-0143.html>>
 - Mohsin, Maryam (2020). “10 Tendencias de Ecommerce que debes conocer”. *Oberlo*. 17 de diciembre de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://www.oberlo.com.pe/blog/tendencias-ecommerce>>.
 - Münch, Lourdes (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1ª ed. México: Pearson Educación.
 - Mutikani, Lucía. (2020). “Los precios al consumidor de EE. UU. Registran la mayor caída en cinco años en medio de las interrupciones del coronavirus”. Sección Noticias de Negocios. *Reuters*. 27 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://www.reuters.com/article/us-usa-economy-economy/u-s-consumer-prices-post-largest-drop-in-five-years-idUSKCN21S1B7>>

- Nario, Max (2019). “Radiografía del eCommerce en Brasil: un mercado de 209 millones de habitantes con gran atractivo”. *marketing4ecommerce.net*. 30 de diciembre 2019. Fecha de consulta: 30/01/2021. <<https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-brasil-un-mercado-de-209-millones-de-habitantes-con-gran-atractivo/>>
- Nasdaq (2020). *Top 10 States With Fastest Growing SMBs Selling In Amazon's Stores*. 10 de julio 2020. Fecha de consulta: 30/01/2021. <<https://www.nasdaq.com/articles/top-10-states-with-fastest-growing-smbs-selling-in-amazons-stores-2020-07-10>>
- National Retail Federation (2020). *Top 100 Retailers 2020 List*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://nrf.com/resources/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2020-list>>
- Organización Internacional de Estandarización (2010). *ISO26000 Responsabilidad Social*. Suiza: ISO.
- Orgaz, Cristina J. (2019). “Guerra comercial: por qué a Estados Unidos y a China les interesa poner fin a la disputa”. Sección Mundo. *BBC News*. 27 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 26/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49784510>>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. 1ª ed. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ovum (2017). *The future of e-commerce: the road to 2026*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.criteo.com/es/wp-content/uploads/sites/8/2017/09/ovum-the-future-of-e-commerce-the-road-to-2026.pdf>>
- Pacalá, Anca (2012). *Some Considerations on the Merits and Limits of Corporate Governance Models*. Rumania: Department of Control Systems Engineering and Management.
- Pérez, Ariel. (2020). “Biden exige a Amazon que pague “más” impuestos”. Sección Amazon. En: *Diario Libre*. 22 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 05/07/2020. <<https://www.diariolibre.com/biden-exige-a-amazon-que-pague-mas-impuestos-NJ19018126>>
- Perú Retail (2020). *Amazon busca competir en el retail online de Brasil*. Sección Noticias. 8 de julio de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.peru-retail.com/amazon-busca-competir-en-el-retail-online-de-brasil/>>
- Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Enero 2008. Impresión digital. Fecha de consulta: 24/09/2018. <https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf>
- Porter, Michael (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Mejor*. Edición autorizada por Tree Free Press. Argentina: Editorial Rei.
- Porter, Michael (1987). *Ventaja Competitiva y sostenimiento de un desempeño superior*. 12ª ed.

México: Editorial Compañía Editorial continental.

- Porter, Michael y Kramer, Mark (2011). *La creación del valor compartido*. Harvard Business Review School Publishing Corporation.
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad (2020). *Jeff Bezos promete \$10 mil millones para luchar contra el cambio climático*. 25 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.responsabilidadsocial.net/jeff-bezos-promete-10-mil-millones-para-luchar-contra-el-cambio-climatico/>>
- Rodríguez, Margarita. (2020). “Medidas contra el coronavirus: qué es el distanciamiento social intermitente y por qué se habla de implementarlo hasta 2022”. *BBC News Mundo*. 23 de abril de 2020. Fecha de consulta: 16/05/2021. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52373538>>
- Rothaermel, Frank (2017). *Strategic Management*. 3ª ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Rowe, Alan; Mason, Richard; Dickel, Karl; Mann, Richard y Mockler, Robert (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. 4ª ed. United States: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Ruiz Otero, Eugenio; Gago, María Lourdes; García, Carmen; y López, Soledad (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. 2ª ed. Español. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Sánchez Vallejo, María Antonia. (2021). “Bezos apoya el aumento del impuesto de sociedades que propone Biden para financiar su plan de infraestructuras”. Sección Economía. *Diario El País*. 6 de abril de 2021. Fecha de consulta: 16/05/2021. <<https://elpais.com/economia/2021-04-06/bezos-apoya-el-aumento-del-impuesto-de-sociedades-que-propone-biden-para-financiar-su-plan-de-infraestructuras.html>>
- Schnarch, Alejandro (2005). “*Desarrollo de nuevos productos*”. 4ta. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Schrottenboer, Brent. (2020). “Biden wants Amazon to ‘start paying their taxes’”. *Usa Today*, 22 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 05/07/2020. <<https://www.usatoday.com/story/tech/2020/05/22/joe-biden-took-another-swipe-amazon-its-tax-payment-history/5247975002/>>
- Semana (2021). *Varios millonarios en Estados Unidos lograron librarse completamente de impuestos sobre ingresos durante varios años*. 08 de junio de 2021. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.semana.com/mundo/articulo/jeff-bezos-elon-musk-y-otros-millonarios-evadieron-impuestos-y-se-hicieron-mas-ricos-en-pandemia/202146/>>
- Simonds, Lauren (2021). “Amazon: the giant’s awakening in Brazil”. Sección Business. *Latin America Business Stories*. 22 de marzo de 2021. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://labsnews.com/en/articles/business/amazon-in-brazil-is-not-as-big-as-you-might-expect/>>

- Slack, Nigel y Lewis, Michael (2011). *Operation Strategy*. 3ª ed. Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Sociedad Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC (2018). *Ranking das 50 maiores empresas do e-commerce brasileiro*. 3 de diciembre 2018. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<http://sbvc.com.br/ranking-das-50-maiores-empresas-do-e-commerce-brasileiro-2018/>>
- Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; y Walker, Bruce J. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14º ed. México: McGraw-Hil/Interamericana Editores.
- Statista (2021a). *Retail e-commerce revenue in the United States from 2017 to 2024*. 22 de marzo de 2021. Fecha de consulta: 16/05/2021. <<https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>>
- Statista (2021b). *Cuota de mercado de las principales empresas de comercio electrónico minorista en los Estados Unidos a febrero de 2021*. 24 de agosto de 2021. Fecha de consulta: 16/09/2021. <<https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>>
- Statista (2020a). *Number of internet users in the United States from 2010 to 2025*. Fecha de consulta: 31/09/2020. <<https://es.statista.com/estadisticas/636484/estados-unidos-numero-de-usuarios-de-internet-de-a-2020/>>
- Statista (2020b). *Gross domestic product (GDP) per capita in the United States in current prices from 1986 to 2026*. Fecha de consulta: 31/09/2020. <<https://www.statista.com/statistics/263601/gross-domestic-product-gdp-per-capita-in-the-united-states/>>
- Statisticstimes (2021). *Population of United States*. Fecha de consulta: 16/05/2021. <<https://statisticstimes.com/demographics/country/us-population.php>>
- e-commercebrasil (2021). *E-commerce brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MCC-ENET*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-dezembro/>>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2021a). *Unemployment Rate (2011-2021)*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2021b). *IPC para todos los consumidores urbanos (CPI-U)*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <https://data.bls.gov/timeseries/CUSR0000SA0&output_view=pct_1mth>
- United States Census Bureau. (2020). *Supplemental Estimated Annual Sales for U.S. Electronic Shopping and Mail-Order Houses (NAICS 4541) - Total and E-commerce Sales by Primary Business Activity: 2015-2017*. Fecha de consulta: 30/01/2021. <<https://www2.census.gov/programs-surveys/arts/tables/2017/supecommerce4541.xls>>

- United States Census Bureau (2017). *North American Industry Classification System*. Fecha de consulta: 30/06/2021. <<https://www.census.gov/naics/>>
- Wheelen, Thomas y Hunger, J. David (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ª ed. México: Pearson Educación de México.

Anexos

Anexo 1. Atractivo poder de los proveedores

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Grado de atracción de la industria								
Diferenciación de productos	Bajo						Alto	4
Presencia de productos sustitutos	Bajo						Alto	4
Concentración de proveedores	Alto						Bajo	4
Impacto en el costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	4
Contribución en actividades de investigación y desarrollo	Alto						Bajo	2
Dependencia de los proveedores en el sector industrial	Alto						Bajo	3
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alto						Bajo	3
Amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial	Alto						Bajo	3
							PROMEDIO	3.4

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (1987) y Hax y Majluf (2004).

Anexo 2. Atractivo poder de los compradores

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Grado de atracción de la industria								
Concentración de compradores potenciales	Alto						Bajo	4
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Alto						Bajo	4
Capacidad de la industria de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo	4
Capacidad de los compradores de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo	4
Productos de sustitución	Alto						Bajo	4
Acceso a la información	Alto						Bajo	5
Costo de cambio del comprador	Alto						Bajo	4
							PROMEDIO	4.14

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (1987) y Hax y Majluf (2004).

Anexo 3. Atractivo poder de los sustitutos

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Grado de atracción de la industria								
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	Bajo						Alto	3
Costos intercambiables del usuario	Bajo						Alto	4
Propensión del comprador a sustituir	Alto						Bajo	4
Precio/Valor del sustituto	Alto						Bajo	3
							PROMEDIO	3.50

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (1987) y Hax y Majluf (2004).

Anexo 4. Atractivo poder de los rivales

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Grado de atracción de la industria								
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	5
Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	Bajo						Alto	4
Diferencias del producto	Bajo						Alto	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	4
Barreras de salida	Bajo						Alto	2
Diversidad de competidores	Bajo						Alto	4
							PROMEDIO	3.83

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (1987) y Hax y Majluf (2004).

Anexo 5. Amenaza de nuevos entrantes

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Grado de atracción de la industria								
Economías de escala	Bajo						Alto	4
Diferencias propias del producto	Bajo						Alto	4
Identidad de marca	Bajo						Alto	5
Costos intercambiables	Bajo						Alto	4
Requerimientos de capital	Bajo						Alto	3
Acceso a la distribución	Bajo						Alto	3
Políticas gubernamentales	Bajo						Alto	3
Acceso a la innovación tecnológica	Alto						Bajo	4
							PROMEDIO	3.75

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (1987) y Hax y Majluf (2004).

Anexo 6. Modelo de negocio actual de Amazon

Modelo Canvas				
Socios Clave Servicios postales operadores logísticos Proveedores de <i>delivery</i> Proveedores tecnológicos Consultoría Aliados estratégicos	Actividades Clave I&D Innovación Mejora continua Compras y Logística Distribución Ventas Servicio al cliente y soporte Marketing	Propuesta de Valor -Selección electrónica de productos a precios bajos y entrega rápida con beneficios por suscripción.	Relación con el Cliente Atención y soporte al cliente Personalización y fidelización Plataformas digitales colaborativas Asistencia al vendedor Recomendaciones personalizadas	Segmentos de Clientes Por Segmentos: -Clientes Estados Unidos -Clientes Globales Por Grupo de Producto o Servicio: -Clientes <i>on-line</i> -Clientes <i>prime</i> -Clientes vendedores (empresas, emprendedores)
	Recursos Clave Recursos Humanos Centros logísticos (<i>fulfillment centers</i>) Flota propia Infraestructura Plataformas digitales y AWS Servidores Datos Marca Recursos Financieros		Canales Plataformas electrónicas, web y móviles. Tiendas físicas Redes sociales	
Estructura de Costes Costos de Venta Costos Logísticos de inventario y <i>fulfillment centers</i> Costos de tecnología Costos administrativos salarios Costos de <i>marketing</i> Economía de escala		Estructura de Ingresos Ingresos por: Tiendas <i>on-line</i> Tiendas físicas Servicios a terceros Suscripciones AWS		

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Osterwalder y Pigneur (2011).

Anexo 7. Análisis VRIO

RECURSOS DE CAPITAL FÍSICOS (tecnología física, plantas y equipos, ubicación geográfica y acceso a materias primas)		V	R	I	O	RESULTADO
1	Centros Logísticos o “Centros de cumplimiento” robotizados distribuidos alrededor del mundo	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
2	Servidores y centros de datos	x	x			Ventaja competitiva temporal
3	Patentes y Contenido propio (Plataformas digitales, apps y dispositivos propios)	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
RECURSOS DE CAPITAL HUMANO (entrenamiento, experiencia, criterio, inteligencia, relaciones, visión individual de gerencia y trabajadores)		V	R	I	O	RESULTADO
4	Liderazgo del CEO y directivos	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
5	Trabajadores con conocimiento en ciencias de la computación y otras tecnologías	x	x			Ventaja competitiva temporal
6	Trabajadores	x				Paridad Competitiva
RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL (estructura de la información formal, el planeamiento formal e informal, control, sistemas de coordinación y relación entre grupos internos, así como la organización y su ambiente)		V	R	I	O	RESULTADO
7	Sinergia entre los negocios de Amazon Marketplace, AWS y suscripciones	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
8	Alto valor de la marca AMAZON en la industria del <i>retail</i> electrónico	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
9	Capacidad de satisfacción del cliente por su estructura de precios bajos y envío rápido.	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
10	Fidelización de clientes	x	x			Ventaja competitiva temporal

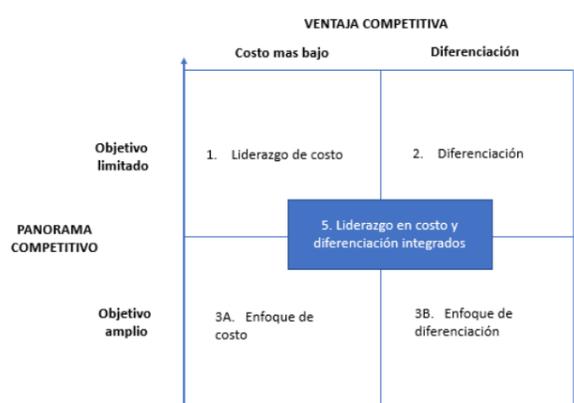
Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. FODA de Amazon

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 - VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Sinergia Amazon Marketplace, AWS, Prime y suscriptores.	O1 - Cumplimiento y respaldo de medidas del Gobierno de Estados Unidos.
F2 - VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Capacidad de cumplir con precios bajos y entrega rápida de una gran variedad de productos.	O2 - Recuperación del PBI mundial logrando una tasa superior al 5 %.
F3 - VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR: Inversión en innovación y desarrollo.	O3 - Mejoras en la infraestructura de las telecomunicaciones, donde la red 5 G aumenta la cobertura en Estados Unidos y países de Latinoamérica, como Brasil, que están más preparados para adoptar tecnologías de vanguardia.
F4 - VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR: Marca reconocida, parte de los grandes y primeros “jugadores” dentro del mercado del comercio electrónico.	O4 - Alianza estratégica entre Brasil y Estados Unidos que promueve la economía entre ambos países.
F5 - VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: Centros logísticos automatizados.	O5 - Cambios en el estilo de vida de las personas que realizan mayores actividades desde casa, incluyendo el trabajo, así como el incremento en ventas de comercio electrónico y servicios digitales.
F6 - VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: Precios bajos en servicios AWS.	O6 - Crecimiento de la industria de comercio electrónico minorista que permite la creación de nuevos modelos de negocio, nuevas alianzas de expansión, ingreso a nuevos mercados.
F7 - PARIDAD COMPETITIVA: Gran variedad de productos en venta.	
F8 - PARIDAD COMPETITIVA: Capacidad de transacciones en línea.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 - DESVENTAJA COMPETITIVA: Poca presencia física.	A1 - Tensiones políticas entre China y Estados Unidos que imponen aranceles en la comercialización de productos entre los dos.
D2 - Incremento del ratio entre pasivos no corrientes y activos.	A2 - Inestabilidad política con impacto económico en Brasil ocasionando una caída del PBI hasta del 8 %.
D3 - Capacidad de captar y retener a personal clave para la organización.	A3 - Impuestos internacionales establecidos de al menos 15 % en las multinacionales, solicitado por el Gobierno de EE. UU. a la OCDE, basados en empresas digitales que están sujetas a bajos impuestos en su país matriz.
D4 - Capacidad de “encriptar” y autenticar data aumenta la vulnerabilidad ante el crimen informático y pérdidas de información.	A4 - Efectos del coronavirus en la salud mundial.
D5 - Capacidad de operar y optimizar la red de almacenes y centros de datos en temporadas altas.	A5 - Impactos del cambio climático en el mundo, donde los países deben contribuir con inversiones públicas y privadas, en el compromiso de disminuir las emisiones de gases de carbono.
D6 - Capacidad de implementar, mantener y desarrollar adecuadamente los acuerdos comerciales mediante terceros.	A6 - Comprador sensible a la calidad de servicio y que espera la aplicación de mejoras en la entrega y beneficios.
D7 - Capacidad de generar mayor margen de ganancia.	
D8 - Capacidad de adquisición de patentes claves en el negocio.	

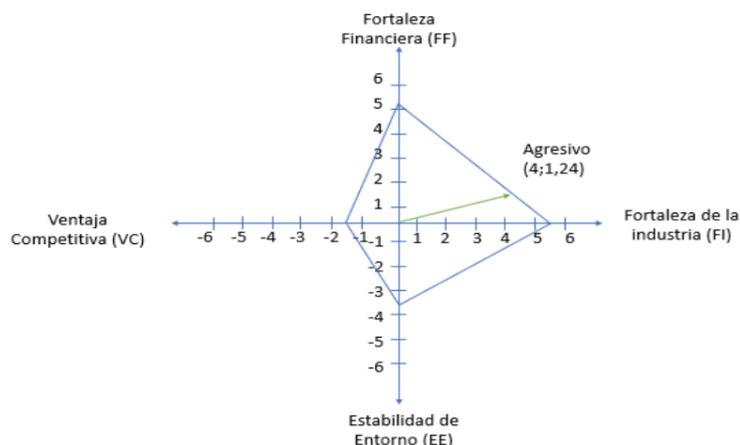
Fuente: Elaboración propia 2020 basada en David (2013).

Anexo 9. Estrategias genéricas



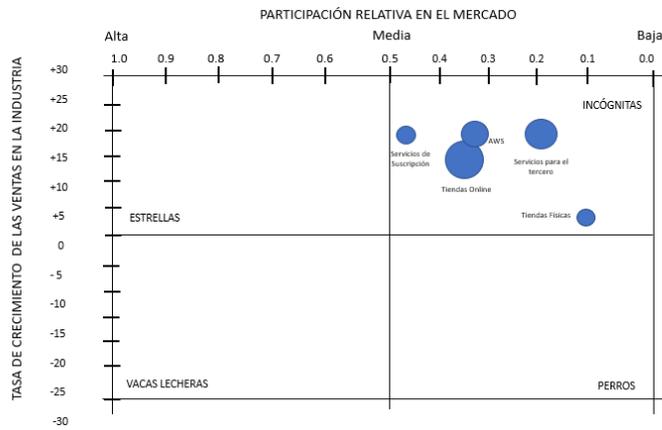
Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Ventaja Competitiva (Porter 1987) y Administración Estratégica (Hitt, Ireland y Hoskisson 2015).

Anexo 10. Matriz PEYEA Amazon



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en David (2013) y Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994).

Anexo 11. Matriz BCG Amazon



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 12. Data fuente para matriz BCG Amazon

División (Grupo de servicios)	Ingresos (2019, en millones de USD)	Porcentaje de ingresos	Participación relativa en el mercado	Porcentaje de la tasa de crecimiento industrial
Tienda <i>on-line</i>	141.247,00	50%	38,70%	14,90%
Tiendas físicas	17.192,00	6%	11,00%	3,80%
Servicios para el vendedor tercero	53.762,00	19%	20,00%	18,90%
Servicios de suscripción	19.210,00	7%	46,90%	18,20%
AWS	35.026,00	12%	33,00%	18,10%
Otros	14.085,00	5%		
Total	280.522,00	100%		

Fuente. Elaboración propia 2020

Anexo 13. Matriz Principal

Crecimiento Rapido de Mercado

Cuadrante II Desarrollo de Mercado Penetración de Mercado Desarrollo de Producto Integración Horizontal Desinversión Liquidación	Cuadrante I Desarrollo de Mercado Penetración de Mercado Desarrollo de producto Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal Diversificación relacionada
Cuadrante III Recorte de gastos Diversificación relacionada Desinversión Liquidación	Cuadrante IV Diversificación relacionada Diversificación no relacionada Alianzas estratégicas

Crecimiento Lento de Mercado

Anexo 14. Matriz de decisión

Tipo de estrategia (FODA)	Cód.	Alineamiento Estratégico				
		Estrategia específica	PEYEA	BCG	Principal	Total
Ofensivas (FO)	E01	Continuar con el crecimiento de las ventas apoyados en el poder de la marca, el concepto innovador, el servicio al cliente, la diversidad de productos y servicios a precios bajos.				0
	E02	Diversificación concéntrica para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y desarrollar nuevos mercados y clientes.	X		X	2
	E03	Integración horizontal con otros minoristas de bajo rendimiento para aprovechar la fortaleza tecnológica y logística con el respaldo del poder de la marca e incrementar la presencia física.	X		X	2
	E04	Impulsar la venta de productos y servicios propios de Amazon y alianzas con marcas locales.	X		X	2
	E05	Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil.	X	X	X	3
	E06	Impulsar los programas de responsabilidad social con las comunidades donde se opere.				0
Reactivas (FA)	E07	Invertir en I&D para mitigar las vulnerabilidades de seguridad de la información con las últimas tendencias tecnológicas.	X	X	X	3
	E08	Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado.	X	X	X	3
	E09	Ofrecer planes de incentivos y fidelización a los clientes B2B de acuerdo con un análisis de preferencias.	X	X	X	3
	E10	Abastecer de energía renovable a los centros de operaciones.				0
	E11	Uso de tecnologías más limpias y correcta disposición de los residuos				0
	E12	Asegurar la entrega de la oferta de valor al cliente.				0
Adaptativas (DO)	E13	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas.	X	X	X	3
	E14	Integración vertical hacia delante para un mejor control de los costos de transporte y mejorar los procesos <i>fulfillment</i> que aseguren la calidad en la entrega del producto hasta el cliente final.	X		X	2
	E15	Apertura de nuevas tiendas físicas como las de Amazon Go.	X	X	X	3
	E16	Fomentar la innovación y adquisición de nuevas patentes.				0
	E17	Optimización de los centros de distribución para la atención en temporadas altas.				0
	E18	Impulsar programas de recursos humanos para la captación y retención de personal idóneo.				0
Defensivas (DA)	E19	Optimizar los procesos de la cadena de valor para asegurar que la compra cumpla con todos los niveles de servicio esperados y que sea segura.	X	X	X	3
	E20	Promover con otras empresas del sector el desarrollo de nuevos canales de distribución de menor costo y a nivel internacional.	X		X	2
	E21	Ampliar la red de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes.	X	X	X	3
	E22	Mejora del servicio posventa y canales de atención.	X		X	2
	E23	Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático.	X	X	X	3
	E24	Cumplimiento de obligaciones financieras de largo plazo.				0

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 15. Matriz de Rumelt

Cód.	Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
E05	Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil.	Sí	Sí	Sí	Sí
E07	Invertir en I&D para mitigar las vulnerabilidades de seguridad de la información con las últimas tendencias tecnológicas.	Sí	No	No	No
E08	Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí
E09	Ofrecer planes de incentivos y fidelización a los clientes B2B de acuerdo a un análisis de preferencias.	Sí	No	No	No
E13	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas.	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Apertura de nuevas tiendas físicas como las de Amazon Go.	No	Sí	Sí	No
E19	Optimizar los procesos de la cadena de valor para asegurar que la compra cumpla con todos los niveles de servicio esperados y que sea segura.	No	No	No	No
E23	Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático.	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	Ampliar la red geográfica de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 16. Estado de situación financiera de Amazon 2017-2019

AMAZON.COM, INC
Estado de situación financiera
al 31 de diciembre de 2017-2019
expresado en millones de dólares

	2017	Análisis Vertical 2017	2018	Análisis Vertical 2018	Variación 2018/2017	Variación	2019	Análisis Vertical 2019	Variación 2019/2018	Variación
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Caja y Equivalentes de Caja	20,522	15.63%	31,750	19.52%	11,228	54.71%	36,092	16.02%	4,342	13.68%
Valores Negociables	10,464	7.97%	9,500	5.84%	-964	-9.21%	18,929	8.40%	9,429	99.25%
Inventario	16,047	12.22%	17,174	10.56%	1,127	7.02%	20,497	9.10%	3,323	19.35%
Cuentas por cobrar (netas y otras)	13,164	10.03%	16,677	10.25%	3,513	26.69%	20,816	9.24%	4,139	24.82%
Total Activos Corrientes	60,197	45.84%	75,101	46.17%	14,904	24.76%	96,334	42.77%	21,233	28.27%
Activos no corrientes										
Propiedades y Equipos, netos	48,866	37.21%	61,797	37.99%	12,931	26.46%	72,705	32.28%	10,908	17.65%
Arrendamientos operativos		0.00%		0.00%			25,141	11.16%	25,141	
Goodwill	13,350	10.17%	14,548	8.94%	1,198	8.97%	14,754	6.55%	206	1.42%
Otros Activos	8,897	6.78%	11,202	6.89%	2,305	25.91%	16,314	7.24%	5,112	45.63%
Total Activos	131,310	100.00%	162,648	100.00%	31,338	23.87%	225,248	100.00%	62,600	38.49%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Pasivos corrientes										
Cuentas por pagar	34,616	26.36%	38,192	23.48%	3,576	10.33%	47,183	20.95%	8,991	23.54%
Gastos acumulados y otros	18,170	13.84%	23,663	14.55%	5,493	30.23%	32,439	14.40%	8,776	37.09%
Ingresos no devengados	5,097	3.88%	6,536	4.02%	1,439	28.23%	8,190	3.64%	1,654	25.31%
Total Pasivos corrientes	57,883	44.08%	68,391	42.05%	10,508	18.15%	87,812	38.98%	19,421	28.40%
Pasivos de arrendamiento a largo plazo	0		9,650	5.93%	9,650		39,791	17.67%	30,141	312.34%
Deudas a largo plazo	24,743	18.84%	23,495	14.45%	-1,248	-5.04%	23,414	10.39%	-81	-0.34%
Otros pasivos a largo plazo	20,975	15.97%	17,563	10.80%	-3,412	-16.27%	12,171	5.40%	-5,392	-30.70%
Total Pasivos	103,601	78.90%	119,099	73.23%	15,498	14.96%	163,188	72.45%	44,089	37.02%
Patrimonio										
Acciones en circulación	5	0.00%	5	0.00%	0	0.00%	5	0.00%	0	0.00%
Acciones propias, al costo	-1,837	-1.40%	-1,837	-1.13%	0	0.00%	-1,837	-0.82%	0	0.00%
Capital Social	21,389	16.29%	26,791	16.47%	5,402	25.26%	33,658	14.94%	6,867	25.63%
Otros resultados acumulados (pérdidas)	-484	-0.37%	-1,035	-0.64%	-551	113.84%	-986	-0.44%	49	-4.73%
Ganancias retenidas	8,636	6.58%	19,625	12.07%	10,989	127.25%	31,220	13.86%	11,595	59.08%
Total Patrimonio	27,709	21.10%	43,549	26.77%	15,840	57.17%	62,060	27.55%	18,511	42.51%
Total Pasivo y Patrimonio	131,310	100.00%	162,648	100.00%	31,338	72.12%	225,248	100.00%	62,600	38.49%

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en el Reporte anual de Amazon (2019).

Anexo 17. Estado de resultados de Amazon 2017-2019

AMAZON.COM, INC
Estado de resultados
al 31 de diciembre de 2017-2019
expresado en millones de dólares

	2017	Análisis Vertical 2017	2018	Análisis Vertical 2018	Variación 2018/2017	Variación	2019	Análisis Vertical 2019	Variación 2019/2018	Variación
Ingresos por Ventas	177,866	100%	232,887	100%	55,021	31%	280,522	100%	47,635	20%
Costo de Ventas	111,934	63%	139,156	60%	27,222	24%	165,536	59%	26,380	19%
Utilidad Bruta	65,932	37.07%	93,731	40.25%	27,799	42.16%	114,986	40.99%	21,255	22.68%
Gastos Operativos										
Fulfillment	25,249	14%	34,027	15%	8,778	35%	40,232	14%	6,205	18%
Tecnología y contenido	22,620	13%	28,837	12%	6,217	27%	35,931	13%	7,094	25%
Marketing	10,069	6%	13,814	6%	3,745	37%	18,878	7%	5,064	37%
General y administrativo	3,674	2%	4,336	2%	662	18%	5,203	2%	867	20%
Otros Gastos	214	0%	296	0%	82	38%	201	0%	-95	-32%
Total gastos operativos	61,826	34.76%	81,310	34.91%	19,484	31.51%	100,445	35.81%	19,135	23.53%
Utilidad de Operación	4,106	2.31%	12,421	5.33%	8,315	202.51%	14,541	5.18%	2,120	17.07%
Ingresos financieros (intereses)	202	0%	440	0%	238	118%	832	0%	392	89%
Gastos Financieros	-848	0%	-1,417	-1%	-569	67%	-1,600	-1%	-183	13%
Otros - Neto	346	0%	-183	0%	-529	-153%	203	0%	386	-211%
Total ingresos o gastos no operativos	-300	-0.17%	-1,160	-0.65%	-860	286.67%	-565	-0.32%	595	-51.29%
Resultado ordinario antes de impuestos	3,806	2.14%	11,261	4.84%	7,455	195.87%	13,976	4.98%	2,715	24.11%
Provisión de impuesto a la renta	-769		-1,197				-2,374	-0.85%		
Método de participación actividad de inversión, neto de impuestos	-4	0%	9	0%	13	-325%	-14	0%	-23	-256%
Utilidad Neta	3,033	1.71%	10,073	4.33%	7,040	232.11%	11,588	4.13%	1,515	15.04%
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-		-				-			
Activos en controladas	-4	0%	9	0%	13	-325%	-14	0%	-23	-256%
Ajuste US PCGA (GAAP)	-		-				-			
Resultado procedente de las operaciones continuadas	2,244	1.26%	9,916	4.26%	7,672	341.89%	11,588	4.13%	1,672	16.86%
Resultado operaciones interrumpidas	789	0%	157	0%	-632	-80%	-			
Resultado atribuido al grupo	3,033	1.71%	10,073	4.33%	7,040	232.11%	11,588	4.13%	1,515	15.04%
Total ajustes al ingreso	-		-				-			
Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritario)	2,244	1.26%	9,916	4.26%	7,672	341.89%	11,588	4.13%	1,672	16.86%
Ajuste del resultado	-		-				-			
Resultado del ejercicio	3,033	1.71%	10,073	4.33%	7,040	232.11%	11,588	4.13%	1,515	15.04%
Ganancias básicas por acción	6.32		20.68		14.36	227.22%	23.46		3	13.44%
Ganancias diluidas por acción	6.15		20.14		13.99	227.48%	23.01		2.87	14.25%
Participación promedio ponderada utilizada en el cálculo de las ganancias por acción										
Básica	480		487				494			
Diluida	493		500				504			

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en el Reporte anual de Amazon (2019).

Anexo 18. Estado de flujos de efectivo de Amazon 2017-2019

AMAZON.COM, INC.
ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO
(en millones)

	Año terminado el 31 de diciembre		
	2017	2018	2019
EFFECTIVO, EQUIVALENTES DE EFECTIVO Y EFECTIVO RESTRINGIDO DEL COMIENZO DEL PERIODO	\$ 19,934	\$ 21,856	\$ 32,173
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:			
Ingresos netos	3,033	10,073	11,588
Ajustes para conciliar los ingresos netos con el efectivo neto de las actividades operativas:			
Depreciación y amortización de propiedades y equipos y costos de contenido capitalizado, activos de arrendamiento operativo y otros	11,478	15,341	21,789
Compensación basada en acciones	4,215	5,418	6,864
Otro gasto operativo (Ingreso), neto	202	274	164
Otro gasto (Ingreso), neto	(292)	219	-249
Impuestos sobre la renta de gastos diferidos	(29)	441	796
Cambios en los activos y pasivos operativos			
Inventarios	(3,583)	(1,314)	(3,278)
Cuentas por cobrar, netas y otras	(4,780)	(4,615)	(7,681)
Cuentas por pagar	7,100	3,263	8,193
Gastos devengados y otros	283	472	(1,383)
Ingresos no ganados	738	1151	1711
Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades operativas	18,365	30,723	38,514
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Compras de propiedad y equipo	(11,955)	(13,427)	(16,861)
Ingresos de ventas e incentivos de propiedades y equipos	1,897	2,104	4,172
Adquisiciones, neto de efectivo adquirido, y otros	(13,972)	(2,186)	(2,461)
Ventas y vencimientos de valores negociables	9,677	8,240	22,681
Compras de valores negociables	(12,731)	(7,100)	(31,812)
Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de inversión	(27,084)	(12,369)	(24,281)
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:			
Ingresos de deuda a largo plazo y otros	16,228	768	2,273
Reembolsos de deuda a largo plazo y otros	(1,301)	(668)	(2,684)
Reembolsos principales de arrendamientos financieros	(4,799)	(7,449)	(9,628)
Reembolsos principales de obligaciones financieras	(200)	(337)	(27)
Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de financiamiento	9,928	(7,686)	(10,066)
El efecto de la moneda extranjera sobre el efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido	713	(351)	70
Aumento neto (disminución) en efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido	1,922	10,317	4,237
EFFECTIVO, EQUIVALENTES DE EFECTIVO Y EFECTIVO RESTRINGIDO, INFORMACION COMPLEMENTARIA DE FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO:	\$ 21,856	\$ 32,173	\$ 36,410
Efectivo pagado por intereses sobre deuda a largo plazo	\$ 328	\$ 854	\$ 875
Efectivo pagado por arrendamientos operativos	-	-	3,361
Efectivo pagado por intereses sobre arrendamientos financieros	200	381	647
Efectivo pagado por intereses sobre obligaciones financieras	119	194	39
Efectivo pagado por impuestos sobre la renta, neto de reembolsos	957	1,184	881
Activos adquiridos bajo arrendamientos operativos	-	-	7,870
Propiedad y equipo adquirido bajo arrendamientos financieros	9,637	10,615	13,723
Propiedad y equipo adquirido bajo acuerdos de construcción a medida	3,541	3,641	1,362

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en el Reporte Anual de Amazon (2019).

Anexo 19. Estado de pérdidas y ganancias proyectado Amazon hasta el 2025 - expresado en millones de dólares

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	107.006	135.987	177.866	232.887	280.533	347.267	364.437	408.833	453.228	497.624	542.019
Costo de ventas	-71.651	-88.265	-111.934	-139.156	-165.536	-186.907	-210.773	-234.639	-258.505	-282.371	-306.237
Utilidad Bruta	35.355	47.722	65.932	93.731	114.997	160.360	153.665	174.194	194.723	215.253	235.782
Gastos	-33.122	-43.536	-61.826	-81.310	-100.445	-115.774	-133.016	-150.258	-167.500	-184.742	-201.984
Centros de distribución	13.410	17.619	25.249	34.027	40.232	47.123	54.128	61.133	68.139	75.144	82.149
Tecnología y contenido	12.540	16.085	22.620	28.837	35.931	41.063	47.016	52.970	58.923	64.876	70.830
Marketing	5.254	7.233	10.069	13.814	18.878	21.198	24.581	27.964	31.347	34.730	38.113
Administrativo y otros gastos generales	1.747	2.432	3.674	4.336	5.203	6.123	7.005	7.886	8.768	9.650	10.531
Otros (Depreciación y Amortización)	171	167	214	296	201	267	285	304	323	342	361
Utilidad Operacional	2.233	4.186	4.106	12.421	14.552	44.586	20.649	23.936	27.223	30.511	33.798
Gastos financieros	-459	-484	-848	-1.417	-1.600						
Ingresos financieros	50	100	202	440	832						
Otros ingresos / gastos netos	256	90	346	-183	203						
Utilidad antes de impuestos	1.568	3.892	3.806	11.261	13.976	17.431	19.775	22.993	26.212	29.430	32.649
Impuestos	-950	-1.425	-769	-1.197	-2.374						
Participación inversión en capital, libre de impuestos	22	96	-4	9	-14						
Utilidad neta	596	2.371	3.033	10.073	11.588	18.667	17.407	20.375	23.344	26.312	29.281

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 20. Flujo de caja sin estrategia Amazon en periodos 2020-2025 - expresado en millones de dólares

AÑO	Año Base 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Venta		364.437	408.833	453.228	497.624	542.019
Costo de Ventas		-210.773	-234.639	-258.505	-282.371	-306.237
Utilidad Bruta		153.665	174.194	194.723	215.253	235.782
Gastos administrativos y otros		-133.016	-150.258	-167.500	-184.742	-201.984
EBITDA		20.649	23.936	27.223	30.511	33.798
Depreciación		-285	-304	-323	-342	-361
Utilidad Antes de Impuestos		20.363	23.632	26.900	30.169	33.437
Impuesto a la renta (IR)		-4.276	-4.963	-5.649	-6.335	-7.022
Devolución de la depreciación		285	304	323	342	361
Flujo Operativo (Economico)		16.372	18.973	21.574	24.175	26.776

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 21. Flujo de caja con estrategia Amazon en periodos 2020-2025 - expresado en millones de dólares

AÑO	Año Base 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Venta		382.659	429.274	475.890	522.505	569.120
Costo de Ventas		-210.773	-234.639	-258.505	-282.371	-306.237
Utilidad Bruta		171.886	194.636	217.385	240.134	262.883
Gastos administrativos y otros		-133.016	-150.258	-167.500	-184.742	-201.984
Gastos variables		-1.148	-1.313	-1.430	-1.546	-1.663
Marketing	-10.000	-246	-280	-313	-347	-381
Operaciones	-13.800	-265	-296	-327	-358	-388
Recursos Humanos	-1.000	-331	-387	-396	-403	-411
Responsabilidad Corporativa	-25.000	-306	-350	-394	-438	-482
EBITDA		37.723	43.065	48.454	53.846	59.236
Depreciación		-328	-350	-372	-393	-415
Utilidad Antes de Impuestos (EBIT)		37.395	42.715	48.083	53.452	58.821
Impuesto a la renta (IR)		-7.853	-8.970	-10.097	-11.225	-12.352
Devolución de la depreciación		328	350	372	393	415
Flujo Operativo		-49.800	29.870	34.095	38.357	46.884
Flujo de deuda						
Capital de Deuda	24.900	4.980	4.980	4.980	4.980	4.980
Saldo		20.493	16.085	11.577	6.967	2.253
Interes		573	471	370	266	160
Beneficio Tributario intereses		120	99	78	56	34
Flujo de Deuda		24.900	-5.432	-5.352	-5.190	-5.107
Flujo Financiero		-24.900	24.438	28.743	33.085	41.777

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 22. Alineamiento de estrategias a los objetivos

O1: Incrementar las ventas en 10 % para el 2022, 20 % para el 2023 y 30 % para el 2025.

O2: Incrementar la participación del mercado en Brasil en el rango del 4 % a 6 % al 2022, 6 % a 12 % al 2023 y de 12 % a 20 % a largo plazo.

O3: Disminuir el costo de ventas en 5 % al 2022, en 8 % al 2023 y 10 % al 2025.

O4: Incrementar el ROE en 19 % al 2022 con relación al año 2021.

O5: Incrementar la satisfacción del cliente interno (empleados) a 70 % al 2022, 80 % al 2023 y 90 % al 2025.

Estrategia y objetivos	O1	O2	O3	O4	O5	Total
E05: Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil.	X	X		X		3
E08: Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado.	X			X	X	3
E13: Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas.	X		X	X		3
E21: Ampliar la red de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes.		X	X	X		3
E23: Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático.	X		X	X		3

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 23. Alineamiento de la estrategia con los planes de negocio

	Estrategias	Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	RSO	Finanzas
E05	Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil.	Campañas publicitarias de introducción a las nuevas locaciones que permitan capturar un mayor número de nuevos clientes.	Automatización de los procesos internos para el manejo del inventario y mejorar el proceso de entrega.	Lograr una mayor empleabilidad en los sectores donde se instalan los centros logísticos.	Cultura organizacional innovadora con capacitación y aprendizaje permanente para los empleados.	Lograr rentabilidad y retorno de la inversión como resultado de las estrategias.
E08	Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado.	Establecer nuevas promociones y premios con estudio de comportamiento de cliente y campañas de suscripción con descuentos el primer año.	Incrementar el volumen de ventas, a través de los servicios.	Capacitar al personal para mejorar las habilidades blandas del personal para la atención al cliente.	Capacitación a los empleados y proveedores para fortalecer la experiencia de uso de las tecnologías.	Incrementar las ventas.
E13	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas.	Publicitar el compromiso de Amazon con la seguridad de información de los clientes y las transacciones, en el canal <i>on-line</i> y en sus sistemas integrados.	Eficiencia en los procesos reestructurados.	Personal con capacidades fortalecidas.	Establecer participación permanente de los empleados en proyectos de mejoras e innovación.	Incrementar las ventas y utilidades.
E23	Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático.	Costo de envíos gratuitos a los clientes <i>prime</i> si el tiempo de entrega excede del planificado. Establecer tipos de membresía <i>prime</i> con costos diferenciados que se ajusten a las necesidades y perfiles del cliente.	Innovar y tecnificar el flujo de operaciones del cliente-vendedor con los servicios de logística, atención al cliente y devoluciones.	Capacitar a sus empleados a nivel comercial para asesorar a los clientes sobre la manera iniciar su negocio <i>on-line</i> , generar plan de ventas y explorar oportunidades de crecimiento.	Trabajar conjuntamente con los grupos de interés para reducir las emisiones de carbono.	Mejorar el desempeño de la empresa al implementar los planes funcionales.
E21	Ampliar la red geográfica de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes.	Implementar un sistema de envíos complementado con las últimas tendencias tecnológicas. Acercarnos al cliente con diversas opciones de entrega.	Generar un incremento en la satisfacción del cliente, volviéndose en la opción de compra en Brasil.	Desarrollo de perfiles de puesto y programa de capacitaciones enfocado a integrar la comunidad a la empresa.	Identificar proveedores potenciales alineados a la gestión responsable de Amazon.	Incrementar las ventas y rentabilidad provenientes de Brasil.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Anexo 24. FODA Cruzado

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1 - VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Sinergia Amazon Marketplace, AWS, Prime y suscriptores.		D1 - DESVENTAJA COMPETITIVA: Poca presencia física.	
	F2 - VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: Capacidad de cumplir con precios bajos y entrega rápida de una gran variedad de productos.		D2 - Incremento del ratio entre pasivos no corrientes y activos.	
	F3 - VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR: Inverisón en innovación y desarrollo.		D3 - Capacidad de captar y retener a personal clave para la organización.	
	F4 - VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR: Marca reconocida, parte de los grandes y primeros “jugadores” dentro del mercado del comercio electrónico.		D4 - Capacidad de “encriptar” y autenticar data aumenta la vulnerabilidad ante el crimen informático y pérdidas de información.	
	F5 - VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: Centros logísticos automatizados.		D5 - Capacidad de operar y optimizar la red de almacenes y centros de datos en temporadas altas.	
	F6 - VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL: Precios bajos en servicios AWS.		D6 - Capacidad de implementar, mantener y desarrollar adecuadamente los acuerdos comerciales mediante terceros.	
	F7 - PARIDAD COMPETITIVA: Gran variedad de productos en venta.		D7 - Capacidad de generar mayor margen de ganancia.	
	F8 - PARIDAD COMPETITIVA: Capacidad de transacciones en línea.		D8 - Capacidad de adquisición de patentes clave en el negocio.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)	
O1 - Cumplimiento y respaldo de medidas del Gobierno de Estados Unidos.	Continuar con el crecimiento de las ventas apoyados en el poder de la marca, el concepto innovador, el servicio al cliente, la diversidad de productos y servicios a precios bajos.	F1, F2, F3, F4, F5, O1	Desarrollar nuevas formas de entrega de pedido a los clientes con las últimas tendencias tecnológicas.	D1, D2, D3, O1, O4, O5
O2 - Recuperación del PBI mundial logrando una tasa superior al 5 %.	Diversificación concéntrica para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y desarrollar nuevos mercados y clientes.	F1, F2, F4 F5, F7, F8, O2, O5, O6	Integración vertical hacia delante para un mejor control de los costos de transporte y mejorar los procesos <i>fulfillment</i> que aseguren la calidad en la entrega del producto hasta el cliente final.	D1, D2, D3, O1, O3, O4, O5
O3 - Mejoras en la infraestructura de las telecomunicaciones, donde la red 5 G aumenta cobertura en Estados Unidos y países de Latinoamérica, como Brasil, que están más preparados para adoptar tecnologías de vanguardia.	Integración horizontal con otros minoristas de bajo rendimiento para aprovechar la fortaleza tecnológica y logística con el respaldo del poder de la marca e incrementar la presencia física.	F1, F2, F6, F8, O1, O5	Apertura de nuevas tiendas físicas como las de Amazon Go.	D4, O1, O2, O5
O4 - Alianza estratégica entre Brasil y Estados Unidos que promueve la economía entre ambos países.	Impulsar la venta de productos y servicios propios de Amazon y alianzas con marcas locales.	O5, F4, F7	Fomentar la innovación y adquisición de nuevas patentes	D8, O4, O6
O5 - Cambios en el estilo de vida de las personas que realizan mayores actividades desde casa incluyendo el trabajo, así como el incremento en ventas de comercio electrónico y servicios digitales.	Expansión de operaciones en mercados emergentes como Brasil	O4, F4	Optimización de los centros de distribución para la atención en temporadas altas.	D3, O6
O6 - Crecimiento de la industria de comercio electrónico minorista que permite la creación de nuevos modelos de negocio, nuevas alianzas de expansión, ingreso a nuevos mercados.	Impulsar los programas de responsabilidad social con las comunidades donde se opere.	O1, F4	Impulsar programas de recursos humanos para la captación y retención de personal idóneo.	D3, O3, O6
AMENAZAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS (FA)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)	
A1 - Tensiones políticas entre China y Estados Unidos que imponen aranceles en la comercialización de productos entre los dos.	Invertir en I&D para mitigar las vulnerabilidades de seguridad de la información con las últimas tendencias tecnológicas.	F2, F8, A1	Optimizar los procesos de la cadena de valor para asegurar que la compra cumpla con todos los niveles de servicio esperados y que sea segura.	D1, A1
A2 - Inestabilidad política con impacto económico en Brasil ocasionando una caída del PBI hasta del 8 %.	Adaptar la oferta a las nuevas preferencias de compra y consumo para capturar el mayor valor disponible en el mercado.	F1, F2, F7, A2	Promover con otras empresas del sector el desarrollo de nuevos canales de distribución de menor costo y a nivel internacional.	D1, D2, A2
A3 - Impuestos internacionales establecidos de al menos 15% en las multinacionales, solicitado por el Gobierno de EE. UU. a la OCDE, basados en empresas digitales que están sujetas a bajos impuestos en su país matriz.	Ofrecer planes de incentivos y fidelización a los clientes B2B de acuerdo con un análisis de preferencias.	F2, F6, A3	Ampliar la red de aprovisionamiento y distribución que permita aminorar los costos de envío a los clientes.	D3, D4, A5
A4 - Efectos del coronavirus en la salud mundial.	Abastecer de energía renovable a los centros de operaciones.	F2, F7, F8, A4	Mejora del servicio posventa y canales de atención.	D5, D6, A6
A5 - Impactos del cambio climático en el mundo, donde los países deben contribuir con inversiones públicas y privadas, en el compromiso de disminuir las emisiones de gases de carbono.	Uso de tecnologías más limpias y correcta disposición de los residuos.	A5, F3, F5	Fortalecer el proceso de entrega de pedidos con múltiples opciones propias y tercerizadas que permitan reducir el impacto climático.	D1, D6, A4
A6 - Comprador sensible a la calidad de servicio y que espera la aplicación de mejoras en la entrega y beneficios.	Asegurar la entrega de la oferta de valor al cliente.	A6, F2	Cumplimiento de obligaciones financieras de largo plazo.	D2, A2, A4

Notas biográficas

Eric Anthony Ruiz Pacheco

Nació en Arequipa, el 8 de junio de 1979. Ingeniero Químico titulado, egresado de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, cuenta con una especialización en Metalúrgica Extractiva y Mineralurgia del TECSUP, con más de 18 años de experiencia en proyectos y operaciones mineras, actualmente se desempeña en el cargo de Operational Readiness Lead en Minera las Bambas perteneciente a MMG Limited.

Rocío del Pilar Quilca Cóngora

Nació en Huancayo Junín, el 21 de enero de 1987, Ingeniera de Sistemas, egresada de la Universidad Nacional del Centro del Perú, con más de 10 años de experiencia en el sector financiero, actualmente se desempeña en el cargo de Analista de Sistemas en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo.

Samuel Cálet Váscones Rangel

Nacido en Lima, el 7 de noviembre de 1982, titulado y colegiado como Ingeniero de Higiene y Seguridad Industrial egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería y especializado en Sistemas Integrados de Gestión.

Ha orientado sus casi más de 9 años de experiencia a la Higiene Industrial en el sector minero, donde actualmente labora.

Patricia Emylin Vicente Sánchez

Nació en Lima, el 26 de agosto de 1982. Ingeniera Informática titulada, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con especialización en Gestión de Proyectos y con estudios de especialización en Finanzas de la Escuela de Negocios Centrum PUCP.

Tiene más de 14 años de experiencia en proyectos de implementación y mejora continua de SAP y otros sistemas de integración. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Soluciones y Mejora Continua en Centria Servicios Administrativos del Grupo Breca.