



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE AMAZON

Autor: José María Lostao Prado

Director: Susana Josefa Gago

MADRID / Junio 2022

RESUMEN

La principal finalidad de este trabajo es realizar un análisis completo sobre el Cuadro de Mando Integral de la empresa Amazon. Para ello, el trabajo primero se centra en conocer y comprender el concepto de Cuadro de Mando Integral creado por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo de 1992 de Harvard Business Review. El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión en el que su principal aportación al mundo empresarial es la modernización de los modelos de gestión basados únicamente en cuestiones financieras debido a que este sistema permite la estructuración y organización de los objetivos desde más perspectivas.

Con estos conocimientos sobre el Cuadro de Mando Integral se propone analizar la estrategia de Amazon, la empresa estadounidense dedicada principalmente al comercio electrónico. En concreto, se ha escogido esta compañía puesto que una gran parte de su actividad tiene una estrecha relación con el Big Data y es un buen ejemplo de empresa que utiliza estos datos masivos para optimizar su funcionamiento y resultados. El resultado final es concretar los distintos objetivos que puede tener la empresa para el futuro, relacionarlos entre ellos y plasmarlos gráficamente en el mapa estratégico.

Palabras clave: *Cuadro de Mando Integral, objetivo, indicador, target, dimensión, Amazon.*

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to perform a complete analysis of the Balanced Scorecard of the Amazon company. Therefore, the work first focuses on knowing and understanding the Balanced Scorecard concept created by the authors Robert S. Kaplan and David P. Norton in a 1992 Harvard Business Review article. The Balanced Scorecard is a management system whose main contribution to the business world is the modernization of management models based solely on financial issues because this new system allows the structuring and organization of objectives from more perspectives.

With this knowledge of the Balanced Scorecard, it is proposed to analyze the strategy of Amazon, the U.S. company dedicated mainly to e-commerce. Specifically, this company has been chosen since a large part of its activity has a close relationship with Big Data and is a good example of a company that uses this data to optimize its operation and results. The result is to specify the different objectives that the company may have for the future, connecting them with each other and capture them graphically in the strategic map.

Key words: *Balanced Scorecard, objective, indicator, target, dimension, Amazon.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	4
	1. METODOLOGÍA	5
II.	EL CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	6
III.	AMAZON	7
	1. LA MISIÓN	9
	2. LA VISIÓN	11
	3. LOS VALORES	11
IV.	PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE AMAZON	13
	1. EL ORDEN DE LAS DIMENSIONES	14
	2. LAS DIMENSIONES	15
	2.1. La dimensión financiera	15
	2.2. La dimensión de clientes	18
	2.3. La dimensión de procesos internos	21
	2.4. La dimensión de aprendizaje y crecimiento	24
	3. LA RUTA ESTRATÉGICA	31
	4. ESQUEMA DEL MAPA ESTRATÉGICO	32
V.	BIG DATA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	34
VI.	CONCLUSIONES	35
VII.	BIBLIOGRAFÍA	37

I. INTRODUCCIÓN

La principal motivación u objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Amazon. Este Cuadro de Mando Integral sería el fruto de un análisis previo de la empresa desde diferentes puntos de vista con los conocimientos empresariales aprendidos a lo largo del doble grado de Derecho y Business Analytics (E3 Analytics).

Un Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o planificación empresarial que tiene como objetivo facilitar la dirección estratégica de la empresa para los gestores, aportando información que va más allá de la información puramente contable o financiera y abarcando otras áreas que también tienen una gran repercusión en el funcionamiento de una empresa. Los autores del Cuadro de Mando Integral son Robert Kaplan y David Norton, publicaron por primera vez un artículo sobre ello en 1992 en la revista *Harvard Business Review*. El éxito de este sistema de planificación reside en que aporta al empresario o gestor una visión mucho más completa de la empresa y es un sistema de fácil implementación y elaboración para todo tipo de empresas de diferentes tipos, sectores y tamaños.

La empresa escogida para el estudio es la empresa Amazon, esta elección se basó en que es una sociedad que ha cambiado considerablemente nuestra forma de vivir por varias razones. Una de ellas es el comercio electrónico impulsado por la utilización de datos informáticos para su modelo de negocio que le ha permitido realizar entregas más rápidas o disponer de una logística muy avanzada.

La información de este Trabajo Final de Grado se compone de información recopilada a lo largo de diferentes meses sobre la empresa Amazon publicada en su propia web, estudios, publicaciones en revistas... Otra principal fuente de información y conocimiento para la elaboración de este trabajo es la obra de Robert Kaplan y David Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Kaplan & Norton, 1996), así como otras publicaciones de gran interés sobre esta misma materia. El objetivo es mostrar el mapa estratégico de la empresa después de analizar todas las diferentes partes del Cuadro de Mando Integral, esto nos aportará de una forma simplificada y precisa cuáles son las claves

estratégicas de la empresa Amazon. He escogido esta empresa porque, además, de ser una de las más grandes del mundo, es una de las más innovadoras y punteras en Big Data y la utilización de datos para su posterior aplicación al negocio. Por lo tanto, la meta es aprender cómo funciona Amazon estratégicamente hablando, desde su misión y visión hasta los objetivos de cada área (financiera, clientes, procesos y aprendizaje o crecimiento) y con qué tipo de indicadores se miden esos objetivos, focalizándonos en aquellos que estén relacionados con Business Analytics.

Además, otro de los objetivos de este trabajo es analizar cómo puede afectar el Big Data a la elaboración y desarrollo de una estrategia empresarial. En concreto, se pretende observar las oportunidades que ofrece y los usos que se podría dar a la hora de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral

Para finalizar, el trabajo incluye las conclusiones pertinentes derivadas de todo el estudio desarrollado sobre la empresa Amazon, el impacto que tiene en la sociedad y las claves estratégicas que le hacen ser una de las empresas más grandes del mundo. Para responder a las preguntas que me llevaron a iniciar este trabajo que son ¿qué tipo de estrategia sigue Amazon? ¿Cómo afecta esta estrategia a su actual éxito?

1. METODOLOGÍA

La metodología que voy a utilizar en el Trabajo de Fin de Grado parte del estudio de la teoría del modelo del Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton. Para cumplir con este estudio, es fundamental la ayuda de varios libros, documentos, artículos de investigación y noticias de prensa sobre este tema. Así, podremos analizar cómo afecta la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la planificación de una estrategia empresarial.

La metodología seguida en este trabajo ha consistido en dividir el tiempo, que disponíamos para entregar el trabajo, de una manera responsable y medida para realizar las diferentes actividades como la búsqueda de información, el planteamiento de dudas o la redacción del Trabajo entre muchas otras. También es importante la constancia y el esfuerzo para poder desarrollar las principales ideas del Trabajo de Fin de Grado que pone fin al grado de Business Analytics.

El resultado final surge esencialmente de la actividad de investigación sobre el Cuadro de Mando Integral y sobre la situación actual y los retos que afronta la empresa Amazon. Para ello, las principales fuentes han sido las obras de Robert S. Kaplan y David P. Norton entre las que se incluye el libro *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard* y otros artículos que escribieron en revistas académicas. Además, se ha utilizado otros artículos y documentos sobre el mismo tema de otros autores que han servido para aportar una visión más amplia del estudio. Por otro lado, existen multitud de fuentes en las que se recogen datos sobre la compañía Amazon escritos por profesores, economistas o periódicos, pero la fuente principal utilizada en este análisis ha sido los documentos oficialmente publicados por Amazon como los resultados anuales o trimestrales. Finalmente, al ir recopilando información y avanzando en la redacción del trabajo han ido aflorando varias conclusiones que se plasman al final de este documento.

II. EL CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El origen del Cuadro de Mando Integral surge cuando Robert Kaplan y David Norton publican en 1992 un artículo sobre este modelo en la revista *Harvard Business Review*. El nombre original de este modelo de gestión es el de *Balanced Scorecard* que como su propio nombre indica lo que busca es alejarse de una estrategia a corto plazo basada únicamente en cuestiones e informes financieros para pasar a una estrategia mucho más cohesionada y balanceada que tenga más áreas en cuenta, no solamente la financiera. En España se quedó con la traducción de Cuadro de Mando Integral puesto que los académicos y contables de esa época vieron esta nueva herramienta como una actualización o progresión del Tableau de Board francés que surgió a mediados del siglo XX, si bien en contenidos es completamente diferente puesto que el modelo de gestión francés se basaba en los indicadores financieros y puramente productivos (Gago, 2021).

Robert Kaplan y David Norton fueron perfeccionando este modelo de gestión, viendo que los elementos que aparecían en el propio balance no eran suficientes como para definir una buena estrategia. Esos elementos financieros también estaban anticuados y se basaban en la productividad dejando de lado la relación con el cliente y la generación de valor del producto. Sabían que había que añadir nuevos activos intangibles que no aparecían en ese balance, así como otro factor esencial dentro de la empresa como son el capital humano, las

personas que forman esa empresa y los conocimientos que aportan cada una de ellas, que son extremadamente valiosos para aplicar una estrategia en la empresa. Una vez disponen de todas estas áreas: financiera, productiva, empleados y clientes; consiguen hacer que todas ellas estén relacionadas mediante el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión y planificación estratégica que parte desde la misión, visión y valores hasta los objetivos que son medidos por unos indicadores. Busca que todos estos elementos de la empresa estén relacionados junto con los planes de acción y así dirigir la empresa hacia una misma dirección, siguiendo la misma estrategia todos los miembros de la empresa.

En la actualidad el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión con gran popularidad dentro del mundo empresarial y académico. No siempre fue así puesto que en su origen recibió bastantes críticas de aquellos que apoyaban técnicas más financieras o presupuestarias, pero hoy en día es utilizado por muchas compañías a la hora de organizar y planificar su estrategia. Esto es debido a su relativa facilidad de elaboración y de implementación a lo largo de todos los órganos de la empresa, siendo perfectamente complementario con las técnicas presupuestarias.

III. AMAZON

El otro gran protagonista de este Trabajo de Fin de Grado es la empresa estadounidense Amazon.com Inc (Amazon). Amazon es una compañía cuyas principales vías de negocio son el comercio electrónico y los servicios de computación en la nube, todo ello apoyado por una fuerte red de distribución, logística y la innovación tecnológica en muchos campos que afectan a la empresa.

Amazon fue fundada por Jeffrey “Jeff” Bezos el 5 de julio de 1994 y según el libro “The Everything Store” de Brad Stone, bajo el nombre de Cadabra, el nombre lo cambiaría al de Amazon un año después porque su abogado le aconsejó que lo cambiara porque la gente lo confundía con la palabra cadáver (Stone, 2013). Durante el corto periodo de tiempo en el que Jeff Bezos y su mujer Mackenzie estuvieron buscando nombres y dominios para la empresa registraron dominios como Awake.com, Browse.com y Bookmall.com finalmente se quedaron con el dominio de Relentless.com pero sus amigos le aconsejaron que lo

cambiara debido a que sonaba raro. Hoy en día este dominio sigue siendo propiedad de Amazon y al buscarlo redirige a la web de Amazon.com (González, 2018).

El nombre de Amazon finalmente fue escogido por Jeff Bezos debido a que mientras estudiaba el diccionario para escoger una palabra para su empresa le llamó la atención la palabra Amazon, que en español es el Amazonas por diversas razones: le sonaba “exótico y diferente” y es el río más grande del mundo. En esta elección del nombre ya podemos observar qué es lo que buscaba Jeff Bezos para su empresa, que fuera la mayor tienda del mundo donde pudieras encontrar cualquier cosa. Amazon opera en la mayoría de los países del mundo teniendo una presencia directa y permanente en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, China y Canadá. Esta multinacional tiene su sede en la ciudad de Seattle, ubicada en el estado de Washington que fue desde donde Jeff Bezos fundó la empresa.

Al inicio para saber que vendería en Amazon.com, Jeff Bezos leyó un informe sobre el crecimiento del comercio electrónico gracias a internet, en ese informe aparecía una lista de los 20 productos que más se venderían por internet en el futuro. Para seleccionar con qué producto comenzaría a comerciar electrónicamente, Jeff Bezos redujo la lista a 5 productos: computadoras, programas informáticos, discos compactos, vídeos y los libros. De todos ellos seleccionó los libros debido a su gran demanda en todo el mundo, su precio económico y el fácil acceso que tendría para comercializarlos. La empresa surgió como una librería en internet, donde compraba los libros al por mayor a Ingram y su primer libro lo vendió en julio de 1995. Después consiguió un éxito notable como librería online puesto que el total de ventas durante los dos primeros meses fueron de 20.000 dólares a la semana vendiendo en Estados Unidos y otros 45 países más.

El 15 de mayo de 1997 fue cuando Amazon salió a bolsa mediante una oferta pública inicial de acciones con el símbolo de AMZN en el NASDAQ, el valor de la acción cotizaba en 18 dólares y la empresa estaba valorada en 300 millones de dólares puesto que ya había tenido bastante repercusión al vender libros por todo Estados Unidos y otros países. Hoy en día la acción de la multinacional cotiza en torno a los 3.000 dólares, es una de las empresas más valoradas del planeta superando la valoración de 500.000 millones de dólares y siendo

su fundador, Jeff Bezos, una de las personas más ricas del planeta con una fortuna valorada en 200.000 millones de dólares aproximadamente.

Otros datos de interés acerca de la compañía Amazon.com es que tiene un total de 1,3 millones de trabajadores aproximadamente alrededor del mundo, por ejemplo, en el caso de España son 18.000 empleados y tiene el objetivo de llegar a los 25.000 en 2025. Unido a esto, los datos económicos y financieros del año 2021 reflejaron que Amazon obtuvo un beneficio neto de 33.400 millones de dólares, incrementando el precio de la acción en un 13% y las ventas anuales incrementaron un 22% respecto del año anterior llegando hasta un total de ventas de 469.800 millones de dólares. Finalmente, también podemos decir que una gran parte de los ingresos de Amazon provienen no solo del comercio electrónico, sino también de otras áreas como la publicidad, en la que facturó unos 31.200 millones de dólares en el año 2021; y en el área de computación en la nube Amazon Web Services (AWS) los ingresos crecieron un 37% hasta los 62.202 millones de dólares, siendo el líder en este sector.

Amazon es propietaria de multitud de otras empresas y productos con gran popularidad y que también conocemos al estar involucrada en el día a día de millones de personas como son a9.com, Shop bop, Alexa Internet, IMDb o Twitch, esta última empresa de transmisiones en vivo es por donde se han dado a conocer uno de los fenómenos de entretenimiento más recientes y populares de estos últimos años, los *streamers*.

Como podemos dilucidar de toda esta información, Amazon.com Inc, ha cumplido uno de los deseos de su fundador, el de llegar a ser la tienda más grande del mundo y esto conlleva que su estructura organizativa sea de unas dimensiones inmensas con diversas áreas geográficas, filiales y departamentos. Por todo esto, el objetivo de este trabajo es proponer un posible Cuadro de Mando Integral para alinear todos estos elementos en una misma estrategia de cara al continuo crecimiento que sigue desarrollando Amazon.

1. LA MISIÓN

Toda estrategia, funcionamiento y organización de una empresa debe surgir desde ciertos elementos que engloben la manera de actuar de esa empresa en todas las áreas que abarque y también determinar cómo es la relación entre sus empleados, con los clientes y demás

entes que se relacionan con la empresa. Estos elementos, cuya función de una forma u otra es que estén presentes en cada dimensión de la empresa, son la Misión, la Visión y los Valores.

La Misión de una empresa tiene múltiples definiciones, pero todas van encaminadas hacia una declaración de propósitos de manera genérica que debe indicar a los miembros de la misma los fines de la sociedad de la que son parte. De acuerdo con lo planteado por A. Campbell y K. Tawadey, “la Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización” (Campbell & Tawadey, 1990). También Roger Harrison define este concepto como:

“La misión debe reflejar el objetivo final de la Organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la Organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión” (Harrison, 1987).

Sabiendo cuál es el concepto de Misión, a continuación, es imprescindible determinar cuál es la Misión de la compañía Amazon. La Misión de Amazon puede resumirse en la siguiente frase: “Nos esforzamos por ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos posibles, la mejor selección disponible y la mayor comodidad” (Quiroa, 2021). Es una Misión en la que lo que más destaca es la importancia del cliente para la empresa. Ofrecer a todos sus clientes, mediante el comercio electrónico y toda la tecnología de la que disponen, una experiencia de compra cómoda, accesible y para todos los tipos de usuarios. Esta misión da ciertas pistas acerca de que la dimensión de clientes será una de las dimensiones que más se focalice Amazon en su Cuadro de Mando Integral. Esta obsesión con el cliente es uno de los emblemas de Amazon puesto que no solo quieren dar a los clientes el mejor servicio posible, sino que lo quieren conocer todo sobre el cliente de Amazon, sus gustos, aficiones, forma en la que compra, capacidad económica y muchos otros factores que afectan a los clientes. Para ello Amazon es también una empresa de datos

en la que genera miles de datos sobre clientes a lo largo del día que utiliza para perfeccionar su modelo de negocio de comercio electrónico y competir mediante Amazon Web Services con otras empresas de Big Data como Microsoft y Meta.

2. LA VISIÓN

La Visión en el mundo empresarial es frecuentemente explicada como el lugar donde se ve la empresa en un futuro a largo plazo. De esta visión largo plazo puede nacer la estrategia a medio y corto plazo. Según los autores, Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, de la obra “Dirección Estratégica” la Visión se define como:

“aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”
(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

La Visión que ofrece Amazon sobre su propia empresa va muy relacionada con la Misión y la importancia del cliente para Amazon. La Visión de Amazon es ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, logrando que todos los clientes se encuentren especialmente satisfechos al comprar en Amazon y utilizar los servicios que ofrece. Otro factor importante de la visión de Amazon es la expansión internacional con el objetivo de tener una presencia global y atraer al mayor número de clientes posibles. Uno de los rasgos diferenciadores de Amazon, que les hace únicos, es la crucial importancia del cliente en todas sus decisiones para hacer que el cliente vea a Amazon como una empresa que se preocupa del cliente, de ofrecer su servicio con la tecnología más puntera y así lograr que la compra sea rápida y cómoda, que es una de las principales necesidades del consumidor final.

3. LOS VALORES

Finalmente, unido a la Misión y Visión, otro de los elementos que más afectan a la forma de ser y actuar en el mercado a una empresa son los Valores de esta y que se suelen ver reflejados en ámbitos como la forma de trabajar de los propios empleados y miembros de la organización puesto que los deben tener interiorizados y asumidos. Estos valores expresan el cómo se hacen o se deben hacer las operaciones en la organización, por lo que deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa.

La importancia de los valores en una empresa como Amazon es sumamente importante y así lo recogen muchos autores. En el libro “Corporate Culture & Performance” (1992) de los autores J.P Kotter y J.L. Heskett se muestra un estudio acerca de que las empresas que poseían unos valores asociados a la Cultura Corporativa tuvieron un mejor rendimiento y desempeño que otras empresas sin estos elementos en su cultura corporativa.

Concretamente el estudio concluyó en que, durante un período de 11 años, las empresas que habían desarrollado unos valores crecieron cuatro veces más, la cotización de las acciones se incrementó 12 veces más rápido y que los beneficios también fueron mayores en 750 veces que aquellas empresas que no poseían una cultura corporativa. Para Kotter y Heskett los Valores son los “objetivos e intereses más importantes que son compartidos por la mayoría de las personas de un grupo, y que tienden a condicionar el comportamiento del grupo y, con frecuencia, persisten durante un largo período de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo” (Kotter & Heskett, 1995).

Una vez conocida la importancia de aplicar unos valores a la organización, según Anna Pérez los valores que son seña de identidad de Amazon y de los miembros que forman parte de la empresa son (Pérez, 2021):

1. Una clara obsesión por el cliente.
2. La innovación tecnológica constante.
3. Pensamiento a largo plazo.
4. Excelencia en la contratación de empleados.
5. Democratización de precios.
6. Variedad de ofertas.
7. Accesibilidad y disponibilidad.

Resumidamente, como reconoce Jeff Bezos en la primera carta a los accionistas del informe anual de 1997 (Bezos, 1997), Amazon busca ser la empresa que más se centra en el cliente de todo el planeta Tierra. Para conseguir llegar a esta misión se apoyan en estos cuatro principios: obsesión en el cliente en vez de poner el foco en los competidores, la pasión por la invención, compromiso con la excelencia operativa y un pensamiento a largo plazo.

IV. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE AMAZON

Cualquier proceso estratégico pasa por tres marcadas fases: formulación, implementación; y seguimiento y control. La elaboración de Cuadro de Mando Integral está ubicada en la fase de formulación. Una vez se ha explicado la Misión, Visión y los Valores de Amazon que son la base de cualquier estrategia empresarial, es clave definir cuáles van a ser los objetivos estratégicos en los que se va a concretar la estrategia de Amazon. Los objetivos estratégicos en un Cuadro de Mando Integral se encuadran en cuatro dimensiones o perspectivas diferenciadas entre ellas, pero interrelacionadas unas con otras (Páez, 2012). Estas dimensiones son: dimensión financiera, dimensión de clientes, dimensión de procesos y dimensión de aprendizaje o crecimiento. En el concreto caso de Amazon, se ha propuesto un Cuadro de Mando Integral con un periodo de tres años puesto que actualmente definir una estrategia a tres años es elaborar una estrategia a largo plazo debido a los constantes cambios que se producen cada vez más rápidos.

Las dimensiones se ordenarán en el Mapa Estratégico dependiendo del tipo de la organización o empresa en la que se analiza o se quiere implementar un Cuadro de Mando Integral. El mapa estratégico muestra de una forma explicativa la estrategia y las diferentes relaciones entre objetivos, sus causas y efectos. Si estamos por ejemplo ante una empresa, primará más la perspectiva financiera puesto que en cualquier empresa lo fundamental es la generación de beneficios, la rentabilidad y aumentar el valor de la acción, mientras que si por ejemplo se quiere analizar una Universidad la perspectiva en la que más se focalizará la estrategia será la de clientes.

A continuación, en el Mapa estratégico donde se fijan todos los objetivos estratégicos divididos en las dimensiones se incluye la denominada Ruta Estratégica. La Ruta Estratégica es la relación ascendente y causal entre los diferentes objetivos de las dimensiones, es decir, nos muestran la finalidad de cada uno de los objetivos.

Finalmente, a cada uno de los objetivos estratégicos se le adjuntará su correspondiente Indicador y *Target*. He denominado con esas dos palabras esas categorías porque su

traducción del inglés es también la palabra “objetivo” y puede provocar cierta confusión al referirnos a los objetivos estratégicos, que son un concepto completamente distinto. Una vez, se tengan completadas todas las categorías cabe añadir las Acciones de Apoyo al objetivo estratégico. Estas acciones son las medidas que tendrá que llevar a cabo la empresa para favorecer la consecución de los objetivos estratégicos y están soportadas por un esfuerzo económico para implementarlas.

1. ORDEN DIMENSIONES

En el caso de Amazon todas las dimensiones son especialmente cruciales al ser una empresa de enorme tamaño y con tantos modelos de negocio. Aun así, es imprescindible fijar el orden que van a ocupar las dimensiones en el Cuadro de Mando Integral para ordenar los objetivos de una forma piramidal. Este orden aporta una visión clara de la estrategia desde la dimensión de crecimiento hasta la dimensión financiera uniando las dimensiones mediante los objetivos estratégicos.

La dimensión financiera ocupa un lugar preferencial en el mapa estratégico, como en cualquier otra empresa, la principal finalidad es generar unos beneficios y así poder repartirlos en forma de dividendo a los accionistas y aumentar el valor de la empresa en el mercado. En segundo lugar, la dimensión de clientes toma un papel fundamental. Como se menciona en anteriores epígrafes desde la Misión, Visión y Valores es una organización que quiere demostrar día a día su obsesión por el cliente. Para tener unas dimensiones financieras y de clientes fuertes es necesario que los objetivos estratégicos de la dimensión de procesos internos faciliten que las operaciones internas de la empresa se lleven a cabo profesional y ágilmente para dar a los clientes un servicio eficaz (Ward, 2005). En esta perspectiva también se incluiría el servicio postventa y las valoraciones del comercio electrónico de Amazon. La dimensión de aprendizaje y crecimiento en Amazon está estrechamente unida a la fuerte inversión en nuevas tecnologías, generación y procesamiento de datos informáticos y la exigente selección de sus empleados para que dispongan de las habilidades necesarias para trabajar en Amazon.

A continuación, se va a explicar las diferentes dimensiones del Cuadro de Mando Integral desde la dimensión financiera, pasando por la dimensión de clientes y la dimensión de procesos internos hasta la dimensión de aprendizaje y crecimiento que es la base del

mismo. De esta forma, se pretende entender mejor la causalidad y finalidad de cada objetivo estratégico en cada una de las perspectivas.

2. LAS DIMENSIONES

2.1. La dimensión financiera

La perspectiva o dimensión financiera atañe a todos los objetivos estratégicos relacionados con el balance y los datos económicos de la organización. Es la referencia más numérica y justa para evaluar cómo de eficaz ha sido la gestión sobre una empresa puesto que para su medición existen numerosos indicadores y ratios financieros. Como se resaltaba con anterioridad, a esta perspectiva le afectan directamente los objetivos y medidas que se tomen en las demás dimensiones, ocupando el último escalón del Cuadro de Mando Integral y es en este escalón donde finaliza la ruta estratégica.

La situación financiera más actualizada de Amazon está reflejada en la presentación de resultados del cuarto trimestre de 2021 en el que también recogen ciertos datos del global del año 2021. En estos resultados, cifra los ingresos netos en 33.364 millones de dólares, o 64,81 por acción diluida, comparado con los ingresos netos de 2020 que fueron de 21.331 millones de dólares o 41,83 por acción diluida. Si partimos del número total de ventas, las ventas totales incrementaron un 22% en comparación con el año de 2020 llegando a la cifra de 469.800 millones de dólares (Amazon.com, Inc. 2021). Este auge de las ventas e ingresos durante el año anterior tiene diversas razones, pero una de las más importantes es el establecimiento del comercio electrónico durante y tras la pandemia global del COVID-19 que provocó un aumento considerable de las ventas por internet debido a las restricciones de movilidad impulsadas por los gobiernos de muchos países.

Con relación a estos datos financieros de otros años, los tres objetivos estratégicos fijados en el Cuadro de Mando Integral son:

- El objetivo de incrementar las ventas.
- Aumentar el margen de beneficio por servicios de suscripción.
- Aumentar el beneficio anual.

Se han fijado estos tres objetivos en la dimensión financiera para poder continuar con la progresión positiva de Amazon en el mercado y así mantenerse como líder en comercio electrónico.

El objetivo de incrementar las ventas es completamente imprescindible puesto que de esta manera Amazon estará llegando a más personas, empresas y países. Seguramente las ventas totales sigan aumentando durante los próximos años debido a la expansión internacional de Amazon, la normalización de la compra electrónica, su inversión en nuevas plataformas de entretenimiento, la apertura o expansión de nuevas ramas de negocio como la venta física de alimentos con Amazon Go o como ya se ha anunciado la venta física de ropa con Amazon Style. Tampoco, debemos olvidarnos de otras ramas de negocio que son fundamentales para el progreso de la compañía como es Amazon Web Services. Esta diversificación en otras ramas de negocio junto con la innovación tecnológica de Amazon es lo que asegura un incremento en las ventas totales y por lo tanto en los beneficios. Es por estas razones que la meta a la que Amazon debe aspirar según este Cuadro de Mando Integral es alcanzar un total de 600.000 millones de dólares en ventas. Recordemos que de 2020 a 2021 las ventas incrementaron un 22% hasta llegar a 469.800 millones de dólares, razón de más por la que creo que es un objetivo que deben llegar a cumplir en los próximos años.

Recordemos que las ventas totales durante el año pasado 2021 respecto al año anterior 2020, incrementaron en un 22% y si las dividimos por los distintos servicios se puede observar que aumentaron todas las ventas excepto las ventas online que cayeron en un 1%. Las ventas en el servicio de Amazon Web Services subieron en un 40%, las ventas en tiendas físicas en un 17%, las ventas de terceros vendedores aumentaron en un 11%, las ventas por suscripciones a servicios como Amazon Prime un 15%, las ventas por servicios de publicidad subieron un 32% y por otros servicios un 18%. También se puede estudiar las ventas por los tres segmentos en los que se estructura organizativamente: América de Norte, Internacional y Amazon Web Services. En el segmento de América del Norte las ventas subieron con respecto al año 2020 un 9%, en el segmento Internacional bajaron un 1% y en el de Amazon Web Services, como ya se ha indicado, creció un 40%. Es uno de los hechos más relevantes de los resultados y muestra la importancia de Amazon Web

Services dentro de la compañía. Uno de los caminos para lograr el incremento en el número de ventas podría ser el de lograr que las ventas del segmento Internacional crezcan y no vuelvan a reducirse. También creo que las ventas por ventas en tiendas físicas y por suscripciones a servicios aumentarán en los próximos años considerablemente puesto que Amazon ha invertido grandes cantidades de recursos en potenciar la creación de contenido audiovisual en muchas plataformas así como en abrir más tiendas físicas por todo el mundo.

El segundo objetivo estratégico fijado es el de tener un mayor margen de beneficio procedente de los servicios de Amazon Prime. Amazon Prime es un servicio de membresía o suscripción que ofrece Amazon para fomentar la lealtad de sus clientes asegurando ofertas, más contenido y entregas más rápida. En el año pasado la compañía reveló que un total de 200 millones de personas eran miembros de Amazon Prime. Número que durante los próximos años seguirá creciendo por la inversión de recursos en esta rama de Amazon.

Concretamente el servicio de Amazon Prime ofrece los siguientes beneficios, muchos de ellos están disponibles en todos los países en los que opera mientras que otros beneficios son exclusivos dependiendo del país del cliente: entrega gratuita y más rápida en un máximo de dos días y en determinadas ciudades la entrega se produce en el mismo día en el que se realiza la compra, periodo de prueba gratis de 30 días, mayor almacenamiento con Amazon Photos, descuentos, acceso prioritario y ofertas especiales en productos de la web y de otros negocios de Amazon como en la cadena de supermercados Whole Foods, esto último en el caso de Estados Unidos. Además, Amazon Prime ofrece muchos servicios de entretenimiento para los miembros de la suscripción como el contenido de Amazon Prime Video, Amazon Music, Prime Gaming y Prime Reading.

El precio de la suscripción a Amazon Prime varía dependiendo del país y los servicios que ofrece en este. Cabe reseñar que en febrero de 2022 aumentaron el precio de Amazon Prime en Estados Unidos debido a la expansión de los beneficios que obtienen los clientes por ser miembros de esta suscripción y al incremento de los costes de transporte y de los salarios. Era la primera vez que aumentaban el precio de la suscripción desde 2018 pasando de costar 12,99 dólares a 14,99 dólares la cuota mensual y de 119 dólares a 139 dólares la suscripción anual. Por ejemplo, en España, cuesta suscribirse a Amazon Prime 3,99 al mes

y 36 euros al año, un precio menor al de Estados Unidos debido a diferencias en la oferta de los beneficios que incluye la suscripción, a las características económicas del país y a que Amazon en España está mucho menos consolidado estratégicamente que en Estados Unidos.

La medida que vamos a utilizar para evaluar el rendimiento de este objetivo estratégico es la de las ventas provenientes de la suscripción a servicios de Amazon, que mayoritariamente incluye las suscripciones de Amazon Prime, pero también incluye las suscripciones individualizadas a los diferentes servicios de música, vídeo, lectura y otros por separado. Con este Cuadro de Mando Integral se pretende que el *target* de las ventas de servicios de suscripción aumente más de un 40%. Si se observan los últimos datos que publica Amazon en los resultados del cuarto trimestre de 2021 donde también se reflejan los datos de todo el año, los servicios de suscripción con respecto al año 2020 aumentan en un 15%, es por esto por lo que Amazon debe superar el crecimiento de 15% cada año y llegar a situarse en un crecimiento del 20% respecto al año anterior durante los próximos tres años.

La consecuencia de ir cumpliendo ambos objetivos, recientemente explicados, es llegar al último de los objetivos estratégicos que completa el Cuadro de Mando Integral. Aumentar el beneficio de Amazon hasta superar los 50.000 millones de dólares. Este objetivo es la cúspide del Cuadro de Mando Integral y el tercer objetivo de la perspectiva financiera. El beneficio del año 2021 fue de 33.364 millones de dólares, un 56% más que el del año anterior que fue de 21.331 millones de dólares, por lo que si se cumplen los objetivos fijados en el Cuadro de Mando Integral y concretamente los de la perspectiva financiera se cumplirá también este último objetivo (CincoDías, 2022). El continuo crecimiento de Amazon a lo largo de los años desde su fundación junto con el crecimiento en prácticamente todos sus servicios augura que llegar a los 50.000 millones de dólares de beneficio en el tercer año es perfectamente posible.

2.2. La dimensión de clientes

La perspectiva de clientes ocupa el segundo escalón del Cuadro de Mando Integral tras la dimensión financiera. Esta dimensión analiza los objetivos estratégicos de la empresa relacionados con la idea que el cliente tiene de los productos, servicios y valor añadido que

la empresa proporciona al mercado. Esta dimensión se caracteriza por centrarse en los segmentos de los clientes y los mercados a los que la empresa quiere dirigir sus productos y servicios mediante las acciones competitivas que la dirección de la compañía quiera desarrollar. Aspectos como los atributos del producto, su precio, la calidad, la imagen, funcionalidad y sobre todo tener una propuesta clara de valor añadido para satisfacer una necesidad de los clientes es lo que hace resaltar esta dimensión.

En el caso de Amazon, la propuesta de valor añadido que ofrece al mercado es la de un servicio de compra por internet fácil, cómoda y con una gran variedad de productos a precios económicos. También es cierto que debido al amplio tamaño de la compañía ofrece otros servicios: de almacenamiento y computación en la nube con la herramienta Amazon Web Services y servicios de entretenimiento en diversas plataformas como Amazon Prime, Twitch o Amazon Gaming. Estos son solo los principales servicios de Amazon entre otros muchos que ofrece, lo que indica el enorme tamaño de la clientela de Amazon en todo el mundo y la diversidad de estos en sus gustos y preferencias.

Los objetivos estratégicos propuestos en esta dimensión, que sirve de nexo entre la dimensión de procesos internos y la dimensión financiera, son un total de tres objetivos:

- Incentivar la lealtad del cliente
- Fomentar la venta física
- Mejorar experiencia de compra

Uno de los objetivos primordiales de toda empresa es que posean el mayor número de clientes fieles a la marca y para Amazon esto también es una prioridad. Como se ha explicado en la anterior dimensión financiera, Amazon cuenta con el servicio de suscripción de Amazon Prime para conseguir la fidelización de sus clientes aportándoles beneficios en la mayoría de las plataformas de Amazon.

El último año en el que se publicaron los datos fue el año 2021, durante este año se reportaron un total de 200 millones de suscriptores a Amazon Prime. El indicador usado para medir si este objetivo se cumple será con el número de suscriptores a Amazon Prime. El *target* fijado para considerar que ha efectuado correctamente la estrategia es alcanzar un total de 250 millones de suscriptores en los próximos tres años.

Anualmente la cifra de clientes suscritos a este programa de beneficios viene aumentando considerablemente debido a la inversión de miles de millones de dólares en potenciar Amazon Prime (Dean, 2022). Concretamente, desde Amazon quieren centrarse en aumentar las entregas en el mismo día desde la compra del producto, si bien es cierto que debido a la pandemia del COVID-19 este plan se estancó, lo han retomado y han aumentado el número de ciudades y códigos postales en los que se permite esta entrega rápida de un día. Desde 2018 en Estados Unidos la posibilidad de entrega gratuita en el mismo día para los miembros de Amazon Prime ha pasado de estar disponible de 48 áreas metropolitanas a un total de 90 ciudades, en Europa también se ofrece en 58 ciudades, el número de productos con los que se puede hacer uso de la entrega gratuita ha aumentado en un 50%. Los miembros han ahorrado millones de dólares en el Amazon Prime Day, que es un evento anual solo disponible para los miembros de la suscripción que consiste en un par de días de increíbles ofertas y descuentos en productos de pequeñas, medianas y grandes empresas a través de Amazon. Probablemente, con la fijación de llegar a los 250 millones de suscriptores se añadirán más ciudades a la lista de ciudades de entrega gratuita el mismo día de la compra, lo que demostrará que cada vez Amazon goza de una mayor lealtad entre sus clientes.

El segundo objetivo es el de fomentar la venta física de Amazon. Las dos principales actividades económicas de Amazon son el *e-commerce* o comercio electrónico y los beneficios generados por la herramienta de Amazon Web Services (EFE, 2022). Además de ser líder en el entorno de ventas por internet, Amazon se ha propuesto expandir su negocio de venta física contando con cada vez más establecimientos físicos de venta. Esto proporciona a la compañía la obtención de nuevos clientes que no solo compran por internet, sino que son de un perfil de compra más tradicional consistente en ir a los supermercados y poder ver el producto por ellos mismos. Otra característica que aporta la venta física es la visibilidad de la marca de Amazon en zonas comerciales urbanas donde también están establecidas otras marcas de ropa, tecnología o supermercados tradicionales.

Es por ello que Amazon apuesta fuerte por el formato de venta física abriendo en 2016 el primer Amazon Go, el supermercado que, mediante cámaras, sensores y el machine learning; los usuarios pueden comprar los productos sin la necesidad de hacer colas o pagar

en el cajero, solo hace falta coger el producto y salir por la puerta (Lovemone.com, 2021). Hoy en día existen un total de 24 Amazon Go, todos están ubicados en Estados Unidos, por eso la meta que se propone en el Cuadro de Mando Integral es llegar a los 30 supermercados de Amazon Go abiertos. Además, Amazon adquirió la empresa de supermercados WholeFoods, también Amazon Bookstore y Amazon Style forman parte del conjunto de ventas físicas de la compañía.

Otro de los objetivos de esta dimensión de clientes es aquel relacionado con mejorar la experiencia de compra. Uno de los indicadores más imprescindibles para una empresa que se dedica al comercio electrónico es el ratio de conversión, que explica el número de clientes buscando productos en la web con el número de esos clientes que finalmente llegan a consumir la compra. Por lo tanto, favorecer la lealtad del cliente y mejorar su experiencia de compra hará que ese ratio de conversión sea cada vez mejor y eso afectará directamente a los objetivos financieros.

Mejorar la experiencia de compra es un concepto que incluye muchas formas de hacerlo que, algunas de ellas, se recogen en la dimensión de procesos internos. En definitiva, este apartado se centra en las valoraciones postventa que el cliente realiza tras ejecutar la compra y si se ha quedado satisfecho con el servicio recibido. Es por ello, que el indicador escogido son las valoraciones postventa que realizan los clientes y que suelen comprender una escala entre 1 y 5. El *target* a cumplir es lograr que el número de valoraciones por encima de 3 aumente en un 20%, esto mostrará que el servicio se está ejecutando correctamente, que el cliente recomendaría Amazon a otras personas, que probablemente si tuvieran que volver a comprar lo harían mediante esta plataforma. Otra conclusión de este objetivo estratégico es la satisfacción de la necesidad del cliente al ofrecer una gran variedad de productos a un precio económico y con un proceso de venta rápido y cómodo (Dudovskiy,2022).

2.3.La dimensión de procesos internos

Esta dimensión une la perspectiva de crecimiento y la perspectiva de clientes. En ella se reflejan las estrategias empresariales que estudian y mejoran los procesos internos para que después exista un servicio al cliente más completo cubriendo sus necesidades. En esta

perspectiva los objetivos estratégicos se dividen en dos áreas diferenciadas: el área de productos y servicios; y el área de expansión internacional y digital.

En el área de productos y servicios se definen los siguientes objetivos:

- Entrega más rápida
- Ofrecer más entretenimiento
- Personalización de ventas

En el área de expansión internacional y digital:

- Acuerdos internacionales con otros negocios locales
- Mayor implementación de robótica
- Potenciar Amazon Web Services

Gran parte de los objetivos se han mencionado en anteriores dimensiones puesto que todas ellas están relacionadas unas con otras, por ejemplo, si Amazon quiere mejorar la experiencia de compra en la dimensión de clientes, en la de procesos internos debe asegurarse una entrega más rápida como objetivo. El tiempo medio de las entregas de Amazon es de tres días desde que se realiza la compra. En determinadas geografías el producto tarda más en llegar que en otras dependiendo de la cercanía de los almacenes o el desarrollo logístico de Amazon en ese país. Es por ello, que el *target* fijado para satisfacer este objetivo es el de reducir la media del periodo de entrega de los productos de Amazon hasta llegar a ser menor de los tres días y acercarse lo máximo a los dos días.

Una de las ramas de negocio con más crecimiento de Amazon es su irrupción en las plataformas de entretenimiento audiovisual. Ofreciendo el servicio de Amazon Prime Video en el que cuenta con una plataforma donde ponen a disposición de los clientes películas y series, también la plataforma de Twitch donde los *streamers* generan contenido en directo, Amazon Gaming donde ofrecen los servicios de videojuegos a sus suscriptores o Amazon Music. Uno de los objetivos de esta dimensión de procesos internos es el de ofrecer más contenido de entretenimiento y apostar más por este sector. La forma de medir la resolución de este objetivo será que Amazon Prime Video lidere la lista de plataformas *streaming* con mayor número de suscriptores. Con este dato creo que se puede saber si se ha invertido lo suficiente en nuevo contenido como para ser el líder de estas plataformas.

El objetivo de la personalización de las ventas se refleja, siguiendo la ruta estratégica, en el objetivo de mejorar la experiencia de compra del cliente. Una de las formas de mejorar la experiencia de compra del cliente es personalizando a cada uno de ellos su compra. Esto se puede conseguir utilizando herramientas de Big Data como el machine learning para saber qué es lo que busca el cliente y recomendárselo en la primera página de la web o en el caso de Amazon Prime Video conocer cuáles son sus gustos o géneros de cine preferidos. En este punto, se conoce que el 28% de las compras realizadas en Amazon se llevan a cabo en los primeros tres minutos desde que el cliente accede a la página web, es un porcentaje bastante alto teniendo en cuenta la gran variedad de productos que se ofrecen en cada una de las categorías. En el Cuadro de Mando Integral, si se consigue que ese porcentaje aumente en un 5% hasta llegar al 33% se considerará que se ha cumplido el objetivo de personalizar las ventas puesto que si un cliente compra antes el producto es porque ha encontrado ese producto antes gracias a los algoritmos de recomendación de Amazon. Así se habrá conseguido que el proceso interno para conocer mejor al cliente y personalizar su compra ha mejorado durante los años venideros.

Respecto a los objetivos del área de expansión internacional y digital, Amazon se debe centrar en operar cada vez en más países y así incrementar el número de clientes y ventas. Amazon no deja de ser una empresa bastante reciente en la que claramente la mayor parte de sus actividades y beneficios son generados en Estados Unidos donde sus negocios están verdaderamente implementados y es de donde provienen la mayoría de sus ingresos (Segarra y Almalki, 2016). Aun así, la misión de Amazon y sus valores hacen que la expansión de la compañía a otros países se convierta en algo esencial para la compañía. Amazon opera directamente, con web y tienda propia en un total de 13 países, que ya se han mencionado anteriormente. Por eso el *target* escogido para la consecución del objetivo es lograr que Amazon opere en 3 países más con web y tienda propia. Esto le permitirá abrirse a mercados diferentes en lo que una buena forma de introducirse es llegando a acuerdos con otros negocios y empresas locales de esos países que ya tenga un número de clientes fidelizados a cambio de que Amazon les provea de la tecnología y la logística para vender sus productos a una mayor escala.

Además, otro de los objetivos seleccionado para el Cuadro de Mando Integral es una mayor implementación de robótica en procesos internos de Amazon. Uno de los problemas de Amazon es la distribución de sus almacenes y el uso optimizado de su espacio. En muchos de sus almacenes ya disponen de una plantilla de robots que se encargan de seleccionar rápidamente el pedido del cliente o introducir el producto en el lugar correcto del stock. Amazon siempre ha apostado por esta tecnología y recientemente ha invertido 1.000 millones de dólares en varios startups que fabrican robots como Agility Robotics, BionicHive y Mantis Robotics. También cuenta con Amazon Robotics, la empresa filial de Amazon que se encarga de este campo de la automatización e Inteligencia Artificial. Con este objetivo estratégico se pretende que cada vez más procesos logísticos estén automatizados por robots, aumentando la presencia de robots en los almacenes en un 15%. Este objetivo no es contrario al de generar empleo puesto que lo que se viene demostrando en los últimos años es la necesidad de contar con un equipo de técnicos, desarrolladores de software e ingenieros para poder conseguir el uso de robots. Con la automatización de ciertos procesos internos logísticos y de almacenamiento se conseguirá la posibilidad de entregar el producto comprado en mucho menor tiempo, relacionando este objetivo al de una entrega más rápida y al de mejorar la experiencia de compra (Hall, 2021).

El último de los objetivos de la perspectiva de procesos internos es potenciar el servicio de AWS. Amazon Web Services es uno de los productos estrella de Amazon creciendo cada año un 40% en ventas. Cada año más empresas firman contratos con Amazon Web Services para utilizar esta herramienta buscando efectividad en su manera de gestionar bases de datos, aplicaciones, generar datos instantáneos y almacenarlos en la nube. Es por ello que mejorar y perfeccionar el rendimiento de AWS otorgará a Amazon una gran ventaja competitiva respecto a sus competidores. El *target* fijado para saber si en tres años se ha apostado por perfeccionar esta herramienta es que sigan incrementando sus ventas. Si el cliente sigue valorando esta herramienta y se van creando más alianzas con otras empresas, el Cuadro de Mando Integral prevé que AWS se establezca en tres años en los 100 mil millones de ventas como mínimo. Recordemos que el actual CEO de Amazon, Andy Jassy, era el antiguo CEO de Amazon Web Services y fue el partícipe de su gran crecimiento, siendo este su principal logro para ser el sucesor de Jeff Bezos.

2.4. La dimensión de aprendizaje y crecimiento

La dimensión de aprendizaje y crecimiento es la dimensión que mejor refleja las estrategias de la empresa para una constante innovación en cualquiera de los departamentos y áreas de la empresa que posteriormente se verán reflejados en los clientes y procesos internos. Como su propio nombre indica es esta dimensión la encargada de introducir en la estrategia de la empresa los nuevos conocimientos que se aprendan de los cambios constantes que se producen en el mundo empresarial y en todo el entorno. Debido a este entorno dinámico de hoy en día, son palabras como flexibilidad, eficacia y rapidez las que destacan a la hora de escoger los objetivos estratégicos en esta dimensión y así buscar una adaptación global de la empresa a la actualidad.

Es en la dimensión de aprendizaje y crecimiento donde más se hace notar el papel clave de activos intangibles como los Recursos Humanos y también destacan los objetivos relacionados con la innovación y la tecnología.

En el caso del Cuadro de Mando Integral diseñado para Amazon, esta dimensión de aprendizaje y crecimiento es la base de la que parten los objetivos estratégicos de la empresa. Son cinco los objetivos estratégicos elegidos para esta dimensión y se clasifican dentro de dos grupos diferenciados. Tres de los objetivos están agrupados bajo el área de Big Data y los otros dos objetivos se agrupan en el área de Recursos Humanos.

En el área de Recursos Humanos:

- Retener talento
- Seleccionar empleados con habilidades digitales

En el área de Big Data:

- Expansión del uso de Inteligencia Artificial
- Optimizar algoritmos de búsqueda
- Integrar datos de terceros

El área de Recursos Humanos, es una de las áreas más importantes para el desarrollo y crecimiento de Amazon puesto que desde sus inicios como empresa siempre ha procurado ser una empresa formada por empleados comprometidos y centrados en el cliente. Uno de

Los principales rasgos de Amazon es su fuerte cultura de empresa basada en los valores de diversidad, igualdad e inclusión que aportan a la empresa una visión amplia acerca de la diversidad del mundo y de los propios clientes de Amazon, son valores junto con el de apostar por la innovación, seguridad de sus empleados, liderazgo y la sostenibilidad que hacen que Amazon esté adaptada al entorno dinámico.

Los objetivos estratégicos fijados en esta área son dos, el primero enfocado en la retención del talento en Amazon y el segundo orientado a la selección de profesionales con habilidades digitales.

La estrategia a medio o largo plazo de Amazon es continuar en una línea de crecimiento constante, disponer de profesionales de calidad y con las habilidades tecnológicas y digitales que el presente y el futuro del mercado reclama es de crucial importancia para Amazon. Unido al previsible crecimiento económico de Amazon tiene que estar el crecimiento en capital humano y corporativo de la empresa (Greyb, 2022). Actualmente, Amazon emplea a 1,6 millones de personas alrededor del mundo y el *target* propuesto para el objetivo de retención de talento es que para 2025 esté empleando a 1,8 millones de personas como mínimo. Este objetivo, es ciertamente realista puesto que Amazon y sus usuarios crecen a un ritmo frenético y es por ello que tendrá que disponer del número de profesionales necesarios para cumplir con los retos y necesidades de los clientes. Otra de las formas en las que destaca Amazon a la hora de retención de talento son las remuneraciones de los empleados en acciones de la propia empresa, ser líderes en salarios dentro de la industria, la flexibilidad, la inversión en cursos de formación de sus empleados en nuevas habilidades como *Amazon Career Choice* y *Amazon Technical Academy* con el objetivo de invertir 700 millones de dólares para formar hasta 2025 en nuevas habilidades a 100.000 empleados de Amazon.

En cuanto al objetivo de selección de profesionales con habilidades digitales y tecnológicas está medido en el Cuadro de Mando Integral por el número de ofertas que incorporen en la propia web de carreras de Amazon sobre perfiles tecnológicos como científicos de datos, programadores, analistas e ingenieros de datos, informáticos... El *target* que acompaña a este objetivo es el que se incremente en un 5% las ofertas relacionadas con estos perfiles

con habilidades digitales tan necesarios para la adaptación y flexibilidad de Amazon a las nuevas realidades de negocio electrónico.

Los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos sobre la retención y captación de talento tienen que estar estrechamente relacionados con una parte de la cultura de Amazon que son los Principios de Liderazgo de la compañía. Los Principios de Liderazgo de Amazon son principios fundamentales que deben poseer los empleados de Amazon independientemente del departamento o sector en el que trabajen, pero son especialmente importantes para los puestos de habilidades tecnológicas y digitales. Estos principios que demuestran la peculiaridad de Amazon se aplican todos los días bien si están discutiendo ideas para nuevos proyectos o decidiendo la mejor manera de solucionar un problema, además en esta parte se va a relacionar los Principios de Liderazgo con los objetivos del Cuadro de Mando Integral de una manera indirecta puesto que la de los objetivos de la dimensión de aprendizaje y crecimiento parte la ruta estratégica que relaciona todos los objetivos con el área de Recursos Humanos perteneciente a esta dimensión. Los Principios de Liderazgo son:

- La pasión por el cliente: vuelve a aparecer esta idea que es A.D.N. de Amazon en la que el cliente es el eje de todo el negocio y del día a día. Prima el enfoque en la satisfacción del cliente frente al enfoque único en la competencia.
- Responsables y comprometidos: este principio se basa en la sensación de dueño y de actuar en nombre del conjunto de la empresa. Calidad que debe tener el líder apostando siempre por los objetivos a largo plazo y de futuro antes que obtener resultados inmediatos.
- Inventan y simplifican: principio que apuesta por la innovación e invención constante en los procesos diarios, para ello tienen que ser flexibles y estar informado sobre nuevas tendencias de innovación que ocurren en el exterior. Todo ello con el objetivo de simplificar tareas, optimizándolas, automatizándolas o reduciendo el tiempo que lleva realizarlas. Además, deben promover que el resto de los integrantes de los equipos busquen la innovación y simplificación. Este principio se ve claramente reflejado en los objetivos estratégicos seleccionados a la hora de incrementar el uso del Big Data e Inteligencia Artificial.

- Tienen razón casi siempre: este principio, se relaciona con todos los objetivos del Cuadro de Mando Integral, es clave a la hora de su implementación puesto que se deben tomar decisiones correctas en cada área, y concretamente en los equipos, para que sea un éxito. Los líderes aprenden de las opiniones diferentes de los demás miembros y también deben cuestionarse sobre sus propias ideas.
- Aprenden y son curiosos: aprender sobre nuevas materias y tener la intención de seguir formándose cada día es fundamental para que la estrategia y los objetivos a largo plazo funcionen.
- Contratan y hacen crecer a los mejores: otro principio que lo podemos unir a los objetivos de retener talento y seleccionar empleados cualificados con habilidades tecnológicas. Es indispensable para la consecución de los objetivos en resultados tener una plantilla formada por los mejores en cada sector y como durante estos años venideros la digitalización y automatización de procesos cobra una gran relevancia, Amazon se focaliza en tener los mejores perfiles con habilidades tecnológicas, digitales y analíticas.
- Insisten en los estándares más altos: hace referencia al alto nivel de exigencia que se debe exigir en Amazon para cumplir también con los ambiciosos objetivos estratégicos y *targets*.
- Piensan en grande: un líder quiere obtener resultados grandes y para conseguirlo debe pensar diferente, proponerse retos difíciles y pensar como el cliente.
- Tienen iniciativa: todos los objetivos tienen que ser implementados de forma rápida, veloz y eficaz porque de esta rapidez va a depender sacar cierta ventaja frente a los competidores, reducir el tiempo en la entrega o en el tiempo de búsqueda de los productos.
- Frugalidad: los líderes deben sacar lo máximo con los medios que tengan puesto que si existen ciertas limitaciones deben aprovecharse de la innovación para lograr el mayor rendimiento posible.
- Se ganan la confianza de los demás: este es un principio muy relevante a la hora de seleccionar perfiles en Amazon para ganar la confianza de los demás es necesario ser autocrítico, decir las cosas desde el respeto y es positivo compararse siempre con personas talentosas.

- Profundizan: Amazon busca que sus profesionales tengan una visión global de la empresa y sean conscientes de otros niveles, por otro lado, son conscientes que la importancia del detalle es esencial para la realización de los objetivos que se propone en el Cuadro de Mando Integral fijándose en todos los datos que les llegan para cumplir con el *target* fijado.
- Tienen determinación; discrepan y se comprometen: principio muy relacionado con el principio de ganarse la confianza de los demás y el de tener iniciativa. Para que los planes avancen de la mejor forma posible es de gran utilidad el compromiso y la determinación con lo decidido.
- Obtienen resultados: para que este Cuadro de mando Integral cumpla su función de desarrollar una estrategia para Amazon, la obtención de resultados a nivel individual como de los equipos será lo que determine qué objetivos se han cumplido, cuáles no y de qué manera. Si se cumplen con antelación o retraso al tiempo fijado, con cuanto margen o si ha sido necesario adaptarse a nuevos obstáculos.
- Se esfuerzan por ser el mejor empleador de la Tierra: este principio casa a la perfección con el objetivo estratégico de la selección de los empleados y sirve a Amazon para completarlo ya que promueve la empleabilidad de personas profesionales, cualificadas y con las habilidades más adaptadas al mundo actual de la empresa
- El éxito y la escala conllevan una gran responsabilidad: este último principio de liderazgo resalta el valor que deben tener los empleados de Amazon para siempre aportar más valor de lo que se necesita con los demás compañeros, con el cliente y con la sociedad. El principio hará que a la hora de cumplir los objetivos puedan incluso mejorar las expectativas fijadas como *targets*.

En la otra área denominada Big Data perteneciente a la dimensión de aprendizaje y crecimiento quedan fijados los otros tres objetivos estratégicos restantes, todos ellos relacionados con la ciencia de los datos masivos y su aplicación empresarial.

El primer objetivo propuesto para la estrategia de Amazon es lograr una mayor extensión del uso de la Inteligencia Artificial (IA) en los procesos internos de Amazon. La Inteligencia Artificial se puede definir como la parte de la ciencia de la informática que

estudia la solución de problemas cognitivos mediante el uso de datos, algoritmos y herramientas informáticas que procesan dichos datos. Estos problemas cognitivos que intenta resolver la Inteligencia Artificial están relacionados con situaciones y comportamientos propios de la mente y el pensamiento humano. La Inteligencia Artificial ya está presente en numerosos procesos de Amazon debido a las ventajas que genera en cuanto a rapidez y automatización de determinados procesos como la selección y clasificación de los artículos en los almacenes logísticos de Amazon, en 2019 estaban integrados en los almacenes de Amazon un total de 200.000 unidades de robots (Beetrack, 2019). Este no es el único ámbito donde está presente la Inteligencia Artificial en Amazon, el servicio de Amazon Web Services ofrece a los clientes numerosos recursos de machine learning y es una de las principales ramas de negocio de Amazon. Ejemplo de ello, son las herramientas para traducir textos, convertir texto a voz y de voz a texto o la automatización de análisis de vídeo e imagen. El *target* con el que se medirá este objetivo es el aumento del número total de operaciones en Amazon que utilicen Inteligencia Artificial en un 10% contando tanto la parte asociada a la utilización de robótica en almacenes y logística como la parte del uso de Inteligencia Artificial en Amazon Web Services y automatización de procesos diarios.

El segundo objetivo del área de Big Data es buscar una optimización del algoritmo de búsqueda de la web de comercio electrónico de Amazon para que los usuarios encuentren antes el producto que desean. En este objetivo, el indicador y *target* usado para medir el rendimiento sobre el objetivo será el incremento de un 7% en el número de productos comprados por los clientes en la primera página de búsqueda sin pasar a las demás páginas. Para cuantificar este incremento es indispensable contar con los datos internos de compras en la primera página de búsqueda de Amazon que no están publicados.

Finalmente, el tercer objetivo estratégico del área de aprendizaje y crecimiento está estrechamente relacionado con los otros dos objetivos. El objetivo es integrar datos de terceros junto a los datos recopilados por Amazon con sus productos, esto hará que Amazon disponga de una mayor cantidad de datos y así podrá perfeccionar la Inteligencia Artificial operativa, conocer mejor los gustos y comportamientos de los clientes de los negocios locales que aportan esos datos y así lograr una expansión mucho más efectiva

debido a la precisión que pueda ofrecer los datos. Este objetivo se medirá con el *target* de contar con un mayor número de centros de datos en el mundo. Actualmente dispone de un total de 77 centros de datos y el *target* fijado es que en tres años lleguen a un total de 90 centros de datos.

3. LA RUTA ESTRATÉGICA

Si seguimos el mapa estratégico podemos observar como la estrategia de aquí a tres años parte desde la dimensión de aprendizaje y crecimiento. En esta dimensión encontramos los objetivos que se centran más profundamente en los recursos humanos de la compañía y la innovación en el uso de los datos masivos. Por eso encontramos los objetivos de selección de talento con habilidades digitales muy fuertes y el de retención de talento. Estos objetivos están relacionados directamente con muchos de los objetivos de la dimensión de procesos internos, especialmente con los de expandir la oferta de entretenimiento, personalizar las ventas o el de implementación de la robótica de la robótica en más procesos.

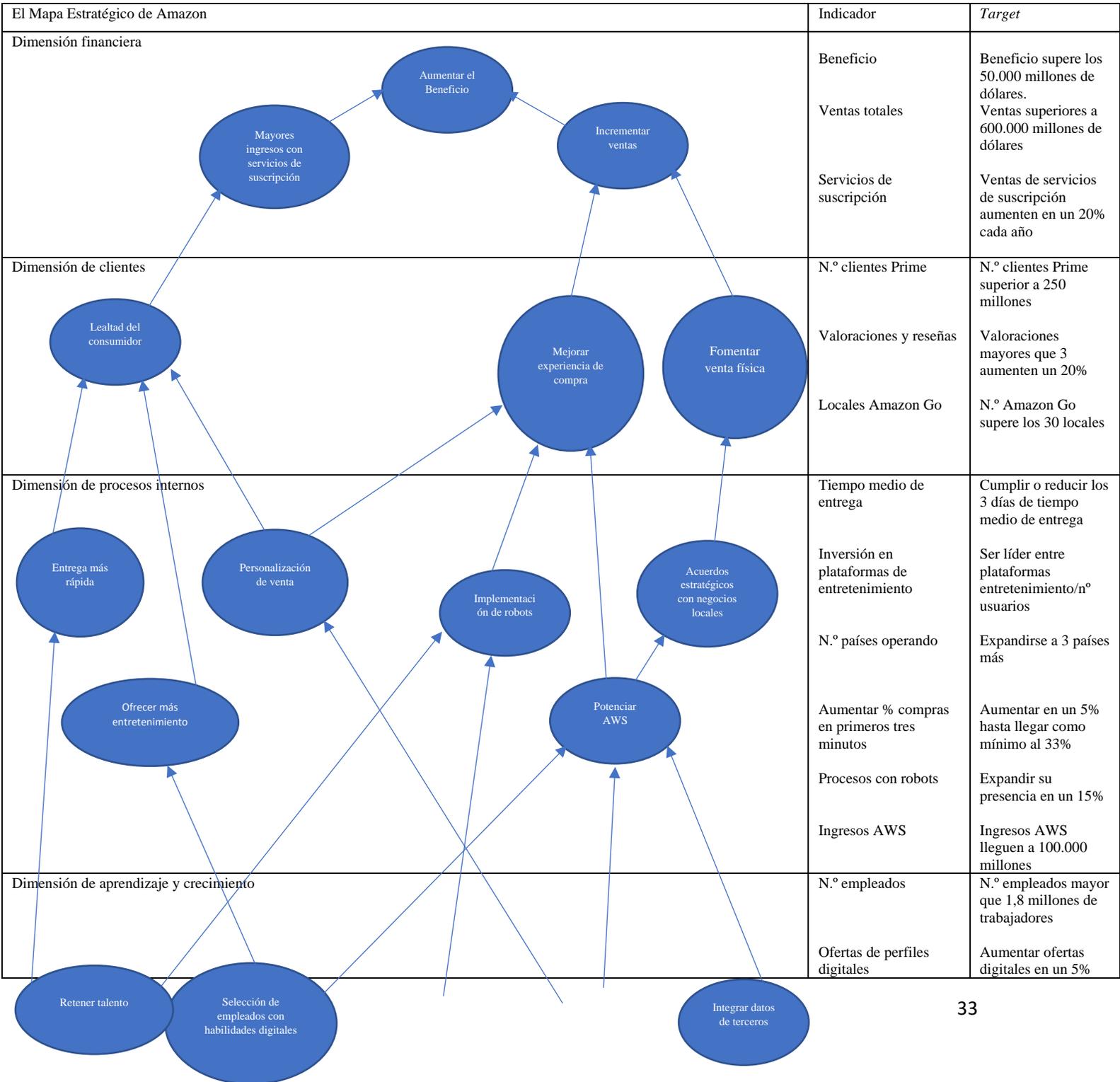
Por otro lado, en la primera de las dimensiones analizadas existen objetivos más relacionados con la innovación como son los de expansión de la Inteligencia Artificial, optimización de los algoritmos de búsqueda y la integración de datos de terceros. Estos últimos objetivos se relacionan con la dimensión de procesos internos en varios puntos. Si se consigue una mayor utilización de la Inteligencia Artificial se implementarán más robots dentro de la sociedad o se conseguirá que la herramienta de Amazon Web Services se actualice y funcione de una manera aún más optimizada. Al igual, que la optimización de los algoritmos de búsqueda conduzca hacia el objetivo de una entrega más rápida de los productos y a la personalización de las ventas.

Situados en la perspectiva de procesos internos, vamos a describir la relación con los objetivos estratégicos de la dimensión de clientes y después la relación entre la dimensión de clientes y la dimensión financiera. Esta dimensión está dividida en dos bloques, el bloque de expansión internacional y digital; y el bloque de productos y servicios. En este último bloque los objetivos son los de personalización de las ventas, entrega más rápida y ofrecer más entretenimiento. Estos tres objetivos son causa del objetivo de lealtad del

consumidor de la dimensión de clientes, que a su vez repercute en el objetivo de obtener mayores ingresos con los servicios de suscripción de Amazon. Estratégicamente hablando, se busca una apuesta fuerte en el servicio de Amazon porque verdaderamente genera mucho valor para la entidad y para la sociedad. Focalizándonos en el producto, se busca que la lealtad del cliente aumente y con ello los ingresos en los servicios de suscripción que son los que muestran la fidelización de los consumidores de Amazon.

Por el otro lado, en el bloque de la expansión internacional y el fomento de la digitalización en la dimensión de procesos internos tenemos fijados los objetivos de potenciar Amazon Web Services, la implementación de robots y el llegar a acuerdos internacionales para expandirse a otros países con otros negocios locales. Estos objetivos se relacionan con el de fomentar la venta física y mejorar la experiencia de compra de la dimensión de clientes puesto que una mayor digitalización de los procesos internos tiene que repercutir en que la experiencia de compra del consumidor final sea cada vez más óptima y también en que Amazon opera en otros países al llegar a acuerdos con negocios locales de los mismos que puedan vender en su plataforma. Todo ello orientado al objetivo financiero de incrementar las ventas de Amazon y llegar así al último de los objetivos que es el de aumentar el beneficio de la compañía.

4. ESQUEMA DEL MAPA ESTRATÉGICO



	N.º de centros de datos Productos comprados en la primera página de búsqueda Operaciones con IA	Llegar a 90 centros de datos Incrementar en un 7% Incrementar presencia de IA en 10%
---	---	--

V. BIG DATA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Muchos de los anteriores objetivos recogidos en cada una de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral son objetivos en los que el componente de las nuevas tecnologías y el Big Data están muy presentes. En este apartado analizaremos como el uso de los datos masivos o Big Data puede estar presente y ayudar en el proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral. Como se recoge en varios estudios (Alnoukari,2021), el Big Data puede tener repercusión en las cuatro fases de gestión empresarial: Análisis del entorno, formulación de la estrategia, implementación y evaluación y control.

Primero, como hemos podido reseñar, a la hora de establecer los objetivos de la compañía que se esté analizando es esencial disponer del máximo de información para que la estrategia fruto del estudio sea la correcta. Fundamentalmente, estas herramientas de Big Data nos pueden ayudar a la hora de categorizar los datos y agruparlos según nuestros intereses. Por ejemplo, se podrían clasificar los datos entre las cuatro dimensiones, fijar unos parámetros para determinar qué datos son importantes y cuales son ruido o basándose en información de la compañía de anteriores años intentar prever determinadas cifras que sirvan de *target* del Cuadro de Mando Integral a elaborar.

Otra forma en la que se puede aplicar Business Analytics en la realización de un Cuadro de Mando Integral es a la hora de implementarlo en el personal de una compañía. Mediante el uso de Big Data se puede adaptar cada uno de los objetivos generales establecidos a cada uno de los departamentos, equipos o individuos que forman la entidad. De tal forma se logra una mayor eficiencia, productividad y claridad para las personas puesto que podrían conocer como sus objetivos individuales se reflejan en los objetivos generales de la organización.

Además de ser de gran utilidad en la formulación de la estrategia y en la implementación del Cuadro de Mando Integral en la compañía, el Big Data puede jugar un papel clave en la evaluación del cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, se pueden desarrollar herramientas de control diario sobre las tareas a realizar por los equipos o incluso mediante la visualización de datos mostrar una detallada presentación de los resultados de la aplicación de la estrategia una vez que ya haya finalizado para comprobar en qué aspectos se puede mejorar.

VI. CONCLUSIONES

Amazon es una empresa de enormes dimensiones con muchos objetivos en cada una de sus áreas. Este Cuadro de Mando Integral permite organizar muchos de los objetivos en un mismo sentido y con una finalidad. El sentido de orientar los objetivos hacia la misión de Amazon de ofrecer una gran selección de productos, al mejor precio posible y de una manera cómoda para el cliente. Para ello, el Cuadro de Mando Integral adapta a cuatro perspectivas la estrategia de Amazon y permite elaborar una conexión entre los objetivos.

Gracias a la teoría del Cuadro de Mando Integral he podido analizar una empresa tan grande como Amazon desde varias perspectivas, lo que otorga una visión global del funcionamiento, estructura y negocio de Amazon. Como dijimos en la introducción, esto es completamente contrario a los modelos de análisis estratégicos tradicionales que solo se centraban en el análisis de los objetivos financieros, presupuestarios o contables. Mediante el desarrollo de la estrategia con este método se puede estudiar objetivos con una visión más a futuro debido a que tienes más información de áreas muy diversas. Además, es una forma muy visual de organizar dichos objetivos, este aspecto resulta muy importante a la hora de la implementación de la estrategia en la empresa estudiada puesto que así todos los empleados se pueden hacer a la idea de cuál es el rumbo de la compañía para los próximos años y cómo se alinean los objetivos individuales de cada área o departamento con los objetivos globales a nivel corporativo.

En este Trabajo de Fin de Grado se ha apostado fundamentalmente en dos ideas que están presentes en todos los objetivos estratégicos. La primera de ellas es la apuesta por la mejora constante de los productos o servicios de Amazon y la segunda es la expansión internacional y digital del negocio. Estas dos ideas vertebran el Cuadro de Mando Integral desde la

captación de talento hasta el último objetivo de aumentar el beneficio de la compañía porque sin unas bases sólidas pensadas para el largo plazo jamás se puede pensar en un negocio rentable, exitoso y duradero.

Otra de las conclusiones que emanan de este análisis completo de Amazon es que Amazon parte de una posición privilegiada para los retos del siglo XXI. En la actualidad podemos ver que algunos de los grandes retos de las compañías son la digitalización de su modelo de negocio, la electrificación y sostenibilidad de este o la adaptación a una economía completamente globalizada. La digitalización para Amazon se trata más de una oportunidad que de un reto porque podemos decir que es una compañía puntera en ello, manejando grandes cantidades de datos y está compitiendo con otros gigantes tecnológicos. Es una oportunidad puesto que con herramientas como Amazon Web Services multitud de empresas pueden servirse de ella para digitalizarse. Si hablamos de la automatización o del Internet de las cosas, Amazon parte desde una posición predominante puesto que siempre ha invertido grandes cantidades en innovaciones tecnológicas. En cuanto a la electrificación de la economía y la sostenibilidad, Amazon ha invertido miles de millones en renovar sus flotas de furgonetas mediante acuerdos con las empresas Rivian y Mercedes.

El Cuadro de Mando Integral de Amazon fija una estrategia de crecimiento en muchos aspectos de Amazon. Tanto en el sector de entretenimiento, en el de comercio electrónico, en número de clientes y en el número de países que opera. Es una empresa que ha cambiado en gran parte a la sociedad y la forma habitual de compra. Su cultura corporativa en la que resaltan valores como la importancia del cliente en la toma de decisiones, el planificar estrategias a largo plazo o la innovación consolida que le auguren unos años de crecimiento.

Para finalizar, otra de las conclusiones derivadas de este análisis es el hecho de cómo el Big Data y el Business Analytics pueden mejorar y perfeccionar los sistemas de gestión empresarial. El Cuadro de Mando Integral puede evolucionar si se aplican estas nuevas tecnologías puesto que permitirá a las compañías realizar estrategias mejor definidas, más precisas, con más datos y en un menor corto de tiempo.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Campbell, A. y Tawadey, K. (1990). *Mission and Business Philosophy*. Oxford: Heineman Professional Publishing.

Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 5-20.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review.

Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1995). *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pérez, A. (2021). Amazon. Misión, visión y valores: cuando el foco sólo se pone en el cliente. *OBS Business School*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://www.obsbusiness.school/blog/amazon-mision-vision-y-valores-cuando-el-foco-solo-se-pone-en-el-cliente> .

Quiroa, M. (2021). Misión y Visión de Amazon. *Economipedia*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://economipedia.com/definiciones/mision-y-vision-de-amazon.html#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20Amazon%20se,con%20la%20misi%C3%B3n%20de%20Amazon>.

Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Nueva York: Little Brown & Company.

Bezos, J. (1997). *1997 Letter to Shareholders*. Seattle: Amazon.

Massón, J. L.; Truñó I Gual, J. (2006). La Cuarta Generación Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la literatura conceptual y empírica. *Universidad Autónoma de Barcelona*.

Alnoukari, M. (2021). A framework for big data integration within the strategic management process based on a balanced scorecard methodology. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 11 (1), 33-47.

Ward, A. (2005), Implementing the Balanced Scorecard at Lloyds TSB. *Strategic HR Review*. 4 (3), 16-19.

Amazon.com, Inc. (2021). *Amazon 2021 Annual Report*. Obtenido de <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx> .

Páez, F. (2012). El Cuadro de Mando Integral (I): Qué es y para qué sirve. *CMIgestión*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/> .

González, F. (2018). Amazon, el origen de su nombre. *Muycanal*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://www.muycanal.com/2018/05/15/amazon-origen-nombre#:~:text=Fue%20entonces%20cuando%20ley%C3%B3%20la,m%C3%A1s%20grande%20de%20la%20tierra> .

EFE. (2022). El comercio online y la nube dispararon los beneficios de Amazon en 2021. *EFE*. Obtenido el 09/02/2022 de [https://www.efe.com/efe/america/economia/el-comercio-online-y-la-nube-dispararon-los-beneficios-de-amazon-en-2021/20000011-4732511#:~:text=El%20comercio%20online%20y%20la%20nube%20dispararon%20los%20beneficios%20de%20Amazon%20en%202021,-EFEWashington%203&text=UU.\)%2C%20que%20present%C3%B3%20hoy,logrados%20en%20el%20ejercicio%20anterior](https://www.efe.com/efe/america/economia/el-comercio-online-y-la-nube-dispararon-los-beneficios-de-amazon-en-2021/20000011-4732511#:~:text=El%20comercio%20online%20y%20la%20nube%20dispararon%20los%20beneficios%20de%20Amazon%20en%202021,-EFEWashington%203&text=UU.)%2C%20que%20present%C3%B3%20hoy,logrados%20en%20el%20ejercicio%20anterior).

Rey, C. (2011). La misión en la empresa. *Universidad Internacional de Cataluña*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://www.tdx.cat/handle/10803/386317#page=2> .

Martos, R. Cultura Corporativa: Misión Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Universidad Politécnica de Cataluña*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf> .

Kaplan, R.; Norton, D. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business Press.

Greyb.com. (2022). Decoding Amazon's 15.000+ patents to depict its next strategic move. *Greyb*. Obtenido el 16/02/2022 de <https://www.greyb.com/amazon-patent-strategy/#> .

Lovemoney.com. (2021). Amazon's future plans from cashless stores to home robots. *Lovemoney*. Obtenido el 16/02/2022 de <https://www.lovemoney.com/gallerylist/77190/amazons-future-plans-from-cashless-stores-to-home-robots> .

Greyb.com. (2022). Amazon Business Strategy: Insights of its operation and investment plan to become the top Fortune 500 company. *Greyb*. Obtenido el 16/02/2022 de <https://www.greyb.com/amazon-business-strategy/>.

Gago, S. (2021). Semana 4: Cómo elaborar un cuadro de mando integral. *Universidad Carlos III*.

Dudovskiy, J. (2022). Amazon Business Strategy: cost leadership and customer centricity. *Business Research Methodology*. Obtenido el 05/05/2022 de <https://research-methodology.net/amazon-business-strategy-benefiting-cost-leadership-diversification/> .

Beetrack. (2019). Logística y distribución de Amazon: ¿qué se puede aprender de ello? *Dispatch beetrack*. Obtenido el 09/02/2022 de <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucion> .

CincoDías. (2022). Subida récord de Amazon, que gana 200.000 millones de dólares en valor de mercado. *CincoDías*. Obtenido el 04/02/2022 de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/03/companias/1643925250_933403.html .

Dean, B. (2022). Amazon Prime User and Revenue Statistics. *Backlinko*. Obtenido el 15/03/2022 de <https://backlinko.com/amazon-prime-users> .

Hall, D. (2021). Amazon Automation 2021 and beyond. Medium. Obtenido el 09/02/2022 de <https://medium.com/mlearning-ai/amazon-automation-2021-and-beyond-24a4c77fb7be> .

Segarra, L.; Almalki, H. (2016). A Framework for Boosting Revenue Incorporating Big Data. *Journal of Innovation Management*, 4 (1), 39-68.