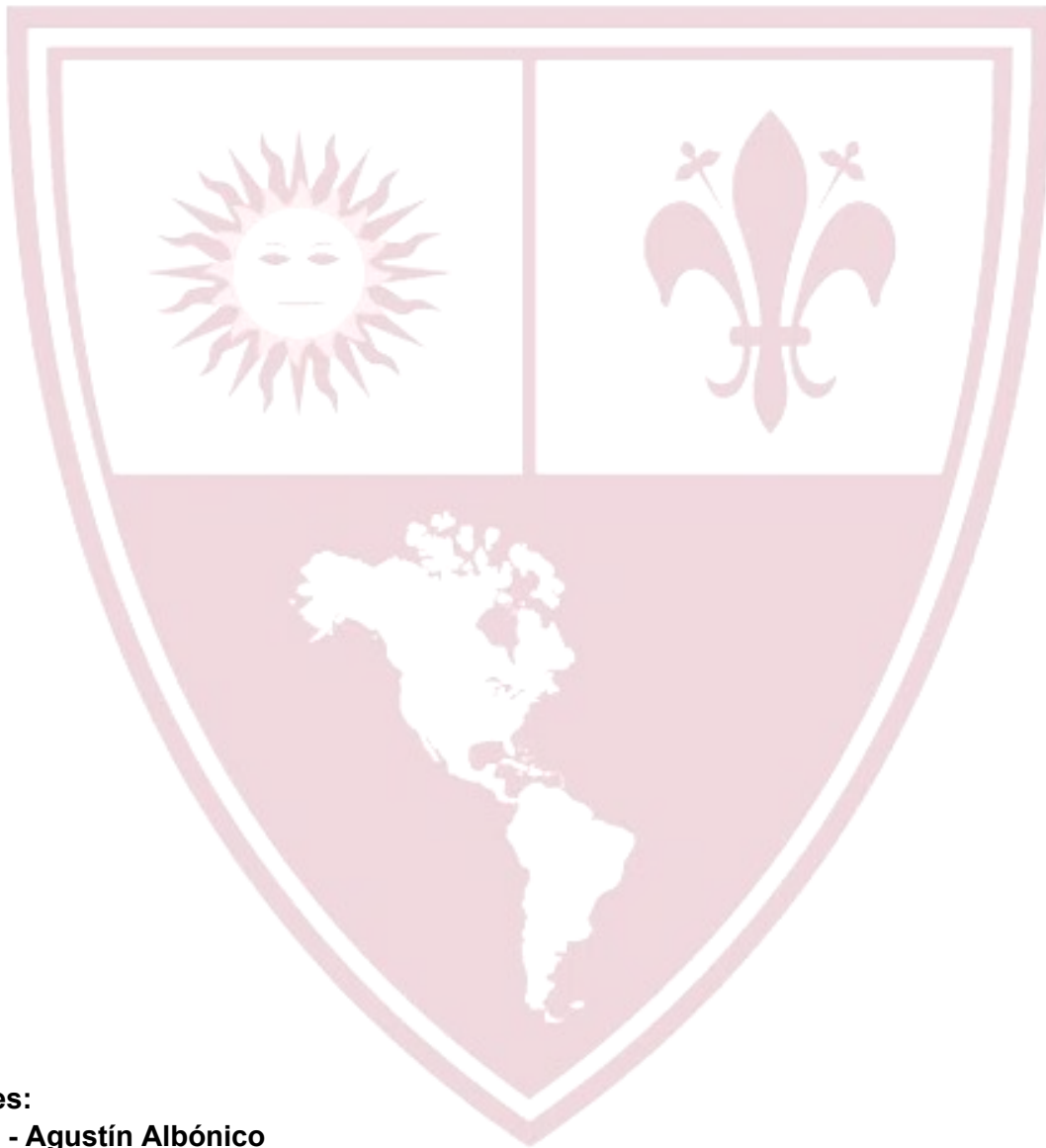


Informe crítico basado en bibliografía

Universidad Abierta Interamericana – FTI – ISI

Organizacion y Gestion Empresarial



Autores:

- Agustín Albónico
- Nicolás Alejandro Di Domenico
- Juan José Canterle
- Mateo Sforza Tessi

Fecha:

- 29/05/24

FACULTAD:	Tecnología Informática		
CARRERA:	Ingeniería en Sistemas		
ALUMNO/A:	Agustín Albónico - Juan José Canterle - Mateo Sforza Tessi - Nicolás Alejandro Di Domenico		
SEDE:	Rosario	LOCALIZACIÓN:	Lagos
ASIGNATURA:	Organización y Gestión Empresarial.		
CURSO:	4°	TURNO:	M
PROFESOR:	Poncio, Silvia V.	FECHA:	29 / 05/ 24
TIEMPO DE RESOLUCIÓN:		EXAMEN PARCIAL/T.PRÁCTICO NRO.	
MODALIDAD DE RESOLUCIÓN: Virtual / Escrito / Oral / Individual		Presencial / Virtual / Escrito / Oral / Individual / Grupal	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> • [Identifica] + [relaciones claves con otros grupos de personas] + [para que realicen actividades que contribuyan a nuevos desarrollos tecnológicos] + [gestionando el talento y considerando las habilidades interpersonales] • [Comprende] + [la función de las redes de confianza y cooperación] + [para maximizar el aprendizaje significativo] + [considerando los intercambios colaborativos para ejercer un liderazgo efectivo en una cultura organizacional acorde] • [Comprende]+ [la visión del emprendedor] + [para superar barreras y descubrir nuevas oportunidades del mercado] + [formulando o reformulando estrategias organizacionales] • [Comprende] + [el pensamiento prospectivo] + [para que el futuro se pueda moldear desde el presente] + [considerando la creación de oportunidades en distintos escenarios futuros] 			

Índice

Índice	3
Resumen	3
Introducción	4
Desarrollo del cuerpo del informe	5
Contexto de la organización	5
Amazon como Generador de Tendencias	7
Política de negocio	7
Cultura Organizacional	9
El éxito comienza en el día 1	10
Cómo mantener una cultura del día 2 bajo control	10
Estructura Organizacional Amazon	10
Toma de decisiones	12
Conclusión	13
Bibliografía	14

Resumen

Amazon opera en un entorno altamente competitivo y global. Enfrenta competencia de gigantes como Alibaba y eBay, además de la presión de proveedores y nuevas entradas como Mercado Libre en Latinoamérica. Amazon necesita adaptarse a las regulaciones locales y a las preferencias socioculturales específicas de cada mercado. La pandemia de COVID-19 ha resaltado la importancia de la adaptabilidad y resiliencia de la empresa.

Amazon es pionero en la venta de bienes por internet y ha influido a muchas empresas a seguir su modelo de negocio. La empresa lidera con tecnologías avanzadas como AWS, dispositivos electrónicos y Amazon Prime. También redefine las expectativas de entrega y eficiencia, y se adapta globalmente con un fuerte compromiso con la sostenibilidad, impulsando iniciativas como "The Climate Pledge" para alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2040.

Las políticas de negocio de Amazon se centran en la innovación, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. La empresa ha definido claramente su visión, misión, modelo de valor y valores nucleares. Las iniciativas estratégicas incluyen Amazon Prime y AWS, que son clave para su expansión global y diversificación de ingresos. La visión de Amazon es convertirse en la empresa más centrada en el cliente del mundo, ofreciendo precios bajos y una amplia selección de productos.

La estructura organizacional de Amazon posee una jerarquía simple, permitiendo una rápida toma de decisiones, fomentando la eficiencia, innovación continua, y sobre todo, que esté diseñada para adaptarse rápidamente a los cambios y necesidades del entorno empresarial.

La cultura organizacional de Amazon como también la toma de decisiones dentro de la misma está basada en lo que Jeff Bezos llama filosofía del "Día 1", que promueve una mentalidad de inicio enfocada en la innovación y la agilidad para adaptarse a los cambios que le demanda el contexto. Jeff Bezos ha enfatizado la importancia de mantener esta cultura para evitar el estancamiento. La mentalidad del "Día 1" implica experimentar, aceptar errores y redoblar esfuerzos para satisfacer a los clientes, fomentando un ambiente de innovación continua. Además, la empresa se esfuerza por mantener esta cultura del "Día 1" bajo control, evitando el estancamiento del "Día 2".

Jeff Bezos ha implementado una filosofía que distingue entre decisiones de Tipo 1 (críticas y estratégicas) y Tipo 2 (reversibles y delegables). Esto permite tomar decisiones con el 70% de la información necesaria, evitando retrasos y aprovechando oportunidades con la posibilidad de mejorar en el camino.

Introducción

Este informe crítico analiza los componentes esenciales que han llevado al éxito de Amazon, una de las empresas más influyentes en el comercio electrónico y la tecnología. Comenzamos evaluando el contexto organizacional de Amazon, incluyendo su adaptación a un entorno global competitivo, las regulaciones locales y su competencia. Exploramos el papel de Amazon como generador de tendencias, destacando su innovación constante y su capacidad para influir en el mercado con nuevas tecnologías y servicios. Analizamos sus políticas de negocio, centradas en la obsesión por el cliente, la innovación y la excelencia operativa, y cómo estas políticas han guiado su crecimiento y posición dominante.

La cultura organizacional de Amazon, basada en la filosofía del "Día 1", promueve una mentalidad de inicio continuo y mejora constante. Discutimos cómo Amazon evita caer en una "cultura del Día 2", que simboliza el estancamiento. Examinamos la estructura organizacional flexible de Amazon, caracterizada por equipos pequeños y autónomos, que facilitan la toma de decisiones rápida y eficaz. Finalmente, analizamos los procesos de toma de decisiones en Amazon, que permiten decisiones rápidas y efectivas al distinguir entre decisiones críticas que el propio Jeff Bezos consideró.

Desarrollo del cuerpo del informe

Contexto de la organización

Para las organizaciones en general, y en nuestro caso Amazon que es una de las empresas más grandes del mundo, existe una necesidad de crear modelos que expliquen la realidad contextual en que la empresa va a desarrollar sus actividades, ya que es el contexto el que va a demandar cambios que obliguen a la empresa a adaptarse, ya que sino, pueden ser reemplazada o replicada por la competencias.

Entonces debido a la influencia constante del contexto hacia la empresa surge la necesidad de hacernos la siguiente pregunta "¿Qué cosas debemos de saber sobre nuestro entorno para comprender la organización requerida? Hemos leído (ya desde hace más de tres décadas) un sinfín de libros, artículos y trabajos de investigación, escuchado conferencias y ponencias en congresos profesionales, sobre las condiciones en las que el 'sistema' organización interactúa con el contexto; sus condiciones de permeabilidad, morfogénesis y demás conceptos científicos utilizados para describir una verdad tan evidente como decir que nuestra organización NO VIVE EN UNA BURBUJA...". (pág. 36)

El análisis contextual que vamos a llevar a cabo para la empresa Amazon, parte de un modelo que contempla tres niveles de análisis: sector Industrial, el contexto regional y el marco global.

En el sector industrial Amazon opera de manera que es altamente competitivo debido a sus tiendas oficiales, servicios propios (amazon prime) y su plataforma de comercio electrónico que permite a que cualquier persona pueda emprender, sin embargo la existencia de competidores directos como Alibaba, eBay y Walmart que intentarán competir en precio, servicio al cliente, variedad de productos y tiempos de entrega. Otra variable que Amazon tendrá que contemplar será las amenazas de nuevos ingresos como lo es Mercado Libre en la región de latinoamérica cuyo posicionamiento en dicha región es mayor debido a que esta es originaria de la misma. La presión de proveedores, aunque mitigada por el poder de Amazon, requiere una gestión eficiente de la cadena de suministro. En términos de canales de distribución, Amazon posee una de las redes logísticas más avanzadas del mundo, con centros de cumplimiento estratégicamente ubicados y una flota de aviones Prime Air; sin embargo, enfrenta competencia de empresas como Mercado Libre en Brasil, que también tiene una fuerte capacidad logística. Además, Amazon ha forjado alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y logísticas como FedEx y DHL para mejorar su oferta de servicios y expandir su alcance global. Hay variables como la de productos sustitutivos que no debería afectar a la rama de actividad de la misma ya que Amazon ofrece una plataforma cuya estrategia de negocios está enfocada a la expansión por diversificación e impulsando a que cada persona pueda montar su negocio virtual sea con casi cualquier producto que se imaginen.

En el contexto regional, Amazon, al estar ubicada en una gran cantidad de países debe adaptarse a las regulaciones y políticas locales, además deberá gestionar eficientemente las fluctuaciones económicas y responder a las preferencias socioculturales específicas de cada mercado, recordemos que los valores principios y formas de interactuar de por ejemplo las personas de Latinoamérica no serán las mismas que en Asia o Europa. Tecnológicamente, la innovación continua y estar a la vanguardia de nuevas tecnologías será clave para garantizar el éxito de Amazon, cómo variable extra, ambientalmente, Amazon se ha comprometido a reducir su huella de carbono.

A nivel global, factores como la pandemia de COVID-19 han transformado significativamente el comportamiento del consumidor y las operaciones de Amazon, evidenciando la necesidad de adaptabilidad y resiliencia en un mercado globalizado.

Amazon como Generador de Tendencias

Es importante recordar que Amazon fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de internet, influyendo a muchas otras a nivel global para unirse a este nuevo modelo de negocio de aquella época. Logrando convertirse en una generadora de tendencias debido a múltiples factores como por ejemplo su constante innovación tecnológica, diversificación de productos y servicios, y mejoras en logística y distribución. Lidera con tecnologías avanzadas como Amazon Web Services (AWS), transformando la computación en la nube. Su ecosistema diversificado incluye dispositivos electrónicos y Amazon Prime, influyendo en el consumo de medios y tecnología. Además, redefine las expectativas de entrega con servicios rápidos y eficientes, estableciendo nuevos estándares en la industria. La implementación de inteligencia artificial y automatización en recomendaciones de productos y operaciones logísticas mejora la eficiencia y la experiencia del cliente.

A nivel global, Amazon se adapta a diversos mercados, influenciando tendencias en todo el mundo. Su capacidad de adaptación global, combinada con un fuerte compromiso con la sostenibilidad, impulsa tendencias en responsabilidad ambiental, como su iniciativa "The Climate Pledge" para alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2040. Estas acciones no solo transforman su industria, sino que también influyen en diversos sectores económicos y tecnológicos a nivel mundial.

Política de negocio

Según Grosso, F. 2005, "Un modelo integral para el planteo de la política de negocios de una organización deberá contemplar definiciones claras en concepto de:

- Visión: Es el propósito de la empresa, imagen de lo que quiere convertirse, y acerca de cómo quiere ser percibida por sus clientes y públicos.
- Misión: Explica el modo en que debemos hacer negocios, establece un sentido de orientación para el conjunto de unidades de negocios de la empresa.

- **Modelo de Valor:** Por que elementos el cliente elegirá los productos de la empresa, qué elementos integran la propuesta competitiva de la empresa en un sentido amplio, tanto operacional como simbólico.
- **Valores Nucleares:** Principios esenciales de la filosofía de negocios y valores culturales a impulsar por la dirección hacia el conjunto de sus colaboradores.
- **Concepto estratégico:** Identificación de los principales elementos críticos que forman parte del ambiente de negocios en que se desempeña la empresa, su evolución y la lógica competitiva del sector.
- **Iniciativas estratégicas:** Definición de los blancos específicos de la empresa y de la línea de acciones tácticas a seguir, requiere por supuesto de la identificación de las áreas claves de resultado y el establecimiento de metas operacionales a alcanzar.” (pág. 107 y 108)

Amazon se ha centrado en la innovación constante y en la mejora continua de la experiencia del cliente. Su enfoque en la expansión global le ha permitido convertirse en un jugador dominante en el comercio electrónico en muchos países. Además, ha diversificado sus fuentes de ingresos con servicios como Prime, AWS, publicidad y dispositivos electrónicos como los Kindle y Echo. El planteo de las políticas de negocio de Amazon se sigue por:

Modelo de Valores:

Los valores de Amazon son cuatro:

- Obsesión por el cliente.
- Pasión por la innovación
- Excelencia operacional.
- Enfoque en el largo plazo.

Valores nucleares:

- **Obsesión por el consumidor:** Amazon coloca al cliente en el centro de todas sus decisiones y acciones.
- **Innovación constante:** La empresa busca constantemente nuevas formas de mejorar y sorprender a sus clientes.
- **Predisposición a la acción:** Amazon toma decisiones rápidas y se adapta ágilmente al cambio.
- **Apropiación de negocio:** Los empleados asumen la responsabilidad y se sienten dueños de su área de trabajo.
- **Excelencia en la contratación de colaboradores y empleados:** Seleccionan a los mejores talentos para formar parte de su equipo.
- **Austeridad:** Amazon busca la eficiencia y minimiza el desperdicio.
- **Democratización de la tecnología:** La empresa hace que la tecnología esté al alcance de todos.

Concepto estratégico:

- E-commerce diversificado: Además de la venta online, Amazon ha incursionado en tiendas físicas, servicios en la nube (Amazon Web Services) y otros segmentos.
- Enfoque en el cliente: La visión de Amazon es ser la compañía más centrada en el cliente del mundo.

Iniciativas estratégicas:

- Amazon Prime: Ofrece envío rápido, acceso a contenido exclusivo y otros beneficios a sus suscriptores.
- Amazon Web Services (AWS): Líder en servicios de computación en la nube.
- Expansión global: Amazon ha ampliado su presencia a nivel mundial, llegando a diferentes mercados y culturas.

Misión: Ofrecer a los clientes los precios más bajos que sea imposible, obteniendo la mayor selección y disponibilidad de la forma más cómoda posible.

- Democratización de los precios.
- Variedad en la oferta.
- Accesibilidad y disponibilidad.

Visión: Conseguir convertirse en la compañía más centrada en el cliente del mundo.

El marketing de comportamiento consiste en ofrecer al usuario productos que le puedan resultar útiles, en función del comportamiento que ha tenido el mismo en su página web y los productos que ha visitado con anterioridad. De esta forma se anticipa a los deseos del usuario ofreciéndoles productos adecuados a sus necesidades.

- Alcance global.
- Priorización del cliente.
- La más amplia selección de productos.

Cultura Organizacional

Según Grosso, F. 2005, “La cultura es una especial “forma de ser” colectiva que distingue a una empresa de todas las otras. Es una especie de “reglamento” no escrito pero conocido por todos.

La cultura es una herramienta la cual se expresa en forma práctica, en los dichos y expresiones, en las creencias, en los actos inconscientes de la gente, frente a toda situación laboral que no esté escrita. Con esta herramienta, los individuos y las comunidades le dan sentido a su existencia. A través de la cultura, las personas interpretan su realidad, sus relaciones y sus acciones.” (pág. 131 y 132)

Jeff Bezos en la carta que escribió en 1997. Destaca los hitos alcanzados por la compañía durante el año, como un crecimiento de ingresos del 838% y la expansión significativa de su base de clientes y su infraestructura. La carta enfatiza la visión a largo plazo

de Amazon, centrada en la creación de valor para los clientes y en mantener un liderazgo de mercado a través de inversiones estratégicas.

La relación con el concepto de Cultura Organizacional de Amazon es evidente en varios puntos clave mencionados:

- **Enfoque en el Cliente:** Bezos subraya la obsesión por los clientes como un principio central de Amazon.
- **Visión a Largo Plazo:** La empresa prioriza las decisiones que promueven el liderazgo a largo plazo sobre las ganancias a corto plazo.
- **Innovación y Aprendizaje:** Amazon se compromete a invertir en nuevas oportunidades y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.
- **Eficiencia y Frugalidad:** Mantener una cultura de costos bajos y eficiencia es crucial para la empresa.
- **Talento y Compensación:** La importancia de contratar y retener empleados talentosos, compensándolos con opciones sobre acciones para alinearlos con los objetivos de la empresa.

El éxito comienza en el día 1

Día 1 es un término que se utiliza en Amazon para describir su cultura. Una cultura obsesionada con sus clientes promoviendo la agilidad, innovación y produciendo los mecanismos y modelos operativos adecuados para permitir una toma de decisiones de alta calidad y velocidad para sus clientes. En Amazon se sueña con grandes ideas nuevas que pueden cambiar el funcionamiento del mundo y brindan nuevas oportunidades para ofrecer a sus clientes. La mentalidad del "día 1" implica estar siempre en modo de inicio, enfocados totalmente en las necesidades del cliente, lo que fomenta una atmósfera de innovación continua.

Según Bezos, Jeff 2005, "Mantenerse en el día 1 exige experimentar pacientemente, aceptar los errores, sembrar semillas y redoblar esfuerzos cuando se satisface a los clientes". "

Cómo mantener una cultura del día 2 bajo control

Bezos, Jeff 2005, "Nos imaginamos un mundo dentro de uno o dos años en el que los clientes están usando el producto ahora.". Es por eso que en el mundo actual, una empresa debe estar en constante vigilancia, permaneciendo centrada en el cliente a largo plazo y repeler las prácticas que impiden la capacidad de innovar rápidamente. La mentalidad del "día 2" representa el estancamiento y la pérdida de agilidad y enfoque en el cliente. A medida que las empresas crecen, tienden a desarrollar jerarquías más complejas y procesos burocráticos que ralentizan la toma de decisiones y desvían la atención hacia desafíos internos, alejándose de la innovación centrada en el cliente. Bezos advierte que el "día 2" lleva a la parálisis, la irrelevancia y eventualmente a la decadencia y la muerte corporativa.

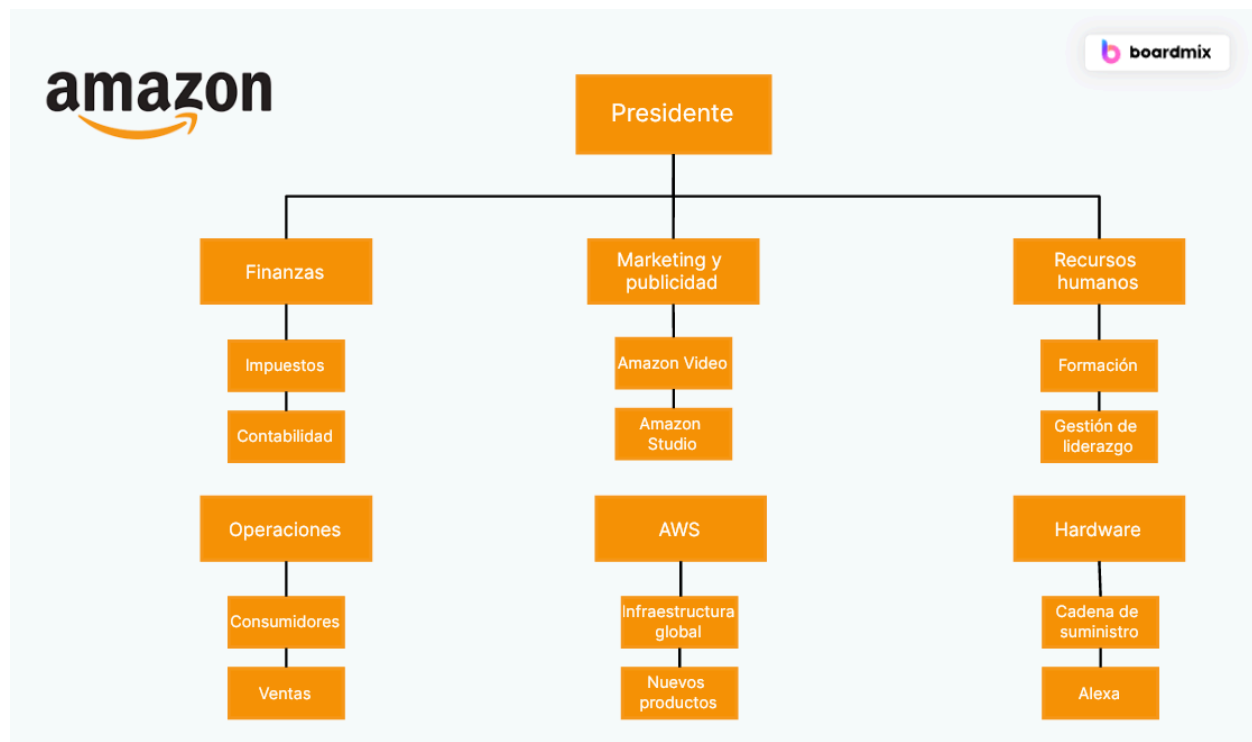
Para seguir siendo una cultura del día 1, hay que encontrar la manera de hacer apuestas más grandes y más audaces. Esto, naturalmente, abre la puerta a fracasos mayores y más prominentes. Cada fracaso es una oportunidad para crear algo mejor para los clientes. Cree un entorno en el que el fracaso impulse la mejora, no el castigo.

Estructura Organizacional Amazon

Según Grosso, F. 2005, “La estructura organizacional permite dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo.

Los principales aspectos a considerar para el diseño de la estructura de la organización podemos definirlos en términos de: la división del trabajo, el orden jerárquico, los sistemas y procesos, los distintos tipos de estructuras.” (pág. 203)

El primer detalle que podemos capturar del organigrama de Amazon, es el famoso equipo S. También conocido como Team S. Ellos encarnan una de las máximas de la compañía: la estabilidad. Este equipo se ha mantenido casi estable a lo largo de los años. De hecho, algunos de los colaboradores llevan algunas décadas perteneciendo al círculo más cercano de Jeff Bezos. Cada uno de estos miembros lidera uno de los departamentos más importantes de la compañía, respondiendo directamente al CEO de Amazon. Podemos resumir a los equipos en seis departamentos. Estos son:



Dirección ejecutiva: Esta es la cúspide del organigrama. Aquí se encuentra el CEO y otros altos ejecutivos que toman las decisiones estratégicas para la empresa.

Departamentos funcionales: Estos incluyen áreas como Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones, Marketing, etc. Cada uno de estos departamentos tiene un papel crucial en el funcionamiento diario de Amazon.

Unidades de negocio: Estas son las diversas divisiones o líneas de negocio de Amazon, como AWS (Amazon Web Services), Prime Video, Amazon Music, entre otros. Cada unidad tiene su propio liderazgo y objetivos específicos.

Equipos regionales: Amazon opera en muchos países y regiones alrededor del mundo. Los equipos regionales se encargan de adaptar las estrategias globales a las necesidades locales.

Toma de decisiones

En la toma de decisiones administrativas, para Gibson, J. L. 2009, “La calidad de éstas es la medida de la eficacia del administrador”. La toma de decisiones es un proceso complejo que depende de las habilidades y la capacitación del administrador, y está influenciada por el comportamiento individual y grupal, la estructura organizacional y la comunicación.

En Amazon el administrador en cuestión no es nada más ni nada menos que Jeff Bezo cuya clave éxito de la organización reside justamente en su enfoque en la toma de decisiones. Bezos ha implantado la filosofía de que todos los días en Amazon son el "Día 1", que ya fue visto en cultura organizacional, manteniendo una mentalidad de startup para evitar el estancamiento y la decadencia, característicos del "Día 2". Este enfoque incluye tomar decisiones a alta velocidad y con eficiencia.

Bezos distingue dos tipos de decisiones:

- Decisiones de Tipo 1, que son críticas y estratégicas para la compañía y deben ser tomadas por los altos ejecutivos.
- Decisiones de Tipo 2, que son reversibles y pueden ser delegadas a ejecutivos y mandos medios.

Amazon toma decisiones con el 70% de la información necesaria, evitando retrasos y aprovechando oportunidades, con la posibilidad de mejorar en el camino. Este enfoque ha permitido a Amazon moverse rápidamente y liderar la innovación.

Conclusión

En conclusión, Amazon debe adaptarse constantemente a su contexto para mantenerse competitiva en el sector industrial, regional y global. Enfrentando la competencia de gigantes como Alibaba y eBay, Amazon debe gestionar eficientemente su cadena de suministro y su avanzada red logística. A nivel regional, debe ajustarse a las regulaciones locales y las preferencias culturales. Globalmente, la pandemia ha subrayado la importancia de la adaptabilidad y resiliencia. Amazon lidera tendencias gracias a su innovación tecnológica y enfoque en la expansión global. Su política de negocios se centra en la obsesión por el cliente, innovación constante, excelencia operacional y enfoque a largo plazo. La cultura organizacional de Amazon, influenciada por la mentalidad del "Día 1", promueve agilidad e innovación continua. Su estructura organizacional permite una toma de decisiones rápida y eficiente, alineada con su misión de ofrecer precios bajos, gran selección y máxima conveniencia, aspirando a ser la empresa más centrada en el cliente del mundo.

Bibliografía

- Grosso, Fernando. Contexto de la organización. Claves para el desarrollo de la empresa (pág. 36). Buenos Aires: Dunken, 2005.
- Fung, Brian. CNN. 26 de Septiembre de 2023.
<<https://cnnespanol.cnn.com/2023/09/26/gobierno-17-estados-demandan-amazon-monopolios-trax/>>.
- Infobae. 30 de Julio de 2021.
<<https://www.infobae.com/america/agencias/2021/07/30/amazon-multado-en-europa-por-incumplir-proteccion-de-datos/>>.
- Grosso, Fernando. Política de negocio. Claves para el desarrollo de la empresa (págs. 107-108). Buenos Aires: Dunken, 2005.
- Grosso, Fernando. Cultura Organizacional. Claves para el desarrollo de la empresa (págs. 131-132). Buenos Aires: Dunken, 2005.
- Slater, Daniel. AWS. s.f.
<<https://aws.amazon.com/es/executive-insights/content/how-amazon-defines-and-operationalizes-a-day-1-culture/>>.
- Lieberman, Alex. *Business Insider*. 14 de Julio de 2021.
<<https://www.businessinsider.es/carta-bezos-accionistas-amazon-1997-clase-liderazgo-897527>>.
- Grosso, Fernando. Estructura Organizacional Amazon. Claves para el desarrollo de la empresa (págs. 203). Buenos Aires: Dunken, 2005.
- Nuria. *Boardmix*. 28 de Diciembre de 2023.
<<https://boardmix.com/es/analysis/amazon-organizational-chart/>>.
- Gibson, J. L. 2009. Toma de decisiones. En J. L. Gibson, *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (pág. 360). Nueva York.
- HRCONNECT. s.f.
<<https://www.hrconnect.cl/negocio/como-amazon-toma-sus-decisiones/>>.