



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2021/2022**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Dirección General

## **LA TENDENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON**

## **THE LOCALIZATION TREND OF AMAZON LOGISTICS CENTERS**

### **AUTORA**

GLORIA MARÍA DE TORO BLANDEZ

### **DIRECTORAS**

MARTA PÉREZ PÉREZ  
ANA MARÍA SERRANO BEDIA

JUNIO 2022

# ÍNDICE

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>RESUMEN</b> .....                                                                                                          | 3  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                                                                                         | 4  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....                                                                                                  | 5  |
| <b>2. METODOLOGÍA</b> .....                                                                                                   | 6  |
| <b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....                                                                                     | 6  |
| 3.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....                                                                                  | 6  |
| 3.2 AMAZON EN CIFRAS.....                                                                                                     | 7  |
| <b>3.2.1 Desglose de la cuenta de resultados</b> .....                                                                        | 7  |
| <b>3.2.2 Volumen de empleados</b> .....                                                                                       | 12 |
| 3.3 LOGÍSTICA Y CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE AMAZON:<br>CARACTERÍSTICAS .....                                                    | 13 |
| <b>4. FACTORES QUE AFECTAN A LA LOCALIZACIÓN DE CENTROS LOGÍSTICOS</b><br>14                                                  |    |
| <b>5. UBICACIÓN ACTUAL DE CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON</b> .....                                                              | 16 |
| <b>6. UBICACIÓN FUTURA DE CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON</b> .....                                                              | 20 |
| <b>7. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO</b> .....                                                                                      | 22 |
| 7.1 TIPO DE ALMACENES, UBICACIÓN, FACTORES DETERMINANTES DE SUS<br>EMPLAZAMIENTOS, EXCEPCIONES Y PLANES FUTUROS AMAZON ESPAÑA | 22 |
| <b>7.1.1 Estaciones de entrega</b> .....                                                                                      | 22 |
| <b>7.1.2 Centros de clasificación</b> .....                                                                                   | 25 |
| <b>7.1.3 Prime now hubs</b> .....                                                                                             | 25 |
| <b>7.1.4 Centros logísticos</b> .....                                                                                         | 26 |
| <b>7.1.5 Centros de distribución</b> .....                                                                                    | 28 |
| <b>7.1.6 Excepciones y planes futuros</b> .....                                                                               | 29 |
| <b>8. CONCLUSIONES</b> .....                                                                                                  | 30 |
| <b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....                                                                                                  | 32 |

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la cadena logística de Amazon, una multinacional líder en el comercio electrónico a nivel nacional e internacional, a fin de determinar cómo se ha desarrollado su estrategia de crecimiento en términos de localización y cuál será su estrategia de expansión futura más inmediata.

La estructura del trabajo consta de tres bloques, el primero describe la situación económico financiera de la empresa a fin de describir la importancia cuantitativa de esta compañía. El segundo analiza la cadena logística de la compañía a nivel internacional especificando los factores de localización determinantes en sus decisiones presentes y venideras. El tercer bloque se centra en el análisis de la compañía a nivel nacional haciendo especial referencia a su plan de desarrollo en España.

Para el análisis se han utilizado una serie de fuentes secundarias que han permitido confirmar que Amazon es líder en su sector. Esta compañía posee una amplia red logística basada en la importancia del consumidor y la tecnología, lo que le permite adaptarse continuamente a su entorno y lo que le ha llevado a obtener cifras económicas desorbitadas aumentadas durante la pandemia de la COVID-19. Su éxito se basa en su red de logística y distribución, junto a un continuo crecimiento sostenido que se apoya en la experiencia de la compañía, así como en la innovación tecnológica.

Asimismo, el análisis ha puesto de manifiesto que la estrategia de localización de este gigante se basa principalmente en factores económicos y de consumo, ya que sus almacenes quedan repartidos en países en crecimiento que le permiten el aprovechamiento de las capacidades de los mercados, tener acceso a capital humano y aproximarse a zonas de gran población, caracterizadas por hábitos de consumo online. Finalmente, la compañía conceptúa a España como punto neurálgico para sus conexiones con el resto de Europa, cuenta con diez centros logísticos entre Madrid y Cataluña e inaugurará otros dos en Comunidad Valenciana y Asturias, lo que supondrá un total de doce centros logísticos para el próximo verano de 2022.

## ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the logistics chain of Amazon, a leading multinational in electronic commerce nationally and internationally, in order to determine how its growth strategy has developed in terms of location and what will be its most immediate future with respect to the expansion strategy.

The structure of the work consists of three blocks, the first describes the economic and financial situation of the business in order to describe the quantitative importance of this company. The second analyzes the logistics of the company at an international level, specifying the determining location factors in its present and future decisions. The third block focuses on the analysis of the company at the national level, making special reference to its development plan in Spain.

For the analysis, a series of secondary sources have been used that have allowed Amazon to be the leader in its sector. This company has an extensive logistics network based on the importance of the consumer and technology, which allows it to continuously adapt to its environment and has led it to obtain exorbitant economic figures increased during the COVID-19 pandemic. Its success is based on its logistics and distribution network, along with continuous sustained growth on which the company's expertise is based, as well as technological innovation.

Likewise, the analysis has revealed that the location strategy of this giant is mainly based on economic and consumer factors, since its warehouses are scattered in growing countries that allow it to take advantage of the capabilities of the markets, access human capital and approach areas with a large population, characterized by online consumption habits. Finally, the company will conceptualize Spain as a neuralgic point for its connections with the rest of Europe, has ten logistics centers between Madrid and Catalonia and will open another two in the Valencian Community and Asturias, which will mean a total of twelve logistics centers for next summer 2022.

## 1. INTRODUCCIÓN

La tecnología en el siglo XXI es primordial para la sociedad, de hecho, es lo que hoy en día domina nuestra vida. Junto a todos los continuos avances de la misma, los hábitos de consumo han cambiado por lo que las empresas *e-commerce* han adquirido una gran importancia, así lo señala Jeff Bezos, fundador de Amazon, en una de sus reflexiones: “El cambio ha sido extraordinario. Ninguna otra tecnología se ha desarrollado tan deprisa y globalmente como Internet. Probablemente sea inédito en la historia de nuestra civilización” (Molina, S.f.). En este nuevo contexto, Amazon se manifiesta a día de hoy como líder del *e-commerce*, así se demuestra en la Guía Top 300 E-commerce España: “Amazon, primero en facturación y también en cuanto a número de pedidos” (E-show Magazine, 2021).

Si bien la relevancia de esta empresa se hace característica desde el punto de diferentes ámbitos, en el caso de este trabajo se abordará el análisis desde el estudio de la administración logística de la empresa. Esta red logística tan particular ha posibilitado la obtención de grandes beneficios empresariales, incluso durante la reciente pandemia de la COVID-19. De forma más precisa el pasado 2020, Amazon obtuvo un beneficio de 152.757 millones de dólares, apoyado por unas ventas que superan los 350.000 millones de dólares según datos de Securities and Exchange Commission (SEC) y Stock Analysis on net. Su expansión, le permite tener a día de hoy 1.925 almacenes repartidos por los cinco continentes. Estos centros se ubicaban en puntos estratégicos escogidos por diversos factores como la proximidad a los clientes, un hecho fundamental para sostener la competitividad en el tiempo. Entre los distintos tipos de centros encontramos 14 centros de distribución, 689 centros logísticos, 137 centros de clasificación y 955 estaciones de entrega. La empresa tiene miras a abrir nuevos centros logísticos en los distintos continentes, pero destaca su predilección por América del Norte y Europa, ya que entre ambos forman el 95% del total de 39 centros logísticos que pretende abrir en 2022 (MWPVL, 2021).

El actual trabajo tiene como objetivo principal realizar un estudio detallado de Amazon y los secretos de su éxito en el sector. En concreto se pretende analizar cuáles son las tendencias de la localización de sus centros logísticos, a fin de identificar las causas que han llevado a la selección de esos emplazamientos y cuáles son las futuras intenciones de la empresa en materia de localización. Así como, identificar la importancia de España para la compañía, detallando su acción en nuestra nación.

El cumplimiento de este objetivo permitirá adquirir una visión global de la logística de una empresa líder en la economía mundial, viendo su éxito y continuo crecimiento reflejados en cifras de tal forma que sirva como guía de actuación para futuras empresas de *e-commerce*. Para la consecución de este objetivo el presente trabajo se estructurará de la siguiente forma. En primer lugar, se presenta a la compañía Amazon detallando su historia y evolución, analizando sus cifras en términos de rendimiento y número de empleados en el periodo 2016 - 2020. En este apartado también se analiza la logística y cadena de suministro de la empresa, características, desarrollo y tipología analizando los factores que han afectado en la toma de decisiones de estas ubicaciones y los que pueden condicionar la apertura de los nuevos centros. Por último, se profundiza en la situación actual de la empresa en España, haciendo hincapié en la localización de sus cinco tipos de almacenes distribuidos por el país, detallando las distintas ubicaciones y analizando los factores que han influido en la decisión, asimismo también se precisa la ausencia del gigante en determinadas comunidades autónomas y se muestra las intenciones futuras de la empresa en nuestro país.

## 2. METODOLOGÍA

En este trabajo académico se utilizan principalmente fuentes secundarias. De forma más específica la literatura académica se ha obtenido de Google académico o Sites Google. Para los datos cuantitativos se ha recurrido a fuentes como la consultora MWPVL International, International Labour Organization (ILOSTAT) o U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), cuyos datos son recopilados, validados, indexados y aceptados por el sistema Electronic Data Gathering and Retrieval System (EDGAR). Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC), Stock Analysis on net o Datos Macro, además de información facilitada en la propia web de Amazon.

## 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 3.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

Amazon es una empresa estadounidense conocida actualmente por ser un *marketplace* líder en comercio electrónico y servicios de *cloud computing*, es decir, servicios en la nube que se pueden gestionar a través de internet, sin que los usuarios tengan que instalar nada en sus dispositivos electrónicos. Además, también realiza funciones de *retailer*, ya que compra y vende productos. Las originalidades de este gran gigante, se basan en la innovación tecnológica, ya que es la base para la expansión de Amazon y permite a los clientes tener más clases de productos, adaptados a sus necesidades a un precio más bajo. Desde julio de 2021, Amazon cuenta con un nuevo CEO, Andy Jassy, nombrado por Jeff Bezos, fundador de la compañía y actual presidente, pero apartado de la responsabilidad en la gestión. Por el momento se encuentra presente de forma directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, y Canadá, entre otros, pero además de manera indirecta puede servir a consumidores de casi todo el mundo.

La creación de este gran gigante de la industria del Comercio electrónico, minorista y alojamiento web, comenzó con la historia de Jeff Bezos que adquirió el dominio URL (Uniform Resource Locator) “*Relentless.com*” en 1.994, tras dejar su cargo de vicepresidente en D.E. Shaw & Co., una firma de Wall Street y trasladarse a Seattle, lugar donde actualmente se encuentra la sede principal de la empresa. En 1.995 cambió el nombre del dominio a “*Amazon.com*” como consecuencia de la comparación que hizo entre su expectativa de negocio y el Amazonas, ya que quería definirlo como exótico y diferente además de convertirlo en el más grande del mundo, como el río Amazonas (InfoPymes, 2020). Tras su comienzo como un espacio web de venta de libros, y posteriormente de música se comenzó a desarrollar un logotipo que expresara lo que ahora se ofrecía a los clientes: variedad de productos. Esto determinó un logo con una flecha que representa una línea de unión entre la «A» y la «Z», además de una sonrisa (Guialmpresión, S.f.). Desde sus orígenes, la empresa ha ido incorporando múltiples beneficios añadidos entre los que podemos encontrar, por ejemplo, Amazon Prime que tras una suscripción permite el acceso gratuito al servicio *streaming* de series y películas propias de Amazon e incluye un amplio catálogo que no son propias de la compañía. Asimismo, permite a los usuarios recibir sus envíos en cortos períodos de tiempo, entre 24 - 48h y sin costes adicionales por los envíos de un sinfín de productos, desde ropa hasta electrónica. Esta suscripción supone también acceso a otros servicios integrados en la prestación Prime como, Amazon Prime Music que permite escuchar 40 horas de música al mes sin publicidad y escoger entre dos millones de canciones, Reading que ofrece la lectura de una amplia selección de *eBooks*, acceso a Twitch una plataforma de transmisiones en vivo que pertenece a la propia empresa de Amazon y que ahora mismo resuena en todos los rincones del mundo virtual, en la que puedes conseguir entre otras cosas, juegos o una suscripción gratuita a un canal concreto por haber

seleccionado esta condición. También pone a disposición del consumidor Amazon Prime Photos para almacenar fotos en la nube, Pantry para realizar compras online, Acceso Prioritario para las ofertas flash o Amazon familia que ofrece descuentos del 15% en productos necesarios para el cuidado de bebés, entre otros muchos beneficios (Mora, 2021).

La experiencia de compra personalizada que ofrece Amazon con características como la lista de deseos, comprar en un solo clic o el filtrado Prime, facilita una rápida selección por la gama de productos que favorece finalmente a la decisión óptima de compra para los clientes. (Ryte Wiki, S.f.).

Amazon comenzó a invitar en el año 2.000 a minoristas y proveedores para incluir sus productos en la plataforma. De hecho, hoy en día, muchos vendedores están trabajando con *Amazon Services*, un proveedor de servicios en la nube, para desarrollar su oferta de comercio electrónico, de servicios técnicos y de servicio al cliente, además de la gestión y el envío de los pedidos. También grandes marcas utilizan Amazon como canal de ventas, entre las que se encuentran ejemplos como Lacoste o Tommy Hilfiger, que lo utilizan para reforzar así el incremento de sus ventas y captar nuevos clientes (Urbano Mateos, 2020).

## 3.2 AMAZON EN CIFRAS

### 3.2.1 Desglose de la cuenta de resultados

La cuenta de resultados de la compañía ha ofrecido unos resultados positivos al alza durante todo el periodo 2016- 2020. A continuación, se describe la evolución de la compañía mediante el análisis de las ventas netas, el beneficio bruto, los ingresos de explotación, otros ingresos que no provienen de la actividad de la propia empresa sino de otras fuentes a los que hemos denominado como ingresos o gastos no operativos, la utilidad antes de impuestos que viene mostrada por el EBT (Earnings Before Tax) y finalmente los ingresos netos.

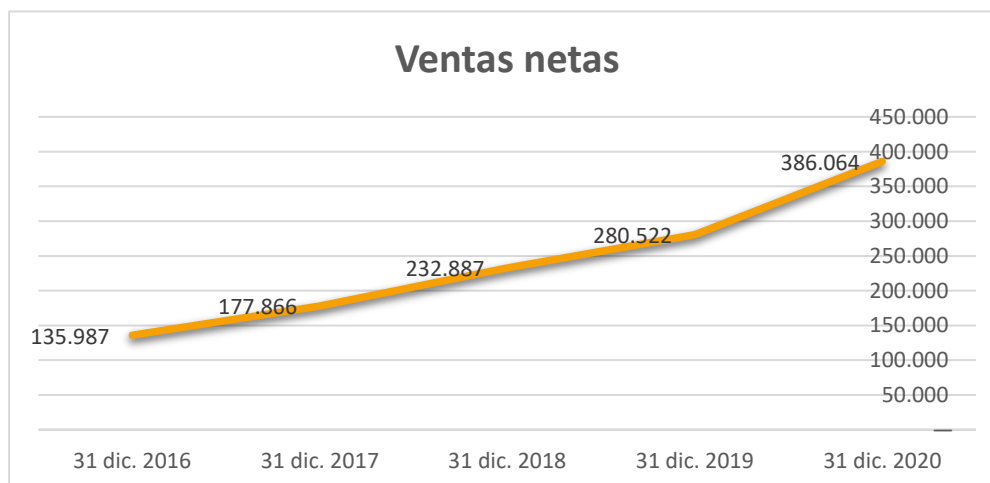


Gráfico 3.2.1.1 Evolución de ventas netas: periodo de 2016 a 2020.

Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021 y Stock Analysis on net, S.f.

Las ventas netas de la empresa conformadas por ventas netas de productos y servicios, han seguido una evolución positiva, aumentando progresivamente desde 2016 con una cifra de 135.987 millones, hasta el 2020 con una cifra de 386.064 millones, lo que supone un 184% de incremento, con su mayor subida situada en un 38% de 2019 a 2020. Cabe destacar que dentro de estas cifras están ya excluidas las devoluciones y descuentos. Este continuo incremento es consecuencia de la diferencia que existe en la

manera de comprar del consumidor. El auge del comercio electrónico en estos últimos años es el componente principal de la evolución de las ventas, en concreto según la CNMC en 2016 las mayores ventas del comercio electrónico fueron en el sector turístico, compuesto por un volumen de las agencias de viaje del 10.7% y compañías aéreas un 9.3%, (ABC, S.f.). En 2020 el mayor porcentaje es para el sector textil con 9.4% del volumen de ventas de comercio electrónico seguido de un 4.5% de suscripciones a canales de TV, lo que beneficia enormemente al gigante Amazon (CNMC, 2021).

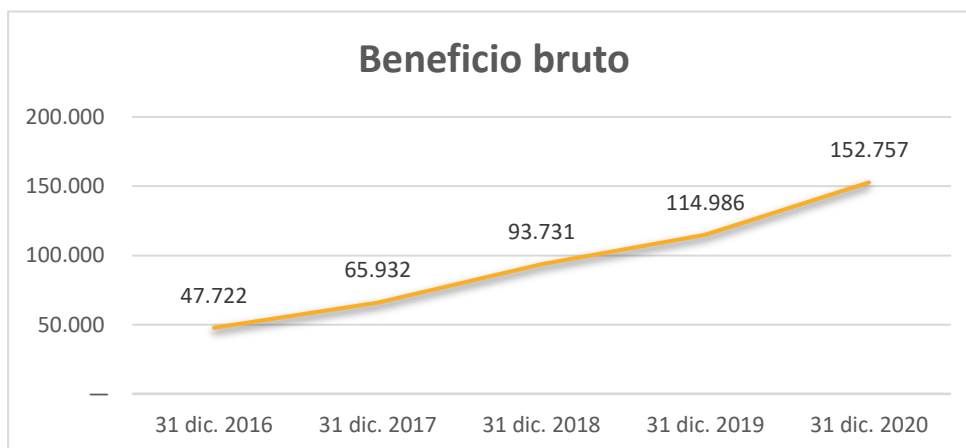


Gráfico 3.2.1.2 Evolución de beneficio bruto: periodo de 2016 a 2020.

Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021 y Stock Analysis on net, S.f.

El beneficio bruto, es decir, el beneficio de la explotación de la actividad de Amazon obtenido de las ventas netas tras excluir el coste de las mismas, arroja unos resultados positivos y continuos. De estos resultados destacan dos extremos, en 2016 por 47.722 millones y en 2020 por 152.757 millones, lo que supone un incremento promedio anual del 55%. Este aumento es debido al continuo engrandecimiento de sus ventas, de hecho, el mayor incremento (42%) se encuentra entre los años 2017 y 2018, debido a que en este periodo las ventas en Norteamérica crecieron un 33% debido fundamentalmente al lanzamiento de su asistente virtual Alexa que coronó los beneficios de la empresa en esas navidades de 2018 (El País, 2019).

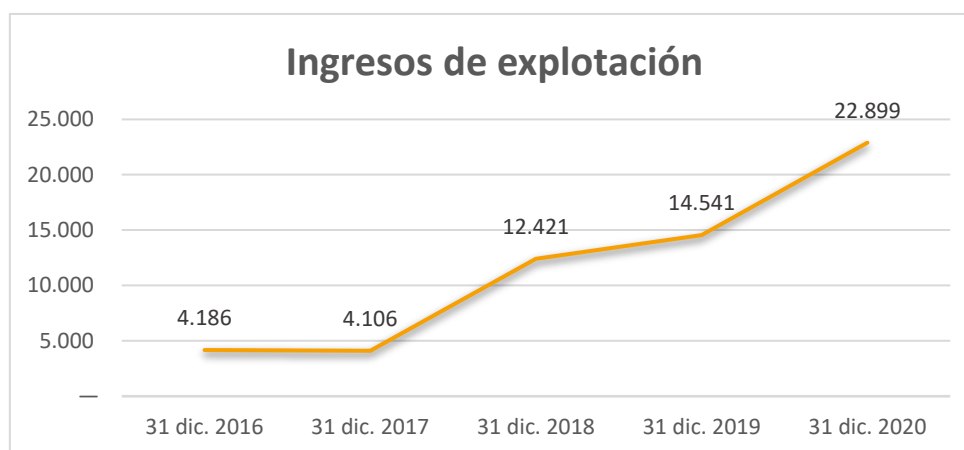


Gráfico 3.2.1.3 Evolución de ingresos de explotación: periodo de 2016 a 2020

Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021 y Stock Analysis on net, S.f.

El gráfico 3.2.1.3 nos muestra una evolución escalada de los ingresos de explotación, compuesta en 2016 por 4.168 millones, con un leve descenso mantenido hasta 2017, ya que en 2018 incrementa sus ingresos pasando a ser de 12.421 millones, lo que supone un incremento de un 203% en tan solo un año. Esto se debe a que fue un año



marcado por cambios de la empresa, mejorando su servicio de Amazon Prime, se produjeron cambios en su estrategia omnicanal y mejoraron su logística.

En 2019 sufre una pequeña desviación de un 17% en sus ingresos que reduce las cifras, pero que con el comienzo del nuevo año 2020 se incrementa alcanzando un total de 22.899 millones al final del mismo, lo que supone un incremento de un 57%, conseguido en la época de pandemia, ya que la demanda del comercio electrónico aumentaba al tiempo que los comercios tenían que cerrar por el confinamiento.

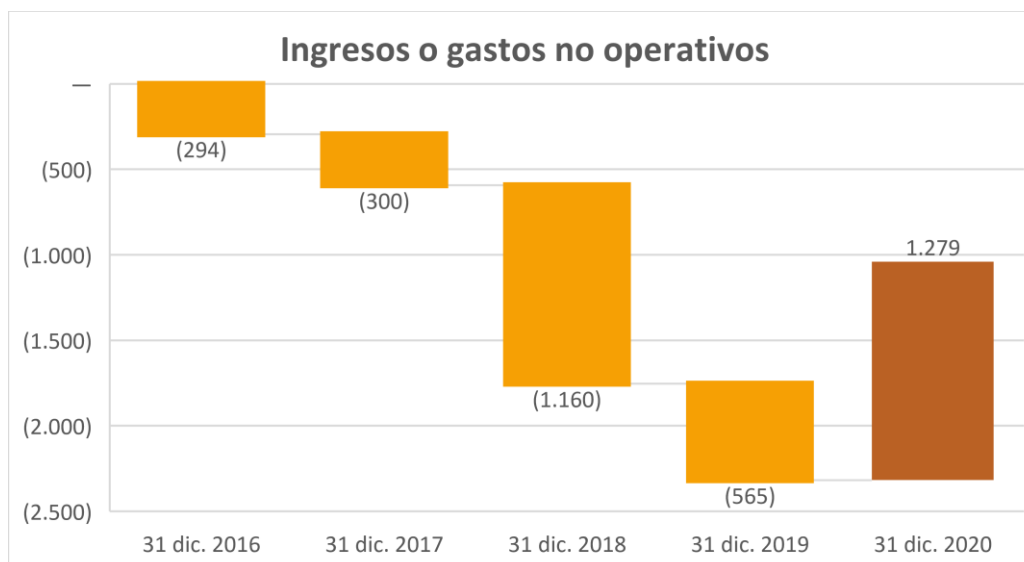


Gráfico 3.2.1.4 Evolución de ingresos o gastos no operativos: periodo de 2016 a 2020  
Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021 y Stock Analysis on net, S.f.

La evolución del gráfico nos muestra que Amazon ha concluido estos últimos años con gastos no operativos, gastos que no provienen de la actividad de la propia empresa sino gastos extraordinarios como multas, sanciones o recargos de administraciones. En el gráfico se ven representados con símbolo negativo para su distinción con los ingresos.

La mayor cifra de gastos no operativos está fijada en 1.160 millones en el 2018, comienza a reducirlos en un 51% en el siguiente año, tras la cuestionabilidad de los accionistas de la empresa y preocupación de los mercados. La continuidad de su reducción mediante venta de activos, ayuda a conseguir finalmente ingresos no operativos en 2020 de 1.279 millones.

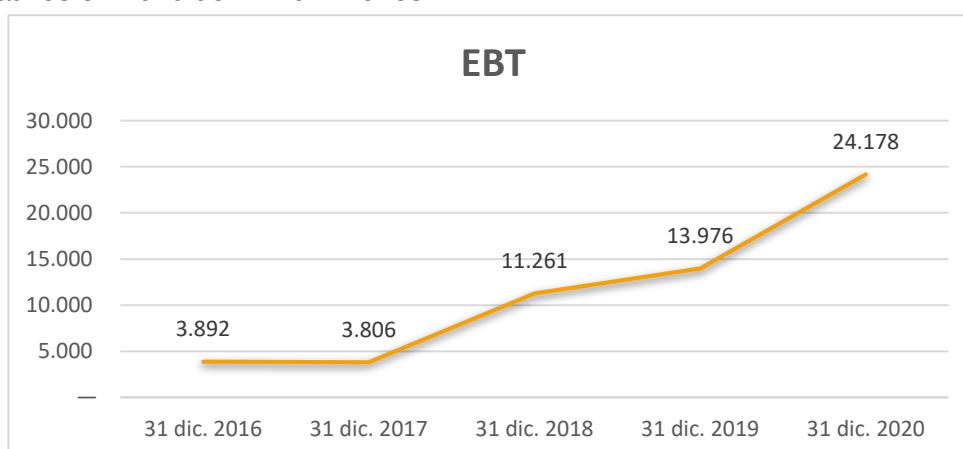


Gráfico 3.2.1.5 Evolución de EBT: periodo de 2016 a 2020  
Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021 y Stock Analysis on net, S.f.

## LA TENDENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON

La utilidad antes de impuestos mostrada por el EBT (Earnings Before Tax), también conocido como BAI (Beneficio Antes de Impuestos), un indicador obtenido tras deducir los gastos a los ingresos de la empresa, recogido ya el impacto financiero antes del pago de impuestos, nos muestra una evolución progresiva, por lo que en términos de salud financiera, Amazon se afianza en el mercado con una continua rentabilidad, pasando de 3.892 millones obtenidos en 2016 a 24.178 millones en 2020, lo que supone un 521% de incremento, entre los que destacan un 196% conseguido de 2017 a 2018 y un 73% entre los años 2019 y 2020, y que deriva en una situación de mejora continua en la financiación de la empresa.

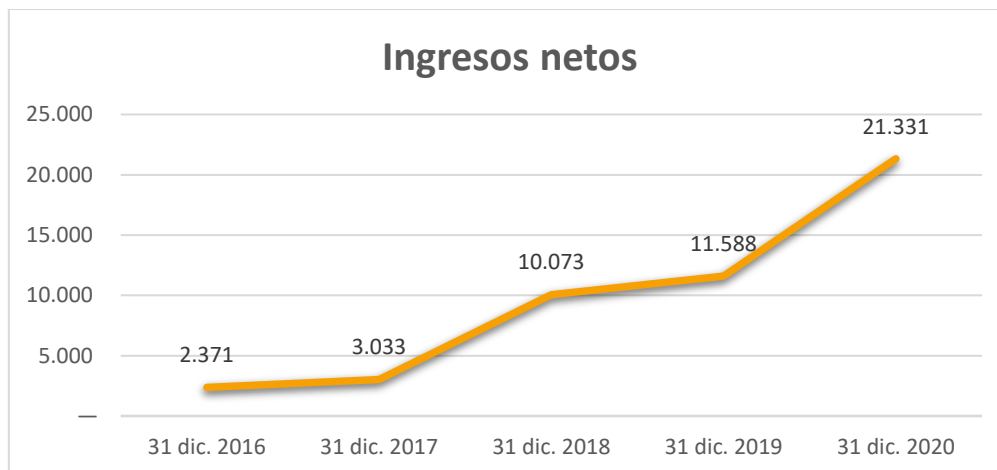


Gráfico 3.2.1.6 Evolución de ingresos netos: periodo de 2016 a 2020

Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021 y Stock Analysis on net, S.f.

Una vez descontados los impuestos, amortizaciones y comisiones obtenemos los ingresos netos, podríamos denominarlos como las ganancias de la empresa, en el caso de Amazon como muestra el gráfico, se han incrementado progresivamente, pasando de 2.371 millones en 2016 a 21.331 millones en 2020, debido a una continuidad siempre al alza respecto al año anterior, entre las que destacan un incremento del 232% entre 2017 y 2018 y 84% conseguido del 2019 a 2020. Esto crea la posibilidad de reinvertir en otros negocios, expandirse o pagar dividendo a sus accionistas, debido a que dispone de altas cifras de dinero libre.

El crecimiento de la empresa queda reflejado en su cuenta de resultados, partiendo de los gráficos anteriores y para analizar más a fondo su salud financiera actual, utilizaremos los datos del beneficio bruto y ventas netas. Estas cifras nos ayudan a obtener margen bruto de la empresa, para determinar qué porcentaje de beneficios obtiene la empresa tras descontar los costes básicos de producción.

$$Mg \text{ bruto} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

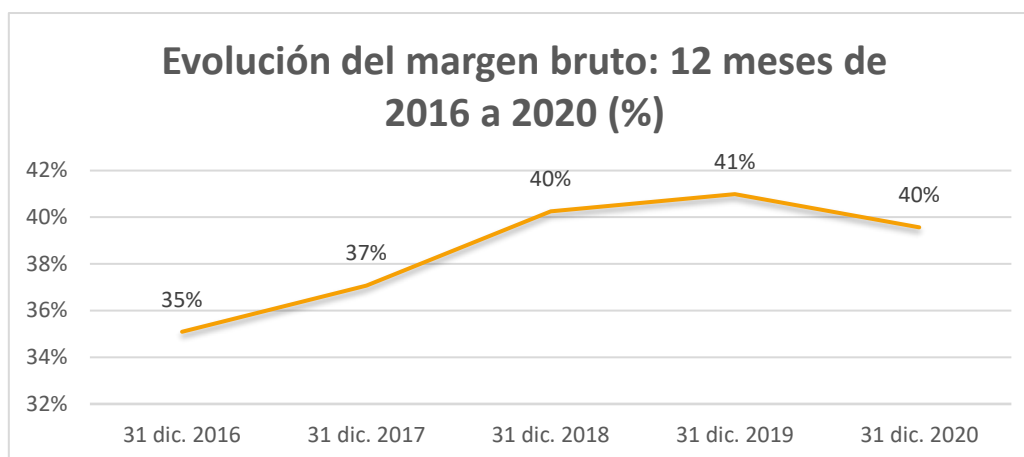


Gráfico 3.2.1.7 Evolución del margen bruto: 12 meses de 2016 a 2020

Fuente: Elaboración propia. Asociación Española de Consultores de Empresa, S.f.

En el gráfico observamos la evolución del mencionado margen bruto, el cual nos muestra que se ha mantenido al alza, hasta los últimos años en el que se ha mantenido constante pese a una variación negativa de un 1% entre 2019 y 2020, debida al continuo incremento de los costes. Este gráfico nos muestra que los precios se están ajustando correctamente, es decir, esta empresa tiene un buen control de los costes de producción y bajo el punto de vista operativo podemos asegurar que esta empresa va bien. Es un dato de referencia para los inversores, ya que les ayuda a comparar la rentabilidad de las empresas. A lo largo de este periodo los datos nos muestran que actualmente Amazon tiene una buena salud financiera, y que lucha por superarse año tras año.

La situación antepuesta nos lleva a intuir que en 2021 continuará esta tendencia al alza en los resultados de la empresa, pero para justificar dicha afirmación se ha procedido a realizar una comparación de la actividad de Amazon en los 6 primeros meses del año, es decir, de enero a junio entre los años 2020 y 2021, situación que se refleja en el siguiente gráfico.

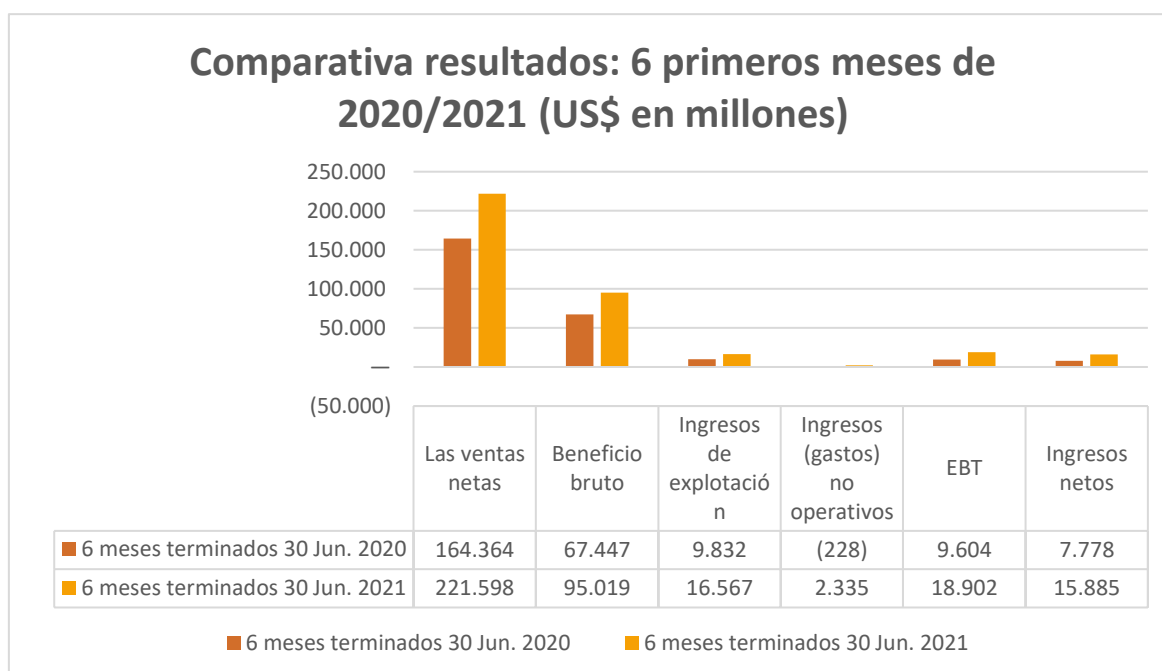


Gráfico 3.2.1.8 Comparativa de resultados: 12 meses de 2016 a 2020

Fuente: Elaboración propia. SEC, 2021.

Podemos observar que los resultados obtenidos hasta la fecha son mucho más positivos que en el periodo anterior. Las causas de estos resultados del gigante del *e-commerce* son debidos a motivos ya especificados con anterioridad, como la pandemia y el auge sin precedentes de las compras por internet, reforzado por la multitud de pymes que venden a través de *marketplaces* lo cual ofrece al consumidor numerosos productos de distintas características, sin olvidarnos de los servicios de la compañía a destacar el reciente apogeo de las suscripciones a Amazon Music y Amazon Prime. Por ello podemos pronosticar un cierre de ejercicio con mayores resultados para 2021.

### 3.2.2 Volumen de empleados

Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon comenzó su empresa en el garaje de su casa con apenas cinco empleados en 1994. Cinco años después de su constitución, Jeff Bezos declaró: "No hay garantías de que Amazon.com sea una compañía que tenga éxito. Lo que intentamos hacer es muy complicado", (Palumbo, 2019). Sin embargo, tras esta declaración es sorprendente ver que tan solo 12 años después la empresa había alcanzado la no menospreciable cifra de 56.200 empleados, los cuales fueron aumentando progresivamente a medida que la empresa apostaba por la inversión en ventas y comercialización, abriendo nuevos centros logísticos y apostando por un continuo I+D, que conllevaban una continua expansión y por ende continuas contrataciones. Podemos determinar que, en ese año 2011, la empresa se empezó a afianzar en el mercado, por el comienzo de una nueva era de consumo, el comercio online, observándose un crecimiento medio anual de aproximadamente 116.000 empleados.

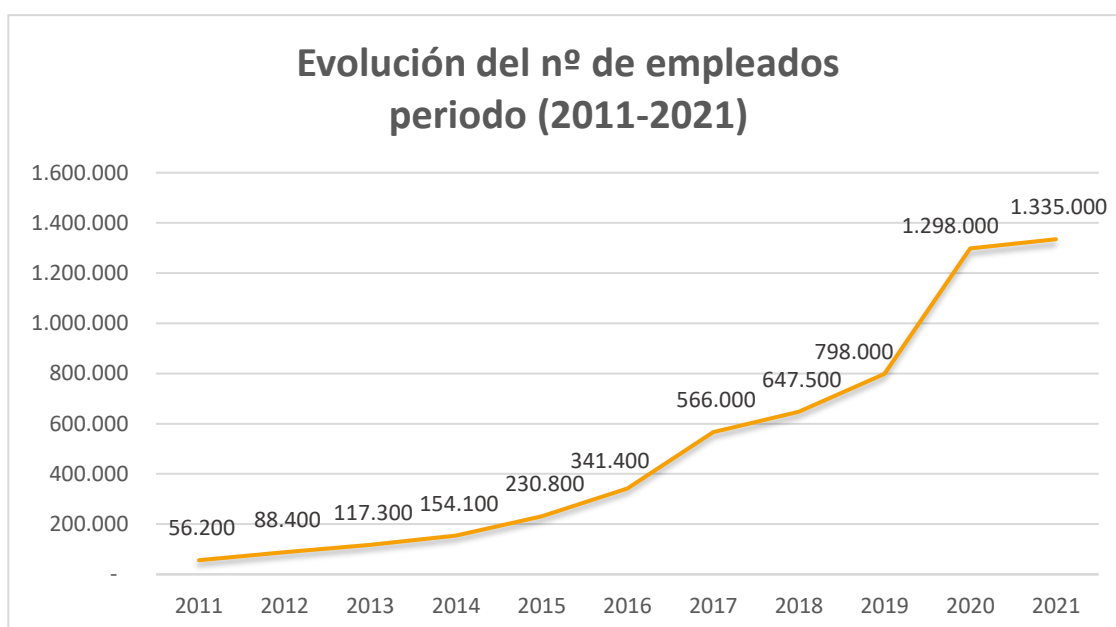


Gráfico 3.2.2.1 Evolución del volumen de empleados de 2011 a 2021.

Fuente: Elaboración propia. Statista, 2021 e Investing, S.f.

Su evolución constante ha supuesto la continua inclusión de trabajadores a la plantilla, de hecho, el mayor incremento fue de 2016 a 2017, suponiendo una variación en el volumen de empleados de un 66% derivada de la inversión en nuevos almacenes para almacenar productos y de la aparición y extensión del uso de Amazon Locker y de Amazon Prime (Fernández, 2017).

El siguiente incremento a destacar es un 63% entre 2019 y 2020. Por el momento, comparando el 2020 y 2021 el incremento ha sido de un 3%, muy por debajo del que cabría esperar por un continuo crecimiento de volumen de ventas, pero de importancia

relativa, ya que muestra una continua contratación derivando en la incesante construcción de puestos de trabajo.

En 2020, Amazon incrementó su plantilla en medio millón de empleados, por el volumen de trabajo que supuso la pandemia de COVID-19, y mantuvo así la tendencia creciente hasta la fecha. No resulta sorprendente si tenemos en cuenta que Amazon forma parte de las compañías más plausibles del mercado mundial.

### 3.3 LOGÍSTICA Y CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE AMAZON: CARACTERÍSTICAS

En Amazon muchas empresas comercializan productos directamente, pero a través de su web, principalmente para beneficiarse de la logística de este gran gigante (Villaécija, 2020). Se trata de una empresa orientada hacia el mercado, ya que cuenta con un gran número de compradores satisfechos, y por tanto con mayores repeticiones de compras que reducen costes de ventas. Además, se adaptan rápidamente a cambios en las necesidades. De hecho, desde Amazon aseguran: “Hacemos de la compra en Internet una experiencia rápida, sencilla y agradable. Nuestra tienda virtual es el lugar en el que se pueden encontrar y descubrir todas las cosas que uno quiera comprar online.” (Sites Google, S.f.).

Esta determinación influye en su tipo de logística. Amazon hoy en día es una plataforma líder en el *e-commerce* B2C (Business to Consumer), es decir, cuenta con una logística orientada hacia el cliente, aunque desde abril de 2015 también cuenta con división B2B (Business to Business) para captar a empresas. Amazon ofrece servicios y productos de vendedores a particulares y a empresas a través de su web. Contar con clientes particulares y empresas le beneficia en 2 objetivos clave, menores costes de transporte y menores tiempos de entrega gracias a la utilización de una misma cadena de distribución de la empresa.

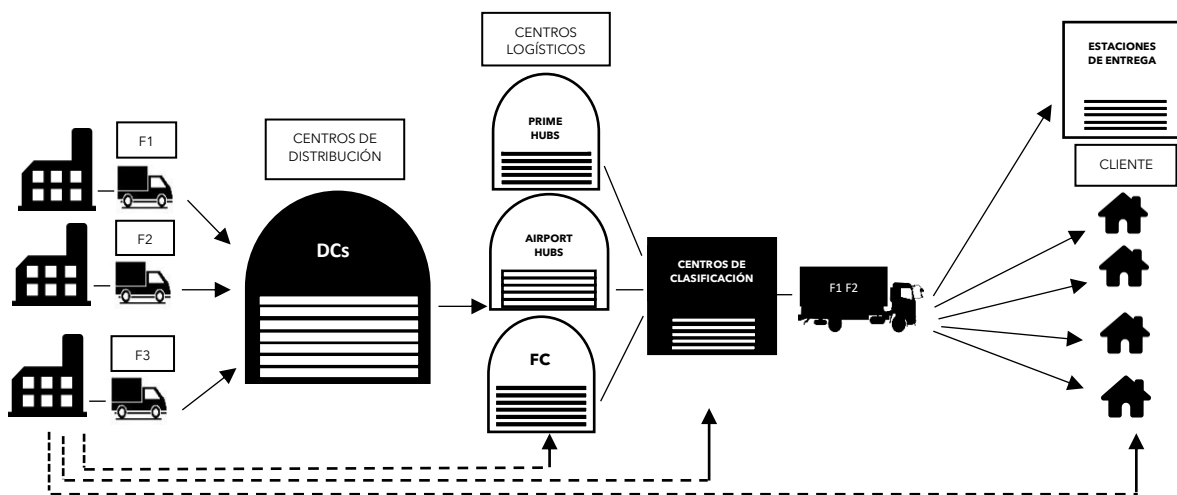


Gráfico 3.3.1 Cadena de distribución de Amazon.  
Fuente: Elaboración propia. Hernández García, 2014.

La cadena de distribución de Amazon consta de distintos elementos ordenados secuencialmente de la siguiente forma (*ver figura 3.3.1*) que se constituye de la siguiente secuencia: fabricantes o vendedores, centros de distribución, centros logísticos, centros logísticos, centros de clasificación, estaciones de entrega y clientes. Estos elementos se definen a continuación:

- **Fabricantes o vendedores:** empresas que envían sus productos a las instalaciones de Amazon para utilizar los beneficios que esta plataforma les proporciona.
- **Centros de distribución y centros logísticos:** centros de almacenamiento cuya principal diferencia es el tiempo de permanencia de los productos en las instalaciones, su ubicación y su objetivo final. Con respecto al tiempo de los productos, éste es menor en los centros logísticos. Los centros logísticos tienen ubicaciones estratégicas, más próximas a las grandes ciudades, donde generalmente se encuentran grandes focos urbanos pues desde estos centros se realiza el reparto hacia centros de clasificación y finalmente a los clientes o estaciones de entrega. (Logistics Gyan, 2020). Por otra parte, el fin de los centros de distribución es el almacenaje para posteriormente distribuirlo hacia los FCs o *fulfillment centers* de Amazon. Es importante señalar que en determinados países como EE.UU. y España llegan a los DCs o centros de distribución antes de acceder a los centros logísticos. Otra cuestión a señalar es que dentro de este trabajo los considerados como centros logísticos constan de *fulfillment centers*, *airport hubs* y *Prime hubs*.
  - **Fulfillment centers:** centro en el que se preparan y envían los pedidos de los clientes. Por tanto, su función es recibir los bienes desde el centro de distribución, almacenarlos el mínimo tiempo posible, preparar los pedidos y entregarlos.
  - **Airport hubs:** son nodos, puntos de referencia en los que se almacena y distribuye mercancías que permiten reducir el número de rutas entre aeropuertos, a la vez que suponen instalaciones de salida directa hacia los clientes.
  - **Prime hubs:** se encargan de los pedidos de los afiliados al gran gigante para que los clientes puedan recibir sus paquetes en días o incluso horas (ACACIA Technologies, S.f.).
- **Centros de clasificación:** encargados de recibir y clasificar los pedidos empaquetados antes de entregarlos al destinatario. Con ellos la empresa consigue aumentar el control y evitar los procesos de clasificación en las instalaciones de envío, reduciendo así los tiempos (Lohrey, 2018).
- **Estaciones de entrega:** finalmente, los paquetes llegan a los clientes bien a direcciones concretas o Amazon Hub Locker. Entre las estaciones de entrega encontramos instalaciones de la propia empresa las cuales reparten con su propia flota o empresas encargadas de servicios de mensajería como DHL o GLS para repartir los paquetes a sus destinos. Los paquetes van direccionados a destinos como domicilios, puntos de trabajo, puntos de recogida o a las conocidas como Amazon Hub Locker, se tratan de taquillas de autoservicio donde el cliente recoge su paquete cuando le convenga. (Amazon, S.f.A).

## 4. FACTORES QUE AFECTAN A LA LOCALIZACIÓN DE CENTROS LOGÍSTICOS

Hoy en día la variedad infinita de posibilidades de consumo ha hecho que los *marketplaces* empiecen a ser sitios de consumo por excelencia, debido a la gran variedad de productos que estos ofrecen y tiempos de adquisición. En el caso de Amazon podemos asegurar que sus ubicaciones han dependido de la pretensión de conseguir una expansión masificada para principalmente llegar a todo tipo de consumidores en todas las partes del mundo, respondiendo así a la globalización en la que estamos inmersos. La rentabilidad de la empresa se adquiere mediante

localizaciones que ofrezcan omnipresencia y rentabilidad por reducción de costes, tanto de almacenaje como de transporte. A continuación, se describen los factores de localización que han condicionado la localización de los centros logísticos de Amazon de forma general, aunque si bien los factores específicos de cada ubicación se presentan en la tabla 5.1:

- **Proximidad a los clientes:** la filosofía de la empresa se centra en el consumidor y se prioriza la adaptación a las necesidades de éstos, determinando que a parte de la variedad de productos que ofrece, el objetivo es hacer sus entregas en el menor tiempo posible, esto hace que escoja localizaciones que ofrezcan cortos trayectos entre empresa y cliente, utilizando posiciones que satisfagan la demanda de la región central de los países destino.
- **Tecnología:** Amazon cuenta con tecnología punta que le permite ser eficiente y eficaz en su propósito, por ello es un factor condicionante de algunas de sus ubicaciones. Establecer una tecnología puntera requiere recursos por lo que escoge zonas donde tiene sus granjas de servidores dentro de cada región, en nuestro caso, la europea. Por ende, la tecnología Big data en los centros logísticos les ha permitido pronosticar la demanda de determinados productos en base a hábitos de consumo y frecuencia de compras.
- **Cambios en los sistemas de producción y almacenaje:** como sistemas JIT, le han supuesto un condicionante de localización global para aumentar su alcance y le ha favorecido en ajustar el stock de manera automatizada lo que permite una alta rotación de inventario, es decir, muchos productos permanecen poco tiempo almacenados. Un ejemplo de ello es la implementación de Amazon Robotics en el centro logístico de Barcelona, consiste en “drives” (parte móvil), y “Pods”, (estanterías que almacenan productos) que gracias a los robots son trasladadas (About Amazon, 2017A).
- **Marco jurídico:** en relación a la legalidad, si existen normativas que impidan el comercio en caso de que la sede central se encuentre en otro país, condiciones de plataformas online o normativas sobre la gestión (Egúsquiza Herrera, Gonzales Mendivil y Oyardo Manrique, 2019).
- **Impuestos:** la empresa ha intentado encontrar lugares que le permitieran aprovecharse de ventajas fiscales de manera sistemática, como ya se menciona con anterioridad la mayoría de países europeos en los que opera permiten una tributación unificada en Luxemburgo, esto le permite pagar menos impuestos que si tributase de manera individualizada.
- **Calidad de vida:** en la mayoría de los países en los que opera se consideran de calidad de vida alta, de hecho, algunos como Australia o España se consideran de los primeros, según el ranking de Datos Mundial, en el que se analizan 37 variables entre las que encontramos estabilidad, costes o salud (Datos Mundial, S.f.).
- **Aprovechamiento de las capacidades de los mercados:** principalmente por la situación geográfica de sus establecimientos. Amazon busca una rentabilidad dentro del mercado en el que se encuentra y fuera del mismo. Ubicaciones como España sirven de nexo entre otros países, como Portugal, Francia, Alemania, Italia e incluso Reino Unido.

- **Terrenos:** el principal reto es encontrar terrenos de adecuado tamaño para las acciones de la empresa, ya que, pese a no estar dotado de límites económicos, las dimensiones de sus centros logísticos, generalmente no son las de otras empresas por lo que en muchas ocasiones han existido problemas de tamaño y edificación, que finalmente en la mayoría de ocasiones se han podido solventar aportando una mayor cuantía. En México, por ejemplo, no le fue fácil encontrar un terreno para construir un centro equivalente a 17 campos de fútbol, pero el Estado decidió ayudar y le encontraron una ubicación por lo que ahora cuenta con el 30% de la infraestructura de metros disponibles para el comercio (Galeano, 2019).
- **Capital humano:** se intenta expandir por zonas masivas de forma que no solo alcance a un mayor número de clientes, sino que además de lo proporciona fácil acceso a mano de obra. Entre los países que disponen de más capital humano encontramos a EE.UU. (4º), Alemania (6º) o Eslovenia (9º) (Datos Macro, 2017). Y también encontramos a Japón o Canadá como ejemplo de países que tienen más capital humano cualificado (Forbes, 2015). El precio también influye, ya que países como Polonia o Eslovaquia ocupan los puestos 22º y 26º en el ranking de los países europeos con menor salario medio por hora 20.48€ y 19.54€ (ILOSTAT, S.f).
- **Medios de transporte:** busca ubicaciones con fácil acceso a carreteras, puertos o aeropuertos para reducir sus tiempos en el transporte. España entre otros países, le facilita conexiones con otros países europeos, como Portugal.

Amazon quiere seguir creciendo a nivel mundial, la gestión logística de los productos que cada día reciben millones de personas en sus casas, proviene de destinos *marketplaces* y el gigante quiere arrebatar la cuota de mercado a sus competidores ubicando sus centros logísticos en zonas que le permitan un gran alcance hacia masivas poblaciones para que no quede un hueco en el que no tenga presencia, un paso más hacia conseguir el monopolio.

## 5. UBICACIÓN ACTUAL DE CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON

En la mayoría de los países los centros logísticos realizan de principio a fin todo el proceso logístico: desde la recalada de inventario de los fabricantes hasta el envío a los clientes. “Actualmente Amazon cuenta con más de 175 centros logísticos en todo el mundo para certificar un envío rápido a los clientes. Hay más de 110 en Norteamérica y más de 40 en Europa. Los tamaños de los centros logísticos van desde 37.000 hasta 92.000 metros cuadrados” (About Amazon, S.f). En total, en 2021, podemos encontrar 689 centros logísticos repartidos globalmente como se muestra a continuación.





Gráfico 5.1 Centros logísticos Amazon por el mundo.

Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

El gráfico 5.1 representa la cantidad de centros logísticos de Amazon en el año 2020 por el mundo, la cantidad de estos es representada por colores asociados a cada país en función de los datos ofrecidos por la consultora MWPVL.

La presencia del gigante del *e-commerce* cómo podemos ver en el gráfico es desmedida, la mayoría de sus centros logísticos se encuentran en EE.UU.

La tabla 5.1 presenta la información sintetizada del número de centros logísticos de Amazon en el año 2021 agrupados por país y continente, también se plasman los datos poblacionales y de extensión de territorio y los factores de localización que propiciaron la entrada a los distintos países.

# LA TENDENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON

| Continente     | País            | Extensión país y número de hab.                    | N.º centros y ubicación                      | Factor que condiciona la localización                                                                                                             |
|----------------|-----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>América</b> | EE.UU.          | 9.834.000 Km <sup>2</sup> y 331.420.000 habitantes | 381 (zonas este, oeste y menos en el centro) | Origen del fundador de la empresa<br>Razones demográficas:<br>Tercer país más poblado del mundo<br>Razones de consumo<br>Tecnología<br>Transporte |
|                | Canadá          | 9.985.000 Km <sup>2</sup> y 38.246.108 habitantes  | 15                                           | Razones de internacionalización: acuerdos entre países                                                                                            |
|                | México          | 1.964.375 Km <sup>2</sup> y 127.792.000 habitantes | 5                                            | Razones de consumo                                                                                                                                |
|                | Brasil          | 8.516.000 Km <sup>2</sup> y 212.780.000 habitantes | 8                                            | Razones de internacionalización: entrada en nuevos países                                                                                         |
| <b>Europa</b>  | Alemania        | 357.386 Km <sup>2</sup> y 83.240.000 habitantes    | 39                                           | Razones tecnológicas: hábitos de consumo                                                                                                          |
|                | Italia          | 301.340 km <sup>2</sup> y 59.257.566 habitantes    | 10                                           | Ventajas fiscales: tributación en Luxemburgo                                                                                                      |
|                | España          | 505.990 km <sup>2</sup> y 47.394.223 habitantes    | 10                                           | Ventajas fiscales: tributación en Luxemburgo                                                                                                      |
|                | Polonia         | 312.679 km <sup>2</sup> y 37.840.001 habitantes    | 8                                            | Razones económicas y ventajas fiscales: moneda estable y exención de impuestos                                                                    |
|                | República Checa | 78 867 km <sup>2</sup> y 10.701.777 habitantes     | 1                                            | Razones económicas: costes de mano de obra y sistema fiscal<br>Transporte                                                                         |
|                | Eslovaquia      | 49.030 km <sup>2</sup> y 5.459.781 habitantes      | 1                                            | Razones económicas: costes de mano de obra y sistema fiscal<br>Razones de innovación e internacionalización                                       |
|                | Reino Unido     | 242.495 Km <sup>2</sup> y 67.025.542 habitantes    | 56                                           | Razones de consumo                                                                                                                                |

|                |                  |                                                      |    |                                                                                                                                                           |
|----------------|------------------|------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | Francia          | 632.734 km <sup>2</sup> y 68.011.000 habitantes      | 11 | Ventajas fiscales: tributación en Luxemburgo                                                                                                              |
| <b>Asia</b>    | Japón            | 377 975 km <sup>2</sup> y 125.836.021 habitantes     | 46 | Razones de producción y almacenaje                                                                                                                        |
|                | Emiratos Árabes  | 98.648 km <sup>2</sup> y 9.282.000 habitantes        | 2  | Desarrollo nacional y político                                                                                                                            |
|                | Arabia Saudí     | 2 149 690 km <sup>2</sup> y 35.013.000 habitantes    | 3  | Razones demográficas: población joven<br>Razones de consumo                                                                                               |
|                | Kuwait "Malasia" | 17.820 km <sup>2</sup> y 4.671.000 habitantes        | 1  | Razones económicas: economía fuerte                                                                                                                       |
|                | India            | 3.287.259 Km <sup>2</sup> y 1.380.004.385 habitantes | 83 | Razones demográficas: Segundo país más poblado del mundo<br>Razones económicas: PIB en crecimiento<br>Razones de internacionalización: acuerdos con China |
| <b>África</b>  | Egipto           | 1.001.450 Km <sup>2</sup> y 100.878.000 habitantes   | 1  | Avances legales, potencial demográfico e incentivos                                                                                                       |
| <b>Oceanía</b> | Australia        | 7.692.000 km <sup>2</sup> y 25.694.000 habitantes    | 8  | Razones de internacionalización: tratados de libre comercio                                                                                               |

Tabla 5.1 Centros logísticos.  
Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

Entre los datos de la tabla destaca la presencia de Amazon en Norteamérica donde posee un total de 401 centros logísticos repartidos entre EE.UU., Canadá y México. Destaca que el 97% de los centros logísticos de Norteamérica están asentados en Estados Unidos, lo que equivale al 95% del total de los centros logísticos de todo el continente americano. Este país es la cuna de la empresa y el tercer país más poblado del mundo, la mayoría de estos centros se concentran en la costa oeste o este y otros pocos se encuentran también en la zona centro. En la costa este de EE.UU. destaca en Staten Island (Nueva York) un centro logístico cuya dimensión equivale a dieciocho campos de fútbol, este se encuentra junto al puente de Staten Island que conecta esta ciudad con Nueva Jersey (Gilbert, 2019). Por contrapartida, en Sudamérica la empresa tiene presencia logística únicamente por el momento en Brasil, lo que supone un 2% respecto al total de su presencia en América, su entrada fue una estrategia logística, ya que contar con una presencia comercial en Brasil supone fácil acceso a otros países de Mercosur como a Argentina, Paraguay y Uruguay (Biz Latin Hub, 2020).

En Europa destaca la presencia del gigante en Reino Unido y Alemania, que suponen un 41% y un 29%, respectivamente de su presencia en toda Europa. La entrada de Amazon en Reino Unido se debió principalmente a un factor social, el consumo británico se centra en la facilidad de compra, algo que hace triunfar a los mercados electrónicos, a Amazon por excelencia, dada su gran variedad de productos y su rapidez de entrega.

De hecho, según un artículo publicado por el ICEX: “De casi el 70% de los consumidores británicos que compran de manera regular por internet, más de la mitad lo hace a través de mercados electrónicos, siendo Amazon hasta cuatro veces más popular que las páginas web y aplicaciones propias de minoristas.” (ICEX, 2020). Alemania por su parte es uno de los países europeos más fuertes en *e-commerce*, desde la Asociación Federal de Comercio Electrónico y Pedidos por Correo, BEVH, su presidente asegura que “el comercio electrónico es un componente y un motor de la profunda transformación digital de la economía alemana” (ICEX, 2021). Amazon es uno de los mercados que colabora en el impulso de esta economía, ayudando a pequeñas empresas y Pymes a obtener un mayor alcance. Su economía es fuerte y estable por lo que resulta atractiva como inversión. En situación contraria en Europa encontramos a Países Bajos, Austria, Eslovaquia y República Checa. De hecho, la empresa por el momento no cuenta con ningún centro logístico ni en Países Bajos, ni Austria, debido a altos costes de entrada por parte de Austria y regulación de los mercados en materia de contratación en el caso de Países Bajos. Tiene aproximadamente un 2% de centros logísticos establecidos en Eslovaquia y República Checa, debido a que ambos países otorgan ventajas en costes de mano de obra y en el sistema fiscal (ICEX, S.f.A), y ambos son nexos de otros países europeos como Austria que carece de centros logísticos propios.

En Asia destaca que el 61% de los centros logísticos de Amazon se encuentra en la India, debido a principalmente un factor social. India sirve como ubicación estratégica para adentrarse en el continente asiático, ya que Nueva Delhi puede trabajar activamente con EE.UU. y con China. Por su parte Japón aglutina el 34 % de los centros logísticos de la compañía en Asia. Este país resultaba atractivo principalmente por su sistema de producción y almacenaje, ya que cuentan con múltiples intermediarios, entre los que Amazon se introdujo de forma que el encarecimiento de la larga cadena de distribución establecida en el país se aminoró mediante Amazon. Su éxito se debe a la confianza que transmite la empresa ante vendedores y consumidores en las políticas comerciales, sin olvidar que, además, es una sociedad con continuos y grandes avances digitales, lo que beneficia a la compañía en el estudio y establecimiento de nuevas tecnologías (ICEX, S.f.B).

Kuwait, país del Golfo Pérsico, por el contrario, tiene destinado menos de un 1% de los centros logísticos de la compañía en Asia, desde 2010 entró en una nueva fase de crecimiento y en la actualidad es uno de los mercados de infraestructura más grandes de la región (Kreston Global, S.f.).

La presencia logística del gigante en África se encuentra en Egipto, con la mejora de la seguridad, los avances legales, el potencial demográfico y los incentivos contribuyen a que este país sea un prominente destino inversor (ICEX, 2018), resulta atractivo para la compañía y sirve de enlace con otros países africanos como Tanzania, Mauritania y Zimbabwe.

En Oceanía la empresa tiene 8 centros logísticos establecidos en Australia, beneficiando a Amazon en tratados de libre comercio con la ASEAN, ya que engloba países como Filipinas, Tailandia y Singapur (MinterEllison, S.f.).

## 6. UBICACIÓN FUTURA DE CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON

El análisis efectuado hasta el momento muestra como la compañía tiene una fuerte presencia en América del norte, Asia y Europa. Sin embargo, parece que en el futuro inmediato Amazon pretende abrir un total de 39 centros logísticos más.



Gráfico 6.1 Previsión de centros logísticos 2022.

Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

Para este año 2022 la compañía espera la apertura de sus centros logísticos para el tercer y cuarto trimestre del año, y englobaría la presencia en 3 continentes. El 85% de los centros logísticos que se esperan son para en América y se reparten en 30 centros logísticos en EE.UU., 2 en México y 1 en Canadá. El 13% de aperturas se espera en Europa, introduciendo 2 nuevos centros logísticos en Reino Unido, 2 en España y estableciendo el primer centro logístico en Austria. Y el 3% de sus nuevos centros logísticos se establecerá en Asia, más concretamente en India (MWPVL, 2021).

De forma más específica, el movimiento e inversión en Asia, en concreto India, se debe principalmente a que aparte de ser el segundo país más poblado del mundo cuenta con una economía que está creciendo a pasos agigantados. Asimismo, las normativas que regulan las compañías *e-commerce* benefician al gran gigante para considerarlo como un punto estratégico hacia el exterior, frente a la hostilidad de China. Por otra parte, su presencia en India le permitirá mejorar e innovar su perfil tecnológico, factor determinante de su expansión por el continente.

América del norte, es donde más futuro ve la compañía debido a que, además de ser la primera potencia mundial, es un continente repleto de innovaciones punteras en tecnología y una alta densidad de población. Centroamérica y América del Sur, parece no ser por el momento destinos llamativos para el gigante, por motivos de competencia según la BBC, ya que están constituidos en países que cuentan con deficiencias en logística y transporte, altas restricciones de importación y el tipo de consumo se centra en comercios *retail* (BBC News, 2018).

La compañía también prevé aumentar su presencia en Europa, pues le permite beneficiarse de distintos puntos fuertes que otorga el continente, desde beneficios fiscales hasta volumen de ventas. Entre los países en los que pretende su expansión logística en Europa encontramos a Austria como estrategia de expansión en nuevos países, y continúa incidiendo en Reino Unido y España. De esta forma la apertura en Austria rompe una de las barreras de la compañía en un país que antepone el capital austriaco (Sociedad europea, S.f.) pero que supone un gran atractivo geográfico. En Reino Unido la salida de la Unión Europea ha propiciado la caída de la libra esterlina, lo

que ha causado que los consumidores europeos realicen compras compulsivas para aprovechar precios más bajos sobre todo en tecnología, suponiendo para empresas como Amazon que se disparen sus ventas sobre todo en 2016 (El Economista, 2016). Finalmente hay que resaltar que España otorga las ventajas fiscales de tributación en Luxemburgo, junto a otros 8 países, evitándole pagar el impuesto sobre sociedades en el caso de declarar pérdidas por tributación conjunta (Ara, 2021). Esas ventajas fiscales hacen de nuestro país un atractivo, pero también hemos de destacar que “España es el segundo mercado de Europa en crecimiento de *e-commerce* y que mueve más de 50.000 mil millones de euros.” (El Economista, 2022).

## 7. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO

### 7.1 TIPO DE ALMACENES, UBICACIÓN, FACTORES DETERMINANTES DE SUS EMPLAZAMIENTOS, EXCEPCIONES Y PLANES FUTUROS AMAZON ESPAÑA

Amazon entró en España en septiembre de 2011 y en la actualidad tiene un total de 54 almacenes que se engloban en 5 tipos, estaciones de entrega, centros de clasificación, *Prime Now hubs*, centros logísticos y centros de distribución. A continuación, se detallará la ubicación y los factores que más han influido en su emplazamiento.

#### 7.1.1 Estaciones de entrega

Las estaciones de entrega de Amazon están pensadas para reforzar los servicios de entrega y están repartidas por todo el país para llegar a cualquier ciudad. Principalmente dan cobertura a ciudades o municipios con empresas de transporte propias o independientes (García, 2021). Amazon cuenta con 31 estaciones de entrega (ver gráfico 7.1.1.1):



Gráfico 7.1.1.1 Estaciones de entrega Amazon España.

Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

Como podemos apreciar en el gráfico predomina la presencia de estaciones de entrega de Amazon en la Comunidad de Madrid y Cataluña con 6 en cada una, seguidas van Andalucía y País Vasco con 4. Esto supone que un 64% de las estaciones de entrega de Amazon se ubican en estas cuatro comunidades. Las causas son varias, el factor predominante ha sido el demográfico, en España las comunidades más pobladas según Datos Macro en el año 2021 son tres del total de las cuatro comunidades, perteneciendo el primer puesto a Andalucía, seguido de Cataluña y Madrid. Como podemos observar en la tabla 7.1.1.1:

| <b>HABITANTES DE ESPAÑA 2021 POR COMUNIDAD AUTÓNOMA</b> |                       |             |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Comunidad autónoma</b>                               | <b>Población 2021</b> | <b>%</b>    |
| Andalucía [+]                                           | 8.500.808             | 18%         |
| Cataluña [+]                                            | 7.660.530             | 16%         |
| Comunidad de Madrid [+]                                 | 6.736.407             | 14%         |
| Comunidad Valenciana [+]                                | 5.051.250             | 11%         |
| Galicia [+]                                             | 2.691.213             | 6%          |
| Castilla y León [+]                                     | 2.379.530             | 5%          |
| Canarias [+]                                            | 2.246.370             | 5%          |
| País Vasco [+]                                          | 2.177.654             | 5%          |
| Castilla-La Mancha [+]                                  | 2.047.722             | 4%          |
| Región de Murcia [+]                                    | 1.516.055             | 3%          |
| Aragón [+]                                              | 1.313.465             | 3%          |
| Islas Baleares [+]                                      | 1.219.404             | 3%          |
| Extremadura [+]                                         | 1.054.779             | 2%          |
| Asturias [+]                                            | 1.008.897             | 2%          |
| Navarra [+]                                             | 656.836               | 1%          |
| Cantabria [+]                                           | 583.684               | 1%          |
| La Rioja [+]                                            | 315.811               | 1%          |
| Melilla [+]                                             | 83.489                | 0%          |
| Ceuta [+]                                               | 82.787                | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>47.326.691</b>     | <b>100%</b> |

Tabla 7.1.1.1. Población de las Comunidades Autónomas España 2021.  
Fuente: elaboración propia. Datos Macro, S.f.A.

Por lo que cabe preguntarse ¿por qué cuenta con más estaciones de entrega en Madrid o Cataluña si tiene una mayor población en Andalucía, y éste es un factor predominante en sus ubicaciones? Aquí es donde entran en juego otros factores como el económico. Madrid y Cataluña son los dos cabos económicos principales de España. En el año 2020 en base a los datos ofrecidos por la fuente de Datos Macro el PIB anual de Madrid era el mayor de todo el país con un total de 216.527 millones de euros, seguido de Cataluña (ver tabla 7.1.1.2).

| PIB ANUAL ESPAÑA 2020 POR COMUNIDAD AUTÓNOMA |                          |             |
|----------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| Comunidad autónoma                           | PIB ANUAL<br>M/€<br>2020 | %           |
| Comunidad de Madrid [+]                      | 216.527                  | 19%         |
| Cataluña [+]                                 | 212.931                  | 19%         |
| Andalucía [+]                                | 150.557                  | 13%         |
| Comunidad Valenciana [+]                     | 104.724                  | 9%          |
| País Vasco [+]                               | 66.558                   | 6%          |
| Galicia [+]                                  | 59.105                   | 5%          |
| Castilla y León [+]                          | 55.401                   | 5%          |
| Castilla-La Mancha [+]                       | 39.573                   | 4%          |
| Canarias [+]                                 | 39.163                   | 3%          |
| Aragón [+]                                   | 35.290                   | 3%          |
| Región de Murcia [+]                         | 29.940                   | 3%          |
| Islas Baleares [+]                           | 26.789                   | 2%          |
| Asturias [+]                                 | 21.475                   | 2%          |
| Extremadura [+]                              | 19.386                   | 2%          |
| Navarra [+]                                  | 19.265                   | 2%          |
| Cantabria [+]                                | 12.867                   | 1%          |
| La Rioja [+]                                 | 8.129                    | 1%          |
| Ceuta [+]                                    | 1.642                    | 0%          |
| Melilla [+]                                  | 1.509                    | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>1.120.831</b>         | <b>100%</b> |

Tabla 7.1.1.2. PIB anual de las Comunidades Autónomas España 2020.

Fuente: elaboración propia. Datos Macro, S.f.B.

Asimismo, en la actualidad las compras por internet son parte de nuestra cultura social. En los últimos tres meses de 2021 según los datos que ofrece Statista recabados en el INE los mayores porcentajes de personas que realizaron una compra por Internet son para Madrid y Cataluña con un 61.6% y 59.7%, respectivamente, lo que supone otro factor esencial para su ubicación (Statista, 2022) en estas localizaciones. Otro de los factores que repercuten beneficiosamente a la empresa es la apuesta de España por la transformación digital (Invest in Spain, 2018A). Para 2019, los datos relacionados con el índice global de digitalización, DiGiX, muestran que Madrid pasa a ser la CC.AA. más digitalizada de España, seguida de Cataluña. En comparación a Europa se encuentran por encima de la media del conjunto de países de la UE-28, con una posición próxima a Francia (24º) o Bélgica (25º). (Cámara, 2019).

El índice de digitalización es un factor condicionante para la ubicación en País Vasco, ya que ocupa la posición 38º en este mismo ranking. La apuesta por la tecnología de País Vasco es fuerte si tenemos en cuenta que tiene 1/3 de la población de Madrid. De hecho, la tendencia de las compras online se ha visto al alza en esta comunidad desde 2014. Bizkaia y Guipuzkoa son las provincias que más compras online han realizado desde 2.002, y van seguidas de Araba, tres de las cuatro provincias donde Amazon cuenta con estaciones de entrega (Zubillaga Rego, Peletier Espiga y Agirre Amuriza,



2019). País Vasco es la CC.AA. de España que más consumo online tiene con un 79% (Pitta bayona, 2021).

Finalmente, los factores discriminantes para el caso andaluz han sido el precio de los terrenos, ya que desde el 2011 ocupa el noveno puesto de las 17 CC.AA. en cuanto a precio de m<sup>2</sup> de suelo, con un precio de 638.68 €/m<sup>2</sup> (INE, S.f.). El coste de la mano de obra es únicamente superior al de Canarias puesto que, en un el ranking del salario medio bruto de un operario se determina que es de 1.162€ (talent.com, S.f.), finalmente su densidad de población también es un factor determinante, dado que es la cuarta CC.AA. con mayor población (ver tabla 7.1.1.2).

### 7.1.2 Centros de clasificación

En nuestro país Amazon cuenta con un centro de clasificación que realiza las funciones de organización de paquetes en función de la ubicación y la velocidad prevista de entrega necesaria y se encuentra ubicado en Cataluña, más concretamente Barcelona. La ubicación del centro de clasificación se debió al factor de comunicación del transporte se encuentra a 17 km al norte de Barcelona y con acceso directo a la autopista AP7 que conecta con el centro de Barcelona y Sabadell (Goodman, S.f.).



Gráfico 7.1.2.1 Centro de clasificación Amazon España.

Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

### 7.1.3 Prime now hubs

Amazon también dispone de cuatro almacenes Prime Now en nuestro país, como muestra el gráfico 7.1.2.1. Éstos realizan la función de entregar pedidos en una hora, por ello se ubican en las comunidades más masivas de España, Madrid y Cataluña, más concretamente en Madrid centro y Coslada y en Barcelona centro. Además, son comunidades con buenas conexiones, por ello sirven como vía de comunicación directa entre los distintos territorios de España por distintos medios como aviones, trenes en el caso de ambas o barcos en el caso de Cataluña.



Gráfico 7.1.3.1 *Prime Now hubs* Amazon España.  
Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

#### 7.1.4 Centros logísticos

A nivel nacional, Amazon tiene acción en todo el territorio, pero dentro del mismo las ubicaciones de los centros logísticos quedan repartidos tal y como se detalla en el gráfico 7.1.4.1:



Gráfico 7.1.4.1 Centros logísticos Amazon en España.  
Fuente: Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

En el gráfico observamos que las comunidades autónomas que cuentan con centros logísticos de Amazon en España, coinciden en su mayoría con las que tienen más estaciones de entrega (*ver apartado 7.1.1*), entre las que encontramos Andalucía, Cataluña y Madrid y como excepción a Castilla-La Mancha. Podemos observar su predilección por las provincias de Madrid, Barcelona, Sevilla y Toledo. A continuación, se detallan sus ubicaciones y tipología de centro logístico.

| COMUNIDAD AUTÓNOMA | PROVINCIA - COMARCA     | CENTRO AMAZON              |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|
| MADRID             | MADRID - CENTRO URBANO  | CENTRO LOGÍSTICO PRIME NOW |
| MADRID             | GETAFE                  | CENTRO LOGÍSTICO           |
| MADRID             | ALCALÁ DE HENARES       | CENTRO LOGÍSTICO           |
| MADRID             | SAN FERNANDO DE HENARES | CENTRO LOGÍSTICO           |
| CATALUÑA           | BARCELONA CENTRO URBANO | CENTRO LOGÍSTICO PRIME NOW |
| CATALUÑA           | EL PRAT DE LLOBREGAT    | CENTRO LOGÍSTICO           |
| CATALUÑA           | MARTORELLES             | CENTRO LOGÍSTICO           |
| CATALUÑA           | CASTELLBISBAL           | CENTRO LOGÍSTICO           |
| ANDALUCÍA          | SEVILLA - DOS HERMANAS  | CENTRO LOGÍSTICO           |
| CASTILLA-LA MANCHA | TOLEDO - ILLESCAS       | CENTRO LOGÍSTICO           |

Tabla 7.1.4.1 Centros logísticos Amazon en España.  
Fuente: Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

La tabla 7.1.1.1 muestra la presencia logística del gigante del *e-commerce* en nuestro país. En total la compañía dispone de 8 centros logísticos (3 en Madrid, 3 en Cataluña, 1 en Andalucía y 1 en Castilla-La Mancha) y 2 centros logísticos Prime Now, en Madrid y Cataluña que apoyan y suministran a los almacenes Prime Now de la compañía.

El factor determinante de su elección, ha sido estar cerca de los principales núcleos urbanos, ya que son áreas de gran población, lo que le permite un mayor alcance de clientes en el territorio español. A excepción en el ranking de población encontramos el centro logístico de Castilla-La Mancha, esta comunidad cuenta con una población de 2.047.722 personas, no es especialmente masiva, pero el centro logístico de Amazon ubicado en la localidad toledana de Illescas es el mayor de la multinacional en España con una superficie de diez hectáreas. En éste se almacenan y distribuyen productos pesados y voluminosos. Illescas, el pueblo toledano, cuenta con una privilegiada ubicación geográfica, literalmente está en el centro del país, se encuentra a 35 kilómetros de la capital y a pocos minutos de todas las autovías radiales que vertebran España, lo que ha supuesto un factor determinante para su establecimiento (Morlanes, 2021). Asimismo, los centros logísticos del resto de comunidades también se establecieron en base a este factor principal, ya que sus conexiones pueden completar transacciones con el resto de Europa. De hecho, la excelente ubicación geográfica de España en el sur de Europa fue uno de los grandes atractivos para la decisión de inversión de la compañía (Invest in Spain, 2018B).

El centro logístico del municipio sevillano, Dos Hermanas, se ubica en el parque empresarial Megapark, éste complementa el servicio prestado por las estaciones de entrega ubicadas en el resto de Andalucía, ya que es un punto neurálgico entre éstas. Además, es el cuarto centro robotizado de Amazon en España con tecnología que facilita la preparación de pedidos y permite la reducción de tiempos de almacenaje

(About Amazon, 2017B). En la actualidad le sirve para abastecer el sur de la Península e, incluso, mejorar los envíos a las Islas Canarias (Ugalde, 2019).

En Madrid las ubicaciones se han repartido con el objetivo de cubrir la demanda, el centro logístico de San Fernando de Henares gestiona los cerca de 30 millones de productos. Estos son meticulosamente contabilizados y almacenados, a la espera de que un cliente los solicite, ya sea a nivel nacional o europeo (Fernández, 2018). La firma aseguró que esta ubicación se basaba en la corta distancia con una parada de la línea 7 de Metro, a media hora del centro de Madrid (Calleja, 2012). Esta ubicación le permite optar a mayor capital humano necesario para poder abastecer la demanda a nivel nacional. El centro logístico que se encuentra en Getafe le permite a la multinacional dar servicio a toda Europa (Bankinter, 2017). El centro de Alcalá de Henares se inauguró para además de cumplimentar la demanda, prestar el apoyo necesario a las pequeñas y medianas empresas que querían vender sus productos a través de la logística de Amazon (Moreno, 2020). Finalmente, el centro logístico Prime Now en el centro de Madrid propicia a la compañía un abastecimiento competentemente efectivo para todos sus suscriptores prime tanto de la capital como a nivel nacional y europeo, ya que cuenta con una posición próxima a Atocha y al lado de la M-30, y puede estar en cualquier punto del área metropolitana en menos de dos horas.

En Barcelona las ubicaciones del Prat de Llobregat y Barcelona, le ofrecen tanto una ruta de transporte por tierra como por mar lo que facilita el acceso a los puntos más masivos de la comunidad autónoma a la vez que a otros puntos a nivel internacional. Cabe destacar que el centro logístico de Barcelona es Prime Now por lo que le ayuda a llegar a multitud de clientes prime de la compañía en la comunidad. El centro logístico de Martorelles está dedicado a la operativa principal de Amazon y al *marketplace* (pymes que usan la web de Amazon para vender sus productos), por lo que se envían paquetes a los clientes y también se almacenan artículos de las pymes que venden en Amazon (Berengueras, 2017). El centro de Castellbisbal inauguró el servicio “Pantry” en el sur de Europa, a día de hoy permite el abastecimiento de productos básicos a esta zona. Además, podemos señalar que Barcelona es un punto crucial que cuenta con su *Seller Support Hub* de apoyo a las pymes de Francia, Italia y España (Fiter, 2017).

### **7.1.5 Centros de distribución**

Amazon tiene dos centros de distribución en nuestro país situados en Madrid y Barcelona. Sus funciones principalmente constan de recepcionar grandes volúmenes de distintas mercancías para posteriormente proceder a su distribución hacia los centros logísticos o estaciones de entrega.



Gráfico 7.1.5.1 Centros de distribución Amazon en España.  
Fuente: Fuente: elaboración propia. MWPVL, 2021.

En Madrid el centro de distribución se encuentra en Getafe debido a su proximidad con el centro, así como con los alrededores. Asimismo, la densidad de población de la comunidad le permite cubrir la necesidad de mano de obra. En Cataluña podemos encontrar el centro de distribución en Barberà del Vallès y éste está centrado en organizar y gestionar los paquetes desde las afueras de Barcelona, además de dar soporte a los centros logísticos urbanos, ya que estos últimos suelen tener menores dimensiones para el almacenaje (La Información, 2021). Por lo que lo principal para la empresa es tener buenas conexiones para poder realizar sus envíos a nivel nacional e internacional y España se ha convertido en un punto estratégico de considerable relevancia para la compañía.

### 7.1.6 Excepciones y planes futuros

En la actualidad tiene presencia logística en el 70% de comunidades autónomas de España, pero quedan excluidas 5 por el momento Canarias, Cantabria, Extremadura, Comunidad Foral de Navarra, La Rioja, y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Los abastecimientos a estas comunidades autónomas se realizan desde el resto de almacenes de la compañía, por ejemplo, a Cantabria y Extremadura llegan, entre otras, desde País Vasco o Madrid mediante empresas de reparto como DHL o desde almacenes logísticos limítrofes con furgonetas de reparto del mismo Amazon (Amazon, S.f.B). Pese a ello, España sigue siendo de atractivo para la compañía. De hecho, tiene previstas varias aperturas para 2022.

Pretende abrir un almacén *cross-dock* ubicado en Zaragoza perteneciente a la comunidad autónoma de Aragón, es una nave que se encarga de acelerar el proceso de recepción de los productos en el muelle de entrada, para que en el menor tiempo posible puedan ser transferidos al muelle de transporte saliente, por lo que no existe colocación de mercancía en stock (MWPVL, 2021 y Logycom, S.f.). La compañía escogió una ubicación estratégica dado que la parcela adquirida tiene acceso directo desde la autovía de Madrid, cuenta con una parcela de cuatro hectáreas anexa en

propiedad para la imponente flota de reparto y así conseguir que tarden el mínimo tiempo posible en cargar en los muelles (Alonso, 2020). Asimismo, quiere reforzar el número de estaciones de entrega en Andalucía, Comunidad Valenciana, La Región de Murcia y en la Madrid provincia. También Amazon tiene miras hacia la zona norte abriendo un centro logístico para dar apoyo al almacén de Bobes, y otro en levante, en Comunidad Valenciana, ya que su densidad de población ha aumentado en los últimos años y cuenta con mano de obra barata, ubicándose en el decimoquinto puesto de las 17 CC.AA. respecto salario bruto mensual medio de un operario, con una cifra de 1.292€. Éste se ubica en Castellón escogido por la disponibilidad de suelo industrial en la zona y buenas conexiones por carretera con el aeropuerto Vilanova-Benlloch, además le servirá de apoyo a las estaciones de entrega de Paterna y Alicante (Pitarch, 2020). Asturias ha sido la escogida en la zona norte para otro centro logístico de la compañía por sus conexiones por carretera y su transporte marítimo, lo que le permitirá dar servicio al Noroeste de España y a Portugal (Invest in Asturias, 2021). La apertura de ambos se espera para verano de este 2022 (El Economista, 2021).

Lo que podemos observar es la tendencia de Amazon de reforzar su fuerza logística en España, pero también la empresa tiene miras hacia nuevas construcciones una de ellas en la zona suroeste de la península, se trata de un futuro centro logístico en Badajoz de dimensión de 20 hectáreas, en el cual ya han comenzado las obras. (El diario Extremadura, 2021).

## 8. CONCLUSIONES

El trabajo realizado tenía como objetivo principal analizar a Amazon, una de las empresas más fuertes en el sector del *e-commerce* desde el punto de vista logístico, a fin de determinar cómo se ha desarrollado su estrategia de crecimiento en términos de localización y cuál será su estrategia de expansión futura más inmediata.

El análisis efectuado ha puesto de manifiesto que la empresa Amazon no ha parado de incrementar sus cifras desde el 2016. El auge del comercio electrónico junto a la visión futurista de la empresa han sido los principales componentes de su éxito. Por otro lado, la pandemia ha contribuido a un aumento de sus cifras, tan solo de 2019 a 2020 sus ventas aumentan en un 38%, sus ingresos de explotación en un 57% y su BAI en un 73%. Pasa de conseguir reducir sus gastos no operativos a obtener ingresos no operativos por valor de 1.279 millones de dólares. El margen bruto el único que se ha visto reducido en un 1% debido a los costes, pese a ello sus precios están bien ajustados y la rentabilidad de la empresa es indudable. Su volumen de empleados crece junto a su expansión, a pasos agigantados, tan solo por la pandemia se aumentó en medio millón y en 2021 sus cifras se sitúan en 1.335.000 empleados.

La logística y la distribución de sus centros logísticos son los secretos de su éxito. La logística de la empresa unifica el B2C y B2B, repercutiendo de manera positiva en la reducción de transportes y tiempos de entrega por la utilización de una misma cadena de distribución. Esto junto a las ubicaciones estratégicas de la empresa, que le permiten un gran alcance en zonas de gran población. En total la empresa posee 1.925 almacenes repartidos en los cinco continentes, siendo favoritas las zonas de América del Norte y Asia, debido al desarrollo de los países que los conforman en economía, sociedad y tecnología. Las ubicaciones de los centros logísticos de la empresa están escogidas por diversos factores, entre los que predominan las razones económicas teniendo en cuenta costes y desarrollo del país, razones demográficas, de internacionalización, consumo y conexiones de transporte. Las previsiones de la empresa para 2022 se centran en plan de expansión hacia el dominio de América, Asia y Europa, y desarrollo en Oceanía con la apertura de un total de 39 nuevos centros logísticos.

El análisis de la red logística de Amazon a nivel nacional muestra que la compañía cuenta con 10 centros logísticos ubicados en 4 comunidades autónomas, entre las que destacan Madrid y Cataluña. En el resto del país la empresa cuenta con estaciones de entrega o almacenes con funciones semejantes a las de sus centros logísticos, por lo que la implicación de la empresa con los clientes no se ve afectada. La herramienta primordial de la empresa, la tecnología, se encuentra en todo su proceso productivo, transformando un proceso largo y tedioso a un proceso rápido y dinámico. Amazon sigue apostando por España en 2022, refuerza sus almacenes en las zonas más pobladas del país y apertura dos nuevos centros logísticos ubicados en la zona norte y este del país.

En conclusión, la empresa estadounidense Amazon, es en la actualidad una empresa líder en el comercio electrónico, su trayectoria se ha visto marcada por una serie de fases bien estructuradas y siempre apoyada por una visión futurista del mundo y la sociedad, lo que se traduce en una habilidad de adaptación de cambio eficaz y eficiente.

El análisis efectuado ha permitido poner de manifiesto que el sector del comercio electrónico se encuentra en fase de crecimiento. Es necesario tener en cuenta que la visión y misión de la empresa deben estar centradas en los intereses de sus clientes para poder adelantarse a las nuevas necesidades. Asimismo, para que el proceso logístico de la empresa sea óptimo, se deben invertir los máximos recursos posibles y definir estrategias de ubicación basadas en la continua reinversión y reconversión empresarial, siendo éstas las claves del éxito.

Este trabajo ha sido limitado a fuentes de información secundarias, pese a diversos contrastes de información, así como el uso de fuentes fiables, se ve limitado a una perspectiva personal de interpretación.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ABC, S.f. Volumen de ventas del comercio electrónico 2016. [Consulta 28-10-2021]. Disponible en: [https://www.abc.es/economia/abci-comercio-electronico-movio-2016-espana-cifra-record-24185-millones-euros-208-por-ciento-mas-201707071333\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-comercio-electronico-movio-2016-espana-cifra-record-24185-millones-euros-208-por-ciento-mas-201707071333_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

ABC, S.f. Volumen de ventas del comercio electrónico 2016. [Consulta 28-10-2021]. Disponible en: [https://www.abc.es/economia/abci-comercio-electronico-movio-2016-espana-cifra-record-24185-millones-euros-208-por-ciento-mas-201707071333\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-comercio-electronico-movio-2016-espana-cifra-record-24185-millones-euros-208-por-ciento-mas-201707071333_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

About Amazon, 2 de julio de 2017A. Amazon Robotics llega a España. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-robotics-llega-a-espana>

About Amazon, 2 de julio de 2017B. Amazon Robotics llega a España. [Consulta 29-004-2022]. Disponible en: <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-robotics-llega-a-espana>

About Amazon, S.f. ¿Qué tamaño tienen los centros logísticos? [Consulta 02-08-2021]. Disponible en: <https://www.amazon.es/Acerca-Amazon-Descubre-Nuestra-Empresa-Nuestra-Tecnologia/b?ie=UTF8&node=1323175031>

ACACIA Technologies, S.f. ¿Qué es un centro logístico? [Consulta 16-11-2021]. Disponible en: <https://www.acaciatec.com/que-es-un-centro-logistico/>

Alonso Jorge, 21 de noviembre de 2020. Heraldó noticias: Amazon refuerza su apuesta por Aragón y construirá un segundo almacén en Plaza. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/11/29/amazon-refuerza-su-apuesta-por-aragon-y-construira-un-segundo-almacen-en-plaza-1407651.html>

Amazon, S.f.A Información de contacto del transportista. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: [https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&ref=hp\\_ss\\_qs\\_v3\\_rt\\_ci&nodeId=201117350](https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&ref=hp_ss_qs_v3_rt_ci&nodeId=201117350)

Amazon, S.f.B Información de contacto del transportista. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: [https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&ref=hp\\_ss\\_qs\\_v3\\_rt\\_ci&nodeId=201117350](https://www.amazon.com/-/es/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&ref=hp_ss_qs_v3_rt_ci&nodeId=201117350)

Ara, 04 de mayo de 2021. Amazon no tributó el impuesto sobre sociedades en ocho estados europeos en los que facturó 44.000 M€. [Consulta 13-12-2021]. Disponible en: [https://es.ara.cat/economia/amazon-no-tributo-impuesto-sociedades-ocho-estados-europeos-facturo-44-000-m\\_1\\_3971901.html](https://es.ara.cat/economia/amazon-no-tributo-impuesto-sociedades-ocho-estados-europeos-facturo-44-000-m_1_3971901.html)

Asociación Española de Consultores de Empresa, S.f. [Consulta 07-08-2021]. Disponible en: <http://www.formacionasesorias.com/analisis-bruto.asp#sthash.CUsO1MBJ.dpbs>

Bankinter, 22 de agosto de 2017. Blog de Economía y Finanzas Bankinter: Amazon creará 500 empleos en tres años con un nuevo centro logístico en Getafe que dará servicio a toda Europa. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://www.bankinter.com/blog/lo-ultimo/amazon-creara-500-empleos-tres-anos-con-nuevo-centro-logistico-getafe-que-dara-servicio-toda-europa>



BBC News, 24 de agosto de 2018. Por qué Amazon no se ha expandido en las grandes economías de América Latina como en otras regiones del mundo. [Consulta 22-12-2021]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45287298>

Berengueras Josep, 6 de abril de 2017. El Periódico: Amazon instalará un nuevo centro logístico en Martorelles. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170406/amazon-instalara-centro-logistico-en-martorelles-5956508>

Biz Latin Hub, 6 de marzo de 2020. Beneficios al Hacer Negocios en Brasil. [Consulta 16-12-2021]. Disponible en: <https://www.bizlatinhub.com/es/hacer-negocios-brasil-2/>

Calleja Toño, 3 de mayo de 2012. El País: Amazon instalará su centro logístico en San Fernando de Henares. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: [https://elpais.com/ccaa/2012/05/03/madrid/1336065967\\_953272.html](https://elpais.com/ccaa/2012/05/03/madrid/1336065967_953272.html)

Cámara Noelia, diciembre de 2019. BBVA-DiGiX Comunidades Autónomas: digitalización desde un enfoque regional. [Consulta 28-04-2022]. Disponible en: [file:///D:/Envy/Downloads/DigiX161219\\_maq-1.pdf](file:///D:/Envy/Downloads/DigiX161219_maq-1.pdf)

CNMC, 8 de enero de 2021. Volumen de ventas del comercio electrónico 2021. [Consulta 28-10-2021]. Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-2T-20210108>

Datos Macro, 2017. Índice de Capital Humano. [Consulta 04-05-2022]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/capital-humano>

Datos Macro, S.f.A. Población de las Comunidades Autónomas España 2021. [Consulta 28-04-2022]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas?anio=2021>

Datos Macro, S.f.B. PIB anual de las Comunidades Autónomas España 2020. [Consulta 28-04-2022]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas>

Datos Mundial, S.f. Calidad de vida en una comparación de países. [Consulta 11-01-2022]. Disponible en: <https://www.datosmundial.com/calidad-de-vida.php>

Egúsquiza Herrera Joel, Gonzales Mendivil Sergio y Oyardo Marique Orlando. Tutorizados por José Díaz, 2019. Trabajo de Investigación: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO AMAZON.COM. INC. 2019 – 2023. Universidad del Pacífico. [Consulta 15-11-2021]. Disponible en: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2479/Joel\\_Tesis\\_Maestria\\_2019.pdf](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2479/Joel_Tesis_Maestria_2019.pdf)

El diario Extremadura, 15 de julio de 2021. Amazon comienza las obras de su centro logístico en Badajoz. Consulta [30-04-2022]. Disponible en: [https://www.eldiario.es/extremadura/economia/amazon-comienza-obras-centro-logistico-badajoz\\_1\\_8138096.html](https://www.eldiario.es/extremadura/economia/amazon-comienza-obras-centro-logistico-badajoz_1_8138096.html)

El Economista, 10 de abril de 2021. ACS construirá el nuevo gran centro de Amazon en Asturias. [Consulta 31-01-2022]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11151726/04/21/ACS-construira-el-nuevo-gran-centro-de-Amazon-en-Asturias.html>

El Economista, 2016. La caída de la libra dispara el eCommerce británico: Amazon UK es tendencia y Asos está cerrada. [Consulta 04-05-2022]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7660325/06/16/La-caida-de-la-libra-dispara-el-eCommerce-britanico-Amazon-UK-es-tendencia-y-Asos-esta-cerrada.html>

## LA TENDENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON

El Economista, 2022. Bigblue llega a España para competir con Amazon y hacer 1 millón de envíos de e-commerce en 2022. [Consulta 17-04-2022]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11605717/02/22/Bigblue-llega-en-Espana-para-competir-con-Amazon-y-hacer-1-millon-de-envios-de-ecommerce-en-2022.html>

El País, 9 de febrero de 2019. Amazon triplica su beneficio en 2018, hasta casi 8.800 millones. [Consulta 09-11-2021]. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/02/01/actualidad/1549040550\\_020872.html](https://elpais.com/economia/2019/02/01/actualidad/1549040550_020872.html)

E-show Magazine, 2021. Guía Top 300 E-commerce España, Página 10. [Consulta 23-03-2022]. Disponible en: <https://content.bhybrid.com/publication/ae174344/mobile/>

Fernández Cristina, 5 de febrero de 2018. Loginews: Cómo es el centro logístico de Amazon en San Fernando de Henares. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://noticiaslogisticaytransporte.com/logistica/05/02/2018/como-es-el-centro-logistico-de-amazon-en-san-fernando-de-henares/114152.html>

Fernández, J.G., 29 de septiembre de 2017. Amazon acelera su crecimiento en España. Expansión. [Consulta 07-08-2021]. Disponible en: <http://www.expansion.com>

Fiter Miguel, 6 de marzo de 2017. El Mundo: Amazon dará soporte a las pymes del sur de Europa desde Barcelona. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/06/58bd29f6ca474132378b461c.html>

Forbes, 2015. Los 10 países con el capital humano más calificado. [Consulta 04-05-2022]. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-el-capital-humano-mas-calificado/>

Galeano Susana, 1 de agosto de 2019. M4arketing Ecommerce. [Consulta 20-01-2022]. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.mx/amazon-apuesta-por-mexico-y-abre-su-centro-de-distribucion-mas-grande-de-latinoamerica/>

García Rocío, 17 de enero de 2021. AZ: ¿Dónde está tu pedido? Todos los almacenes de Amazon en España. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/almacenes-amazon-espana/>

Gilbert Albert, 28 de septiembre de 2019. Hemos entrado en el centro logístico de Amazon en Nueva York, uno de los más modernos del mundo: así es en persona. Business Insider. [Consulta 25-11-2021]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/centro-logistico-amazon-nueva-york-dentro-fotos-489331>

Goodman, S.f. Centro de clasificación de Amazon en Barcelona. Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://es.goodman.com/propiedades-en-alquiler/can-rabella---barbera-del-valles>

GuiaImpresión, S.f. La Historia del logo de Amazon. [Consulta 03-08-2021]. Disponible en: <https://guiaimpresion.com/la-historia-del-logo-de-amazon/>

Hernández García María Del Carmen, 2013-2014. TFG: EL GIGANTE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y SU CENTRO LOGÍSTICO EN ESPAÑA. Universidad de León. [Consulta 16-11-2021]. Disponible en: [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4129/52416205X\\_GADE\\_septiembre\\_14%20\(2\).pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4129/52416205X_GADE_septiembre_14%20(2).pdf?sequence=1)

ICEX, 2021. Información de Mercados. El comercio electrónico en Alemania cobra importancia y solo es superado por las cifras de la industria del automóvil. [Consulta 13-12-2021]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/comercio-electronico-alemania-new2021877930.html?idPais=DE>

ICEX, 21 de diciembre de 2018. El exportador, revista para la internacionalización: Inversión fértil en Egipto. [Consulta 16-12-2021]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2018807487.html>

ICEX, agosto de 2020. Los consumidores británicos prefieren hasta cuatro veces más los *marketplaces* a las páginas de minoristas. [Consulta 04-12-2021]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2020859183.html?idPais=GB>

ICEX, S.f.A Información de mercados. Eslovaquia. [Consulta 22-12-2021]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=SK>

ICEX, S.f.B Canales de distribución. Estructura y marco legal de la distribución comercial. [Consulta 04-12-2021]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=JP>

ILOSTAT, S.f. Costes laborales por hora. Consulta [30-04-2022]. Disponible en: <https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-costs/>

INE, S.f. 4. Precio medio del metro cuadrado de suelo urbano por comunidades autónomas y provincias. [Consulta 04-05-2022]. Disponible en: <https://apps.fomento.gob.es/BoletinOnline2/?nivel=2&orden=36000000>

InfoPymes, 23 de julio de 2020. CÓMO SE CONVIRTIÓ JEFF BEZOS EN EL HOMBRE MÁS RICO DEL MUNDO. [Consulta 02-08-2021]. Disponible en: <https://www.infopymes.info/2020/07/como-se-convirtio-jeff-bezos-en-el-hombre-mas-rico-del-mundo/>

Invest in Asturias, 19 de agosto de 2021. Amazon acelera su implantación en Asturias como gran centro de operaciones del noroeste de España. [Consulta 25-04-2022]. Disponible en: <https://www.investinasturias.es/es/amazon-asturias-gran-centro-de-operaciones-noroeste-de-espana/#:~:text=Para%20dar%20apoyo%20a%20enorme,elevada%20de%20puestos%20de%20trabajo.>

Invest in Spain, 2018A. Casos de éxito: Amazon. [Consulta 28-04-2022]. Disponible en: <https://www.investinspain.org/es/casos-exito/NEW2017738019>

Invest in Spain, 2018B. Casos de éxito: Amazon. [Consulta 28-04-2022]. Disponible en: <https://www.investinspain.org/es/casos-exito/NEW2017738019>

Investing, S.f. Amazon.com Inc - Perfil de la empresa. [Consulta 07-08-2021]. Disponible en: <https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc-company-profile>

Kreston Global, S.f. Hacer negocios en Kuwait. [Consulta 16-12-2021]. Disponible en: <https://kreston.com/es/doing-business-in/kuwait/>

La Información, 2021. Dónde están los centros de Amazon en España: cómo trabajar en sus almacenes. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/empresas/donde-estan-centros-amazon-espana-como-trabajar-almacenes/2856319/>

Logistics Gyan, 29 de marzo de 2020. What is Hub, Warehouse, Distribution Center, Fulfillment Center & Difference. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: <https://logisticsgyan.in/what-is-hub-warehouse-distribution-center/>

## LA TENDENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CENTROS LOGÍSTICOS DE AMAZON

Logycom, S.f. ¿Qué es el cross docking en logística y cuáles son sus ventajas? [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://www.logycom.mx/blog/cross-docking-en-logistica#:~:text=Permite%20tener%20una%20interesante%20reducci%C3%B3n,mercanc%C3%ADa%20y%20aumenta%20su%20disponibilidad.>

Lohrey Jackie, 9 de junio de 2018. It Still Works. What Is a Sortation Center? [Consulta 16-11-2021]. Disponible en: <https://itstillworks.com/facts-7214416-sortation-center-.html>

Martín Lucía, 4 de junio de 2020. La carrera de Amazon por tomar el liderazgo en Asia. Capital Radio. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: [https://www.capitalradio.es/noticias/economia/carrera-amazon-tomar-liderazgo-asia\\_78505532.html](https://www.capitalradio.es/noticias/economia/carrera-amazon-tomar-liderazgo-asia_78505532.html)

MinterEllison, S.f. Uria: Haciendo negocios en Australia. Consulta 16-12-2021]. Disponible en: <https://www.uria.com/documentos/galerias/2383/documento/4517/doc004.pdf>

Molina Xavier, S.f. Las 23 mejores frases de Jeff Bezos. Psicología y Mente. [Consulta 23-03-2022]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/reflexiones/frases-jeff-bezos>

Mora Alba, 3 de junio de 2021. ¿Qué es Amazon Prime? ¿Qué servicios ofrece? ¿Qué precio tiene? PCWorld. [Consulta 03-08-2021]. Disponible en: <https://www.pcworld.es/articulos/internet/amazon-prime-3679506/>

Moreno María, 5 de octubre de 2020. Brainsre News: Amazon pone en marcha su nuevo centro logístico en Alcalá de Henares. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: <https://brainsre.news/el-nuevo-centro-logistico-de-amazon-en-alcala-de-henares-ya-esta-oficialmente-operativo/>

Morlanes Alberto, 27 de noviembre de 2021. El español: La receta de Illescas, un pueblo en el que Amazon y demás multinacionales invierten millonadas. Consulta 29-04-2022]. Disponible en: [https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/economia/empresas/20211127/receta-illescas-pueblo-amazon-multinacionales-invierten-millonadas/629937443\\_0.html](https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/economia/empresas/20211127/receta-illescas-pueblo-amazon-multinacionales-invierten-millonadas/629937443_0.html)

MWPVL, 2021. Red global de centros de cumplimiento y cadena de suministro de Amazon. [Consulta 12-11-2021]. Disponible en: [https://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](https://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html)

Palumbo Daniele, 8 de julio de 2019. Amazon: 7 gráficos que muestran el extraordinario crecimiento del gigante del comercio electrónico en el mundo. BBC News. [Consulta 02-11-2021]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48909676>

Pitarch María, 10 de noviembre de 2020. Amazon levanta en Castellón su cuarto centro logístico en España y generará 1.000 empleos. El País. [Consulta 25-04-2022]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2020-11-10/amazon-levanta-en-castellon-su-cuarto-centro-logistico-en-espana-y-generara-1000-empleos.html>

Pitta bayona María de los Ángeles, 25 de mayo de 2021. América-Retail: Marketing: La evolución del e-commerce por Comunidades Autónomas. Consulta [30-04-2022]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/marketing-digital/marketing-la-evolucion-del-e-commerce-por-comunidades-autonomas/>

Ryte Wiki, S.f. [Consulta 02-08-2021]. Disponible en: <https://es.ryte.com/wiki/Amazon>

SEC (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION), 21 de julio de 2021. SEC. [Consulta 07-08-2021]. Disponible en: <https://www.sec.gov/SEC/browse/?CIK=1018724&owner=exclude>

Sites Google, S.f. Empresas orientadas al mercado (No al producto). [Consulta 15-11-2021]. Disponible en:

<https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/mercadotecnia-estrategica/empresas-orientadas-al-mercado-no-al-producto?overridemobile=true&tmpl=%2Fsystem%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>

Sociedad europea, S.f. Constituir, incorporar, crear o formar una sociedad en Austria. Otros. [Consulta 16-12-2021]. Disponible en: <https://www.sociedad-europea.com/austria/>

Statista, 2022. Porcentaje de personas que realizó alguna compra por internet en los últimos tres meses en España en 2021. [Consulta 28-04-2022]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/626346/porcentaje-de-compradores-online-por-cc-aa-en-los-tres-ultimos-meses-espana/>

Stock Analysis on net. Resultados Amazon.com Inc. (NASDAQ: AMZN), S.f.. [Consulta 07-08-2021]. Disponible en: <https://es.stock-analysis-on.net/NASDAQ/Empresa/Amazoncom-Inc/Estados-Financieros/Estado-de-Resultados>

Talent.com, S.f. Buscador de salarios (operario). Consulta [30-04-2022]. Disponible en: <https://es.talent.com/salary?job=operario>

Ugalde Ruth, 13 de septiembre de 2019. El Confidencial: A la venta el mayor centro de Amazon en España: la nueva mega planta de Sevilla. [Consulta 29-04-2022]. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-09-13/venta-mayor-centro-logistica-amazon-goodman-sevilla\\_2223219/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-09-13/venta-mayor-centro-logistica-amazon-goodman-sevilla_2223219/)

Urbano Mateos Susana María, 2020. ¿Qué es Amazon? ActualidadeCommerce. [Consulta 02-08-2021]. Disponible en: <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-amazon/>

Villaécija Manuel, 11 de noviembre de 2020. ¿Cómo funciona la tienda de Amazon y cuál es la relación con sus vendedores? El Mundo. [Consulta 15-11-2021]. Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/11/11/5faac2c7fc6c83ac5a8b45b5.html>

Zubillaga Rego Agustín, Peletier Espiga Carla y Agirre Amuriza Aitziber, 2019. Orkestra: COMERCIO ELECTRÓNICO EN EUSKADI: ANÁLISIS GENERAL, pág 11 y 26. Consulta [30-04-2022]. Disponible en: <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/comercio-electronico-euskadi.pdf>