



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Transformación Digital y Competitividad: El Caso de Amazon en la Revolución de los Modelos de Negocio

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Administración de Empresas.

Ana Gabriel Delgado & Karen García Montalvo.
Alejandro Martínez Orozco.
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2024

Tabla de Contenidos

Resumen	3
Pregunta orientadora de la búsqueda	4
Metodología de búsqueda de la información	6
Sustentación teórica de la pregunta	7
Amazon y su madurez digital en la transformación de los modelos de negocio	8
Metodología OKR	10
Centro de mejoramiento de Amazon	11
Implementación de la Metodología en la Transformación digital de Amazon	11
Resultados	12
Conclusiones	14
Referencias	15

Resumen

Con la digitalización y los cambios de entorno dentro de las compañías, los modelos de negocio han presentado cambios considerables. Esto repercute la competitividad y al mismo tiempo, la sostenibilidad empresarial. En este estudio, a través del caso de estudio de Amazon abordaremos cómo esa adopción de nuevas tecnologías como el Big Data, la IA, entre otras, han permitido que la empresa esté a la vanguardia en lo que respecta a la adaptación de las dinámicas del mercado. La empresa ha demostrado un alto nivel de madurez digital, al integrar dichas tecnologías en sus operaciones, mejorando su cadena de suministro, crecimiento en su AWS e incrementando la satisfacción de los clientes. Con la implementación de la metodología OKR, se puede afirmar que la compañía ha alineado sus estrategias con sus objetivos operativos. Gracias a todo lo anterior, se ha garantizado la sostenibilidad empresarial y el éxito a largo plazo, a diferencia de otros contextos donde las empresas han quedado obsoletas debido a la no adaptación de sus modelos de negocio

Palabras clave

(Transformación digital, Modelos de negocio, Amazon, Competitividad empresarial, Sostenibilidad empresarial)

1. Pregunta orientadora de la búsqueda

A lo largo de los años, con la globalización y la nueva era tecnológica, la digitalización y las dinámicas cambiantes del ámbito empresarial han conllevado a una transformación sin precedentes en los modelos de negocio contemporáneo. Las tecnologías emergentes han jugado un rol muy importante en las distintas operaciones realizadas por las compañías, lo cual se ha vuelto indispensable dado que los retos para las organizaciones no paran y es preciso que estas encuentren una estrategia para su sostenibilidad en el tiempo. La digitalización en cierta medida ha permeado a las empresas de manera que, esta no sólo ha cambiado la relación que hay entre la empresa – cliente, sino también entre los distintos actores forman parte de ella, generando cambios en las dinámicas del mercado (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

En ese sentido, la pregunta orientadora para nuestra investigación es: *¿Cómo están revolucionando la digitalización y los cambios del entorno los modelos de negocio y cuáles son las implicaciones para la competitividad y sostenibilidad empresarial?* Esta pregunta como tal trae a colación temas que son de una relevancia considerable en la gestión empresarial y en las que las que los avances tecnológicos influyen de manera significativa en la forma en que se hace negocios. Con la digitalización, se da la introducción de nuevas tecnologías que no estaban contempladas años atrás: como la IA, la ingeniería, análisis y ciencia de datos y la automatización. Ello en conjunto, les ha

permitido a las empresas aumentar su productividad, optimizar y a vez, generar más valor.
(Rogers, 2016)

Con este artículo se pretende realizar una exploración de cómo las empresas han basado sus modelos de negocios en las herramientas que les ha aportado la digitalización y cómo con ello, su sostenibilidad y permanencia se mantiene a lo largo del tiempo. Para tal fin, se hará una revisión de un caso base y literatura pertinente que nos den cuenta de los comportamientos, tendencias y estrategias que han tomado la compañía en el marco de la digitalización y los cambios de entorno.

2. Metodología de búsqueda de la información

Con el fin de dar respuesta a la pregunta orientadora de este trabajo con respecto a cómo la digitalización y los cambios del entorno han transformado los modelos de negocio, se realizó una búsqueda de información basada en revisión de literatura, considerando fuentes relacionadas con lo académico y otras con tintes un poco más profesionales. Para ello se tuvieron en cuenta las siguientes palabras claves o consideraciones, además de estrategias de búsqueda.

En primer lugar, se emplearon palabras claves relacionadas con la digitalización, transformación digital y modelos de negocio y evolución empresarial mediada por la tecnología. Por otra parte, se emplearon bases de datos académicas y los buscadores convencionales para obtener las fuentes necesarias para la consolidación del presente documento.

3. Sustentación teórica de la pregunta

La digitalización y los cambios de entorno han mediado en forma importante el accionar de las empresas y cómo estas se posicionan en el mercado. Como se mencionó con anterioridad, con las tecnologías recientes, no solo se ha mejorado la productividad, sino que se ha incidido de manera tal en los modelos de negocio que, a través de ellas, es que se ha respondido a las necesidades y demandas del mercado actual. Este comportamiento se ha apreciado en la actualidad con la adopción del Big Data, IA, y automatización con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

En el artículo *“La tormenta perfecta: cómo la digitalización y los cambios en el entorno están revolucionando los modelos de negocio”* se enfatiza en el hecho de cómo las compañías han adoptado esta nueva forma de hacer negocio, obteniendo así ventajas operativas y competitivas más significativas y sostenibles en comparación con otras. De este modo, tales empresas han migrado de los modelos de negocio convencionales a unos más ágiles y enfocados en las tecnologías emergentes, reduciendo costos e introduciendo otras variables al proceso, como lo son la generación de ideas a través de los procesos de innovación y la personalización de los productos y servicios.

Un punto importante en todo este proceso de transformación es en la capacidad que tienen las compañías para aprovechar el poder de los datos. Con la digitalización (y este es un aspecto que se aborda en la lectura), se puede recopilar una gran cantidad de información

y las herramientas que hay hoy en días nos permiten analizarla. A partir de esto, las empresas pueden tomar decisiones informadas e identificar nuevas oportunidades de negocio. Algunos casos para ilustrar corresponden a Amazon, Netflix y Uber. Estas empresas son ejemplos claros del poder de los datos y la información a la hora de ser disruptivos en sus modelos de negocio y cambiando a las reglas de juego en las industrias en las que estas se encuentran.

Es importante resaltar que hoy día, los patrones de consumo en los clientes han cambiado de manera tal que ha obligado a las empresas a ser más flexibles y adaptativas. Los modelos de negocio que tuvieron éxito antes y basan su toma de decisiones solo en la predicción del futuro basado en las dinámicas del pasado, están afrontando desafíos por los múltiples cambios en las tecnologías, además de la personalización y conveniencia de los consumidores. Bajo esta situación, las empresas que no logran adaptarse a esas nuevas dinámicas corren el riesgo de quedar obsoletas, de ahí la importancia de un estudio referente a ello.

3.1. Amazon y su madurez digital en la transformación de los modelos de negocio

Amazon ha sido una de las empresas que ha dado pasos más importantes en lo que respecta a revolucionar sus modelos de negocio mediante la digitalización y los cambios de entorno y en términos de madurez digital. Con la madurez digital nos referimos al nivel que tiene una determinada compañía en la integración de sus procesos, estrategias y demás

operaciones con la tecnología; con el ánimo de mejorar la experiencia de sus consumidores. Ahora bien, Amazon ha sido ampliamente reconocida incluso desde sus inicios en la implementación de tecnologías que influyen en la manera en que los clientes compran. Su madurez digital puede evaluarse a través de cuatro dimensiones clave, las cuales se muestran en la Figura 1.

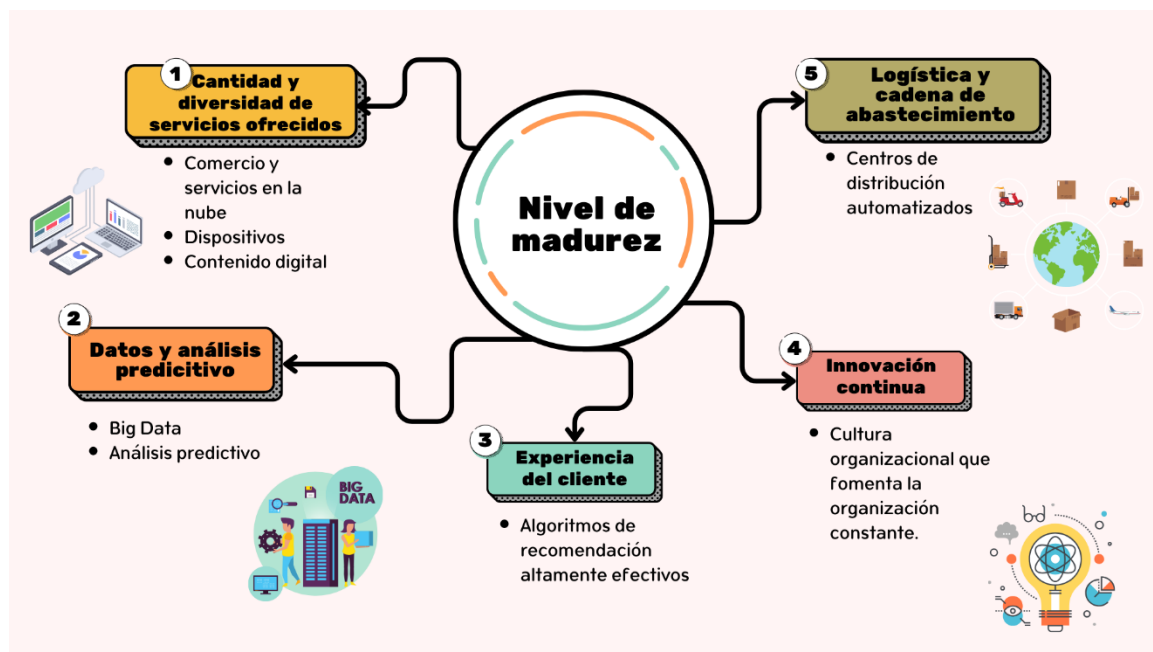


Figura 1. Nivel de madurez de Amazon

Si realizamos una valoración cualitativa, podríamos situar a Amazon en un nivel de madurez digital alto, que en una escala de 1 a 5, podría corresponder a un 5, debido a su capacidad de para integrar tecnologías emergentes en sus modelos de negocio. La compañía en sí misma no solo ha adoptado la digitalización, sino que ha creado incluso

estándares/patrones a seguir dentro de la industria, yendo así siempre a la vanguardia en términos de transformación digital.

3.2. Metodología OKR

En el contexto de Amazon, la metodología OKR (Objectives and Key Results) es un aspecto clave que le ha permitido mantener competitividad y capacidad dentro del mercado (Niven & Lamorte, 2016). Los sistemas de administración basados en los objetivos se basan en las siguientes características, las cuales a su vez podemos notar en Amazon:

- **Definición de objetivos de acuerdo con la estrategia de la organización:** En Amazon los objetivos están orientados a metas aspiracionales que dan cuenta de la visión de la organización. Estos se plantean con una forma tal de innovar de manera constante en procesos, productos y servicios.
- **Resultados cuantificables a partir de métricas:** Se establecen indicadores específicos y cuantificables que permiten ver el grado de cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad. Un objetivo puede estar relacionado con la eficiencia logística, el resultado clave a medir podría ser un indicador que tuviera que ver con los tiempos de entrega
- **Transparencia y colaboración en la construcción de OKR:** Mediante la implementación de los OKR en Amazon se promueve una participación de los grupos de trabajo y lo cual a su vez garantiza que todo el personal comprenda y contribuya en pro de los objetivos de la organización. Ello a su vez impulsa la responsabilidad y el compromiso colectivo (Doerr, 2018).

- **Flexibilidad y adaptabilidad en la ejecución de la estrategia:** Las iniciativas y proyectos en Amazon pueden ajustarse muy rápidamente en respuesta a las tendencias del mercado (Wodtke, 2016).
- **Alineación de la estrategia con la operación:** A través de las metodologías OKR Amazon garantiza que las decisiones operativas diarias estén en consonancia con los objetivos estratégicos de la compañía (Morieux, 2014).

3.3. Centro de mejoramiento de Amazon

El centro de mejoramiento de Amazon corresponde a Amazon Web Services (AWS) Innovation Center, que es un área dedicada a impulsar la transformación digital dentro de la empresa. Con él es posible lograr una identificación de áreas de mejoras en los procesos operativos que tienen que ver con la nube, IA y machine learning. Esta subdivisión no solo apoya a la empresa como tal en las labores de mejora continua, sino que también presta sus servicios a otras compañías en la adaptación la nueva era digital. Como tal, el centro de mejoramiento tiene como ejes la optimización de procesos, la innovación tecnológica, la escalabilidad global y la experiencia del cliente.

3.4. Implementación de la Metodología en la Transformación digital de Amazon

La implementación de esta metodología se puede focalizar en las siguientes áreas:

- **Equipos de desarrollo y tecnología:** Enfocados en la mejora continua de las plataformas de comercio electrónico y servicios en la nube (AWS)

- **Dirección ejecutiva y de innovación:** Liderada por la alta dirección para garantizar que las metas de digitalización estén alineadas con la visión global de la empresa.
- **Responsabilidades de las Unidades de Negocio:** Directores de las diferentes unidades de negocio, incluyendo Prime, AWS, y logística, asegurando la integración de las estrategias digitales en todos los niveles.

4. Resultados

La transformación digital en Amazon ha sido un proceso sostenido y multifacético que ha permitido mantener a la compañía en el tiempo y a su vez, expandir su liderazgo en el mercado. La empresa ha implementado diferentes iniciativas a partir de su centro de mejoramiento y a partir de la cual se han logrado mejoras notables en varias áreas clave:

- **Crecimiento de AWS:** Esta ha sido un pilar de vital importancia en la transformación digital de Amazon. Con el lanzamiento de esta en 2006, AWS ha crecido de una forma sustancial, convirtiéndose en el líder del mercado con un market share o participación en el mercado del 31% en lo transcurrido de este año (Statista, 2024).
- **Optimización en la cadena de suministro:** Amazon ha invertido en la digitalización, implementando tecnologías avanzadas como la IA, el aprendizaje autónomo y la automatización. La automatización en sí misma ha sido clave para

la transformación digital de la compañía, con más de 200.000 robots operando en sus centros de distribución (Gray, 2023).

- **Expansión y comercialización del comercio:** Se han realizado innovaciones importantes en la plataforma de comercio electrónico al utilizar la IA como herramienta que emplea la digitalización y aumentar la experiencia del usuario.
- **Impulso en la experiencia del cliente:** La empresa ha mantenido su énfasis en la experiencia del consumidor, apoyándolo a través de las tecnologías emergentes en los procesos de compra. Por ejemplo, su integración con asistentes virtuales como Alexa, combinado con la mejora de interfaces de usuario y otras estrategias, ha incrementado la lealtad del cliente y la frecuencia de compra.

A partir de lo anterior, podemos afirmar y en base a búsqueda de literatura, que Amazon ha sido una empresa que ha liderado la transformación digital y lo cual le ha dejado márgenes de ganancia importantes dentro del mercado, llegando así a tener un aumento del 12.32% y \$604.334B USD (hasta junio del presente año). (Amazon Revenue 2010-2024, n.d)

5. Conclusiones.

En la actualidad, la digitalización y los cambios del entorno han generado una revolución importante en los modelos de negocio, siendo así determinantes en la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Estas últimas han introducido en sus procesos tecnologías de última generación como la IA, Big Data, análisis de datos, automatización y demás, mejorando los procesos operativos y a su vez, la experiencia del cliente y otros factores del mercado. Ahora bien, Amazon en sí mismo es un caso evidente de esta transformación, ya que, como es bien sabido es una empresa con una madurez digital muy alta.

El estudio con respecto a Amazon nos sugiere que la integración efectiva de estas nuevas tecnologías en los modelos de negocio es indispensable para mantener la competitividad e incluso superar las expectativas en un entorno altamente cambiante. Es por esto que la capacidad de las compañías para adaptarse a los cambios del entorno, personalizar sus servicios y aprovechar el poder de los datos (tal como indica la lectura guía) es necesario para garantizar el éxito a largo plazo.

6. Referencias

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*.

Humanity Redefined. (2024). *Robots at Amazon*. Humanity Redefined.
<https://www.humanityredefined.com/p/robots-at-amazon>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2020: Business, Technology, Society* (16th ed.). Pearson.

MacroTrends. (2024). Amazon revenue for the twelve months ending June 30, 2024. MacroTrends.
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue#:~:text=Amazon%20revenue%20for%20the%20twelve,a%209.4%25%20increase%20from%202021>

Morieux, Y., & Tollman, P. (2014). *Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated*.

Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. Harvard Business Review.

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.

Statista. (2023). *Worldwide cloud infrastructure services market share by vendor Q1 2023*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/967365/worldwide-cloud-infrastructure-services-market-share-vendor/#:~:text=In%20the%20first%20quarter%20of,with%2010%20percent%20market%20share>

Wodtke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results.*