



“PLAN ESTRATÉGICO CASO BEST BUY 2015-2017”

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

Presentado por

Daniel Alcantara Aquino

Nancy Mejía Saldívar

Freddy William Murrugarra Plasencia

Paulo Valera García

Asesor: Jesús Tong Chang

[0000-0001-9235-070X](tel:0000-0001-9235-070X)

Lima, agosto de 2020

A mis padres, por su ejemplo de vida; a mi esposa, por brindarme tanto amor; a mis hijos, por hacer de mi vida una alegría; y a Dios, por estar siempre guiándonos durante todo este trayecto.

Daniel Alcantara Aquino

A Dios, por la vida y su maravillosa protección; a mis padres, por su apoyo incondicional, y a mis hijos, por ser fuente de alegría, motivación e impulso para ser cada día mi mejor versión.

Nancy Mejía Saldívar

A mis hermosas hijas, mi amada esposa y mis padres, por su apoyo incondicional y especial cariño, y a Dios, por la vida y la salud; en especial, a nuestro asesor Jesús Tong, por sus enseñanzas y consejos.

Freddy Murrugarra Plasencia

A mis padres, por enseñarme el camino y a mi esposa e hijos, por todo el apoyo brindado. A Dios, por la vida. Y una especial mención para nuestro asesor Jesús Tong, por su orientación y enseñanzas.

Paulo Valera García

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación evalúa y propone soluciones al problema que la empresa Best Buy expuso en el año 2014, con operaciones en los Estados Unidos, mediante un plan estratégico para el periodo 2015-2017.

Del análisis del caso Best Buy: cómo crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de electrónica de consumo” (Sawhney, Goodman y Keerthivasan, 2019), se concluye que la situación que enfrentaba Best Buy en los Estados Unidos en 2014 tenía su origen en que se estaban generando pérdidas netas y márgenes de beneficios inferiores a partir del año 2012. A esto, se sumaba una lucha férrea con competidores como Walmart, Amazon, Target y Sears, siendo su principal competidor Amazon, que ofrecía una mayor variedad de productos y a precios más bajos. También estaba el avance del comercio electrónico por canales digitales (*online*) y las compras vía internet estaban creciendo rápidamente, lo cual conllevaba una contracción del comercio tradicional en tiendas físicas, limitando la capacidad de Best Buy a ofrecer productos con precios competitivos, ventas por comercio electrónico y calidad de su servicio.

Según el análisis externo e interno, se considera que el entorno es favorable, pero desfavorable para Best Buy porque genera pérdidas y beneficios inferiores. El sector *e-commerce* en Estados Unidos cuenta con empresas de vanguardia como Amazon e eBay y las ventas en el rubro de comercio electrónico, como venta de minoristas de electrónica de consumo, se triplicaron, llegando a USD \$ 1 336 MM al 2014 (EAE School Business / Statista, 2018). Con base en esto, se plantea que Best Buy debe realizar mejoras en sus plataformas de comercio electrónico, rediseñar sus canales *online*, implementar sistema de tienda dentro de sus locales, brindar soporte a sus clientes, mejorar la experiencia de los clientes y generar una cultura de centralización al cliente.

Por lo anterior, se formula la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo dos, que consiste en ofrecer distintos productos o servicios a los clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado. Se desarrollan, además, planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y plan de responsabilidad social. Por último, se recomienda implementar la propuesta del presente plan estratégico que permitirá generar valor y maximizar el impacto en las operaciones. La venta *online* de productos y servicios permitirá aumentar la rentabilidad y el beneficio para Best Buy y obtener un VAN > 0, lo que hace factible la ejecución del plan estratégico.

Índice

Resumen ejecutivo	iii
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil estratégico de Best Buy	3
3. Definición del problema	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	5
Capítulo II. Análisis externo	7
1. Análisis del entorno general (PESTEL)	7
1.1 Entorno político	7
1.1.1 Fuerte configuración democrática	7
1.1.2 Acuerdos de libre comercio vigentes	7
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social	10
1.3.1 Educación	10
1.3.2 Ingresos	10
1.3.3 Tasa de desempleo	10
1.3.4 Tasa de pobreza.....	11
1.3.5 Reformas migratorias	11
1.4 Entorno tecnológico	11
1.4.1 Inversión en investigación y desarrollo (I&D)	11
1.4.2 Nuevas tecnologías disruptivas	11
1.4.3 Patentes	12
1.4.4 Internet y telecomunicaciones	12
1.4.5 Comercio electrónico y ciberseguridad	12
1.5 Entorno ecológico	12
1.6 Entorno legal	13
2. Análisis de la industria o sector	15

2.1 Identificación, características y evolución del sector	15
2.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria	15
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (alto)	15
2.2.2 Poder de negociación de los clientes (alto)	16
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (medio)	16
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (medio)	17
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (alto)	17
2.3 Grado de atracción de la industria	17
2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	18
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	20
4. Conclusiones.....	21
Capítulo III. Análisis interno	22
1. Evaluación de la cadena de valor	22
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
3. Matriz VRIO y ventaja competitiva	24
3.1. Matriz VRIO	24
3.2. Determinación de la estrategia competitiva	25
Capítulo IV. Formulación de objetivos	27
1. Análisis y propuesta de misión y visión	27
1.1 Visión	27
1.2 Misión	27
2. Objetivo general	27
3. Objetivos estratégicos	27
Capítulo V. Generación y selección de estrategias	29
1. Matriz FODA cruzado.....	29
2. Matriz PEYEA	30
3. Matriz interna-externa (IE).....	31
4. Matriz cuantitativa de planeación estratégico (MCPE)	32
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos	33
6. Descripción de la estrategia seleccionada	33
6.1 Estrategia genérica	33
6.2 Estrategia corporativa	34
7. Conclusiones	34

1. Plan funcional de marketing	35
1.1 Objetivo general	35
1.2 Objetivos de marketing	35
1.3 Implementación de las estrategias de marketing	36
1.3.1 Segmentación	36
1.3.2 Posicionamiento	36
1.4 Marketing <i>mix</i> de Best Buy	37
1.4.1 Producto	37
1.4.2 Precio	37
1.4.3 Plaza	37
1.4.4 Promoción	38
1.4.5 Personas	38
1.4.6 Procesos	38
1.4.7 Proactividad (Prueba física)	39
1.4.8 Productividad	39
1.5 Actividades estratégicas de marketing	39
1.5.1 Incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360	39
1.5.2 Aumentar las ventas	39
1.5.3 Recurrencia de compra	40
1.5.4 Mejorar satisfacción del cliente	41
1.5 Proyección de ventas	42
2. Plan funcional de operaciones	44
2.1 Objetivo general	44
2.2 Objetivos de operaciones	44
2.3 Actividades estratégicas de operaciones	45
2.3.1. Disminución de costos sobre ventas.....	45
2.3.2 Mejorar la calidad de servicio al cliente	46
2.4 Asignación presupuestaria de operaciones	46
3. Plan funcional de recursos humanos	47
3.1 Objetivo de recursos humanos	47
3.2 Actividades para cumplir los objetivos de recursos humanos	48
3.2.1 Mejorar el clima laboral	48
3.2.2 Incorporación de nuevos talentos	49
3.2.3 Disminuir la rotación de personal	49
4. Plan de responsabilidad social empresarial	50

4.1 Matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas	50
4.2 Matriz de priorización de acciones	51
4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (en millones de dólares)	52
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	52
5.1 Objetivo general	53
5.2 Tasa de descuento	53
5.3 Estado de resultados proyectado	55
5.4 Flujo de caja	55
5.5 Indicadores financieros	56
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	57
1. Mapa estratégico	57
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	63
Notas biográficas	78

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen del análisis del entorno general.....	14
Tabla 2. Grado de atractividad de la industria – Cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 3. Resultado de la MPC para minoristas de consumo electrónico	19
Tabla 4. Resultado de la matriz EFE.....	20
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	24
Tabla 6. Análisis VRIO para Best Buy	25
Tabla 7. Objetivos estratégicos.....	28
Tabla 8. Matriz FODA cruzado.....	29
Tabla 9. Matriz PEYEA	30
Tabla 10. Matriz de alineamiento de objetivos y estrategias.....	33
Tabla 11. Objetivos de marketing.....	35
Tabla 12. Proyección de ventas de la empresa (en millones de dólares).....	43
Tabla 13. Presupuesto para el plan de marketing (en millones de dólares).....	44
Tabla 14. Objetivos de operaciones	44
Tabla 15. Presupuesto para el plan de operaciones (en millones de dólares).....	47
Tabla 16. Objetivos de recursos humanos.....	48
Tabla 17. Presupuesto incremental de recursos humanos (en millones de dólares)	50
Tabla 18. Objetivos de responsabilidad social	51
Tabla 19. Presupuesto incremental de RSE (en millones de dólares)	52
Tabla 20. Objetivos de finanzas.....	53
Tabla 21. Información para la evaluación financiera.....	53
Tabla 22. Cálculo del costo de capital propio (Ke) o CAPM (Capital Asset Pricing Model)	54
Tabla 23. Cálculo de la tasa WACC (Weighted Average Cost of Capital).....	55
Tabla 24. Estimación de crecimiento de ventas anual (en millones de dólares).....	56

Índice de gráficos

Gráfico 01. Cadena de valor de Best Buy - 2014	22
Gráfico 02. Matriz PEYEA - perfil competitivo.....	31
Gráfico 03. Matriz interna-externa (IE)	32
Gráfico 04. Mapa estratégico de Best Buy	57

Índice de anexos

Anexo 1. Esquema de atracción de las cinco fuerzas de Porter	64
Anexo 2. Matriz FODA cruzado para Best Buy	65
Anexo 3. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	66
Anexo 4. Estimación de crecimiento de ventas anual.....	68
Anexo 5. Método para el cálculo del Beta a través de la comparación de empresas	68
Anexo 6. Estado de resultados proyectados del 2015 al 2017, Best Buy.....	68
Anexo 7. Flujo de caja proyectado 2015-2017 con estrategia.....	69
Anexo 8. Nivel de endeudamiento D/E de Best Buy	70
Anexo 9. Flujo de caja proyectado 2015-2017 sin estrategia.....	70
Anexo 10. Proyecciones de indicadores financieros del 2015 al 2017	71
Anexo 11. Balance general proyectado del 2015 al 2017, Best Buy	73
Anexo 12. Situación financiera Best Buy del período 2010 al 2014	74
Anexo 13. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	75
Anexo 14. Matriz de priorización de acciones	76
Anexo 15. Segmentación de mercado Best Buy 2015 - 2017	77

Introducción

Best Buy es uno de los minoristas más grandes de Estados Unidos y líder en la industria de electrónica de consumo. Cuenta con más de 1 400 tiendas, tiene una fuerte presencia en internet y es una marca comercial ganada por la confianza de los consumidores, con una cuota de mercado del 22.9% en el año 2014 y con presencia en Canadá, México y China. Aunque exitoso en el pasado, en el año 2012 estuvo generando pérdidas.

El mercado minorista experimentaba una transición rápida hacia compras *online*, representada por el auge de Amazon. Esta tendencia crecía rápidamente y constituía una seria amenaza para Best Buy, dado que la mayoría de sus ventas las realizaba por los canales *offline*.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar el problema que atravesaba Best Buy en 2014, y plantear la elaboración de un plan estratégico para el periodo 2015-2017. Luego se realizará un análisis externo e interno de la empresa, utilizando técnicas y herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Según el análisis, se evidencia que Best Buy lidiaba con una competencia feroz tanto en los canales *offline* como *online*. Ello tuvo como consecuencia que los precios bajasen y también se redujesen los márgenes de ganancia. A esto se sumaba la lenta recuperación de la economía, las sombrías expectativas de los clientes hacia el futuro y el consiguiente gasto reducido en electrónica de consumo que provocó una guerra de precios que llevó a Best Buy a una política de igualar precios para seguir operando.

En el capítulo de formulación de estrategias proponemos, mediante la herramienta FODA, un conjunto de estrategias que permitirá aprovechar oportunidades, evitar amenazas, hacer crecer sus fortalezas y mitigar sus debilidades, también rediseñar sus canales *online* y *offline*, innovando y adaptando su plataforma de comercio electrónico. Un elemento importante es brindar capacitación y desarrollo profesional a sus empleados. Esto permitirá a Best Buy convertirse en un *retail* omnicanal que se abra espacio en el mercado de comercio electrónico, ofreciendo a sus clientes un excelente servicio, asesoramiento y precios competitivos con amplia variedad de productos. Todo esto constituye la formulación de la estrategia que se considera en los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y plan de responsabilidad social. Esta propuesta busca generar valor, mejorando la experiencia y satisfacción del cliente, incrementando las ventas por los canales *online* y *offline*, generando rentabilidad e incrementando la cuota de mercado para Best Buy. De la evaluación financiera, se obtiene un VAN de > 0 , que hace factible la ejecución del plan estratégico presentado.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Best Buy Co Inc. es el líder minorista en la industria de electrónica de consumo (EC) en Estados Unidos, con una participación de mercado del 22.9 % en el año 2014, especializado en la venta de productos electrónicos y con presencia en Canadá, México y China. Aunque exitoso en el pasado, desde el año 2012 estuvo generando pérdidas netas.

La lenta recuperación de la economía americana luego de la crisis financiera internacional del 2007, las sombrías expectativas de los americanos hacia el futuro y el consiguiente reducido gasto discrecional en electrónica de consumo han provocado una guerra de precios que hicieron que a partir de 2103 Best Buy introdujera una política de *price matching*, o igualación de precios, lo cual también afectó los márgenes de ganancia.

En ese periodo la compañía tuvo una competencia feroz con otras empresas, tanto en el canal *offline* como en el *online*¹, lo cual trajo consigo una disminución significativa en las ventas de sus tiendas físicas por el *showrooming*, o solo ver y probar el producto en una tienda física, pero comprar en una tienda *online*, lo cual condujo a que los precios y los márgenes de ganancia bajaran.

Según el McKinsey Global Institute (2013), el mercado minorista de la electrónica de consumo ha experimentado una transformación tecnológica a gran escala debido al avance tecnológico (internet móvil, tecnología celular y redes sociales, entre otros) y la adopción de tecnologías disruptivas (IoT o internet de las cosas, tecnología *cloud* o tecnología en la nube, robótica avanzada y avance de la automatización del trabajo del conocimiento, entre otras) que transforman no solo la vida, sino también los negocios y la economía global. Estos factores tecnológicos están impulsando una transición rápida hacia las compras *online* en auge y la dependencia de los smartphones o teléfonos inteligentes y *apps* o aplicaciones móviles para la búsqueda de información de los productos, su elección y compra a través del canal *online*. A esto, se suman otros factores significativos, como el cambio de hábitos del consumidor, la influencia creciente de los millennials² o generación Y (nacidos entre 1979 y 1997), para los cuales las nuevas tecnologías son parte de su vida cotidiana y prefieren realizar sus compras *online*, poseen expectativas más altas en la experiencia de compra en una tienda física, tienen baja fidelidad y

¹ Según el "2000 Annual Report" de Best Buy, lanza su tienda *online* BestBuy.com

² Son el 31 % de los americanos y la capacidad adquisitiva anual es de casi 900 mil millones de dólares.

son consumidores demandantes de información y en busca de precios ganga *online* a la hora de comprar. Debido a estos factores, las empresas deben adaptarse y responder a los cambios que, tanto las nuevas tecnologías están trayendo consigo, así como las nuevas tendencias de consumo, o sucumbir ante ellas³.

Por otro lado, están los competidores a los que se enfrenta Best Buy, como minoristas pequeños y grandes de electrónica de consumo, así como divisiones minoristas de electrónica de consumo de los proveedores a través de canales de tienda física y *online*, o solo *online*, como Amazon⁴, Walmart, Target y Sears. A esto, se suma la percepción del consumidor de que Amazon ofrece precios más bajos y brinda una mayor variedad de opciones.

Hubert Joly, CEO de Best Buy desde 2012⁵, había decidido triunfar en el cambiante mercado, pese a la enorme presencia de participantes *online* como Amazon. La cadena minorista contaba con activos físicos como sus más de 1 400 tiendas, una amplia plantilla de 140 000 empleados y su operativa de servicio Geek Squad⁶. Ahora Best Buy deberá decidir cuál será la mejor forma de crear una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos estratégicos (caso “Best Buy: Cómo crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de la electrónica de consumo”, elaborado por Kellogg School of Management de la Northwestern University).

En el presente trabajo solo se toma en cuenta las operaciones en el mercado doméstico de Best Buy, Estados Unidos.

2. Descripción y perfil estratégico de Best Buy

En 2014, Best Buy Co., Inc. es una empresa americana minorista multinacional y multicanal de electrónica de consumo (EC) con productos como *tablets* (computador pequeño sin teclado ni ratón) y computadoras, televisores, teléfonos móviles, electrodomésticos (refrigeración, hornos, cafeteras, lavavajilla y hornos), productos para el entretenimiento (consolas de video juego, películas y música), imágenes digitales y accesorios relacionados. También cuenta con servicios tecnológicos, solo para el mercado de Estados Unidos, con su marca *Geek Squad*.

³ En 2009, Circuit City, minorista líder, se declaró en quiebra al sucumbir frente al comercio electrónico.

⁴ En el “1999 Annual Report” de Amazon, se agrega a su catálogo la electrónica de consumo.

⁵ Sucede a Brian Dunn, ante la disminución de ventas, ganancias y el desplome del precio de las acciones.

⁶ Adquirida en 2002, brinda servicios técnicos, reparación e instalación de productos.

En Estados Unidos, opera bajo las marcas Best Buy, Best Buy Mobile, Five Star, Future Shop, Geek Squad, Magnolia Audio Video y Pacific Sales. Posee más de 1 400 tiendas físicas en todos los estados y tiene presencia en internet a través de su tienda *online* www.BestBuy.com, con más de 140 000 empleados. Es reconocida por los consumidores como una marca de confianza. Best Buy cuenta con una gran cantidad de proveedores, los cuales proveen diferentes productos y servicios, siendo los principales Samsung, Apple, HP, Sony y LG, que representan más del 50% del total de sus compras.

Best Buy es actualmente líder en el mercado de la electrónica de consumo. Su cuota es del 22.9 %. Sin embargo, su competidor más cercano, Amazon, el gigante del *e-commerce*, o comercio electrónico, está haciéndole frente con precios bajos y la comodidad de que las compras se realizan a través de su tienda *online*. Esto ha atraído fuertemente a los *millennials*, su cuota de mercado es del 13.8 % y está en pleno crecimiento. También hay otros competidores cercanos, como Walmart y Target, que no solo tienen establecimientos físicos, sino que además han incursionado en el canal *online* con diferentes estrategias ante la gran amenaza que representa Amazon. Los segmentos objetivos de Best Buy son jóvenes amantes de la electrónica de consumo, jóvenes que gustan del entretenimiento con estilo de vida digital, hombres profesionales de alto nivel económico y madres y familias que adoptan la tecnología como parte de sus vidas.

3. Definición del problema

Best Buy es actualmente líder en el mercado de la electrónica de consumo en los Estados Unidos, sin embargo, en el 2014 la situación que enfrenta es la reducción de márgenes de ganancia, pérdidas netas y baja rentabilidad por la caída en el volumen de sus ventas a partir del año 2012. A esto, se suma el avance del comercio electrónico por canales digitales (*online*), lo cual conlleva al crecimiento de las compras vía internet, incrementando la participación en el mercado de los minoristas *online*, y una contracción del comercio tradicional en tiendas físicas. También existe una lucha feroz con competidores como Walmart, Amazon, Target y Sears, siendo su principal competidor Amazon, que ofrece una mayor variedad de productos y a precios más bajos. Todo esto limita a Best Buy explotar sus capacidades para ofrecer productos con precios competitivos, ventas por comercio electrónico y calidad de su servicio.

El problema de Best Buy es no haber identificado ciertos factores relevantes en la industria de electrónica de consumo, como es el rápido avance del comercio electrónico, la rápida transición hacia compras por canales digitales (*online*), el cambio generacional con la llegada de los *millennials*, que es un consumidor nativo digital, y el declive en las ventas. Estos factores juegan

en contra, porque las ventas *online* muestran la tendencia de seguir incrementándose, brindando al consumidor acceso a la información respecto a precios, características de los productos, disponibilidad y tiempo de entrega. Si bien Best Buy contaba con una plataforma *e-commerce*, la información de los productos, beneficios y garantía no era suficiente para orientar al consumidor en su decisión de compra *online* y, sobre todo, brindar al cliente una experiencia exitosa en su proceso de compra.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

El mayor desafío que enfrenta Best Buy es desarrollar una experiencia de cliente única, tanto en su canal *online* como *offline*, para hacer frente a la feroz competencia y para que se convierta en la empresa de productos y servicios electrónicos preferida por el consumidor americano. Para ello, Best Buy deberá fortalecer sus recursos y capacidades, optimizar los costos de su cadena de abastecimiento y distribución y establecer alianzas con los principales proveedores, para ofrecer productos tecnológicos variados y con los últimos lanzamientos en sus tiendas físicas y en su plataforma *e-commerce* y a precios competitivos. Esto permitirá superar la disminución de márgenes de ganancia que ha venido teniendo desde el 2012, lograr un mayor crecimiento y ganar una cuota de mercado en el creciente canal *online* y, a la vez, incrementar la satisfacción de los clientes. La propuesta de solución permitirá a Best Buy convertirse en un *retail* multicanal que se abra espacio en el mercado digital, para generar y capitalizar las ventas, haciendo uso de las ventajas incrementales que brindan las plataformas digitales, alineado con la cultura y las políticas de la empresa, con la finalidad de generar valor e impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. En este sentido nos referimos a algunos de los elementos clave de los planes funcionales que permitirán los logros propuestos:

En Marketing: aumentar la cantidad de clientes a través del servicio de suscripción 360, aumentar las ventas mediante la estrategia tienda dentro de la tienda y uso del canal *e-commerce*, mejorar la recurrencia de compra, mejora de la experiencia usuario y satisfacción del cliente mediante uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles. Además, se usará la analítica para mejorar el conocimiento de las preferencias de los clientes.

En Operaciones: disminución de costo sobre ventas apoyándose en el uso de canales digitales y *e-commerce*, en la optimización de costos externos de proveedores y optimización de costos internos; y una mejora en la calidad de servicio al cliente a través de: balanceo de la capacidad de tiendas, políticas de asesoría al cliente, y capacidad de respuesta mejorada a los cambios a través de mejoras en la gestión de cadenas de suministro.

En Recursos Humanos: mejorar el clima laboral a través de la implementación de programas y programas de formación del Talento, mejorando el proceso de incorporación de nuevos talentos y desarrollo interno, y reduciendo la rotación de personal a través de programas de beneficios y recompensas por logros alcanzados.

En Finanzas: lograr un EBITDA sobre las ventas de 8,6 % para el 2015, de 10,8 % para el 2016 y de 13,6 % para el 2017. Asimismo, obtener un ROE de 37 % en el año 2017 y un ROA de 16.34 % en el año 2017. Con ello lograr un mayor crecimiento e incrementar la cuota de mercado en el creciente canal *online*.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (PESTEL)

Con la finalidad de identificar las oportunidades que Best Buy puede aprovechar y las amenazas que debería evitar o minimizar, se utiliza el análisis PESTEL, mediante el cual se identificarán los principales factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el año 2014 (ver tabla 1), tomando en cuenta solo Estados Unidos, donde se desarrolla el mercado doméstico de Best Buy.

1.1 Entorno político

1.1.1 Fuerte configuración democrática

Estados Unidos tiene una estructura democrática robusta, que también ha demostrado ser su fuerza inherente. Los estados tienen sus propios poderes legislativos y ejecutivos, articulados con las políticas nacionales. El presidente es elegido mediante sufragio indirecto por un colegio electoral para un mandato de cuatro años. Durante el período en el que se hizo el análisis, el demócrata Barack Obama se encontraba en la mitad de su segundo gobierno (20 de enero de 2013 - 20 de enero de 2017). Es el primer afroamericano en asumir la presidencia y fue reelegido luego de su primer mandato (20 de enero de 2009 – 20 de enero de 2013).

El Congreso de los Estados Unidos está dividido entre republicanos y demócratas. La Cámara de Representantes estaba controlada por los republicanos y los demócratas tenían mayoría en el Senado. Las diferencias en la ideología política de ambos partidos estancaron reformas clave en el país referidas a inmigración, cambio climático, salud y seguridad energética. Sin embargo, se esperaba que el presidente Obama usase su poder ejecutivo⁷ para superar el *impasse* del Congreso.

1.1.2 Acuerdos de libre comercio vigentes

Estados Unidos es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde 1995 y ha suscrito acuerdos de libre comercio con algunos países asiáticos, como Corea del Sur, suscrito en 2007 y vigente desde 2012, Singapur, suscrito en 2007 y vigente desde 2012 y países de Latinoamérica. Así mismo, mantiene el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Canadá, Estados Unidos y México, suscrito en 1992 y vigente desde 1994 (OEA,

⁷ Según su discurso sobre el Estado de la Unión, enero de 2014.

2019). Desde 1994, los acuerdos de libre comercio incluyen normas laborales fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la obligación de cumplir la legislación laboral nacional (OIT, 2019).

Estados Unidos continúa participando en las negociaciones de un acuerdo de libre comercio con once países, conocido como Trans-Pacific Partnership (TPP). Los otros países que negocian el acuerdo son Japón, Australia, Canadá, Malasia, México, Perú y Vietnam. Además, China y Corea del Sur también han mostrado interés en unirse a las negociaciones del acuerdo (OEA, 2019).

El TPP está a punto de convertirse en el mayor acuerdo de libre comercio del mundo y no solo tiene la intención de abordar las barreras arancelarias y no arancelarias entre los países negociadores y promover el comercio entre los países miembros, sino que también contiene disposiciones sobre leyes de propiedad intelectual. Esto último ha sido objeto de fuertes críticas por parte de grupos de defensa y políticos de todos los estados miembros, dado que podrían afectar el sector farmacéutico genérico y hacer que la atención médica pública sea costosa⁸.

Estados Unidos continúa participando en las negociaciones de un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea (UE), luego de que en 2013 anunciaran el lanzamiento de las negociaciones. El acuerdo de Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión (TTIP) será un gran impulso para ambos. Según un estudio realizado en 2013 por el Instituto Polaco de Asuntos Internacionales, este tratado podría impulsar el PIB anual de la UE y los Estados Unidos en 0.5 % y 0.4 %, respectivamente, para fines de 2027, y generará miles de puestos de trabajo (OEA, 2019).

La mayoría de los productos de electrónica de consumo son proveídos principalmente por empresas asiáticas como Japón, Corea del Sur y China. Actualmente, Estados Unidos no tiene acuerdo de libre comercio con China⁹, ni tampoco con Japón¹⁰. Sin embargo, Estados Unidos, Japón y China son reconocidas como las economías más grandes en términos de PBI (El Captor, 2019).

1.2 Entorno económico

La primera crisis financiera internacional del siglo XXI estalló en Estados Unidos y algunos países europeos en 2007, con el colapso del sistema financiero americano e impacto global a

⁸ En febrero de 2016, se firma el TPP, y en enero de 2017, Estados Unidos se retira del mismo, con el presidente Donald Trump en función.

⁹ En mayo de 2017, se firma el acuerdo comercial, y en abril de 2018 entran en guerra comercial, iniciada por Estados Unidos, con el bloqueo de productos tecnológicos chinos y el incremento de aranceles.

¹⁰ En setiembre 2019, firman un acuerdo comercial limitado que abarca agricultura, comercio digital, etc.

finales del 2008. El evento disparador fue el estallido de la burbuja inmobiliaria alimentada por un *boom* crediticio durante los seis años previos, a causa de la falta de regulación para el otorgamiento de créditos a personas sin capacidad de pago y la disminución de la aversión al riesgo, que ocasionó una crisis en las economías avanzadas e impactos en todo el mundo, manifestados en una desaceleración de la actividad productiva y aumentos en el desempleo. El mundo pasó del crecimiento, la confianza y el optimismo a la depresión y el pánico. En esta situación solo quedó disminuir el gasto y aumentar los ingresos públicos para reequilibrar las finanzas públicas. A consecuencia de ello, las familias compraban menos, las empresas vendían menos y la economía se contrajo. Esta crisis afectó al mundo, dado que Estados Unidos y Europa son los principales demandantes de bienes y servicios del resto de países, entre ellos China. En el 2009, la economía mundial experimentó una recesión sincronizada, es decir, una caída de la producción de -0.5 %. En Estados Unidos fue de -2.6 % y en la eurozona la recesión fue de -4.1 % (Parodi, 2013).

En 2010, el presidente Barack Obama promulgó una nueva reforma financiera para establecer controles más estrictos sobre el sistema financiero, para evitar que las prácticas irresponsables pudiesen conducir al conjunto de la economía al precipicio, tras la crisis del 2007 (Emol, 2017).

Las variables económicas de Estados Unidos como el PBI, la inflación y el nivel de desempleo, afectan el comportamiento de compra y gasto de los consumidores.

- **PBI:** Estados Unidos es la economía más grande del mundo, con un PBI de alrededor de US\$ 14.5 miles de millones y un PBI per cápita de US\$ 45 819 en 2013. El sector de servicios es el sector más dominante y en crecimiento de la economía de los Estados Unidos, y representa el 79.6 % del PBI. Estados Unidos también fue la mayor economía manufacturera del mundo hasta 2010, cuando China lo superó como la principal economía manufacturera del mundo. Estados Unidos creció al 1.9 % en 2013, principalmente apoyado por el consumo privado (MarketLine, 2014).
- **Inflación:** en el año 2013, la inflación a 1.3 % del PIB, debido al lento entorno económico y al alto nivel de desempleo en Estados Unidos. Sin embargo, la tasa de inflación mostró signos de disminución desde 2010, que fue de 1.6%, ya que los precios del petróleo se recuperaron de sus mínimos a fines de 2008 y 2009. Un crecimiento más lento en los precios del gas y los alimentos mantuvo la inflación controlada durante 2012, con un promedio de 2.1 % (MarketLine, 2014).

- **Impuestos:** las empresas que solo operan en el canal *online* no están obligadas a recaudar y remitir los impuestos sobre las ventas en los Estados Unidos, acogiéndose a la resolución de 1992 que señalaba que cualquier empresa que no tuviera presencia física en un estado estaba exenta¹¹ de pagar impuestos (MarketLine, 2014).

1.3 Entorno social

1.3.1 Educación

Para el año 2014, Estados Unidos contaría con una población de 316 millones de personas de las cuales alrededor del 42 % de la población adulta de entre 25 a 64 años habría alcanzado la educación universitaria. A partir de 2011, este aspecto fue superado por Canadá (51 %), Israel (46 %), Japón (46 %) y Rusia (53 %) para este grupo de edad (MarketLine, 2014).

1.3.2 Ingresos

Los ingresos del 65 % de los hogares de las economías desarrolladas, como Estados Unidos, se estancaron o redujeron, en comparación con sus pares, entre los años 2005 y 2014. Esto se debió a diversos factores, como la lenta recuperación luego de la crisis financiera del 2007, los cambios demográficos significativos, como el avance del envejecimiento de la población, y los cambios en el mercado laboral, como la baja de la demanda de mano de obra no calificada (Mc Kinsey Global Institute, 2016).

1.3.3 Tasa de desempleo

La tasa de desempleo fue de 9.3 % en 2009 y 9.6 % en 2010, las más altas desde 1983. Sin embargo, a medida que las condiciones económicas mejoraron, se redujo a 8.9 % en 2011 y a 7.4 % en 2013. Alrededor de 10 millones de estadounidenses estaban desempleados en 2013, por debajo de los 10.9 millones del año anterior. El sector de servicios también es el sector más grande de la economía en términos de producción y empleo. En 2013, contribuyó con el 79.6 % a la producción económica del país y empleó al 81.3 % de la población total en 2013. La fuerza laboral ha crecido de manera constante, manteniendo la expansión económica. Los inmigrantes han sido una fuente importante de mano de obra y tienden a aumentar en número durante los períodos de bajo desempleo, cuando aumenta la demanda de trabajadores (MarketLine, 2014).

¹¹ En junio 2018, la Corte Suprema de Estados Unidos determinó que los estados tienen derecho de cobrar solo impuestos sobre las ventas *online* de bienes y servicios. Tras anunciarse la sentencia, Amazon perdía 0.91 %, eBay 2.06 % y Etsy 2.78 %. En contraste, grandes cadenas con tiendas físicas ganan, tales como Walmart 0.96 %, Target 2.08 % y Best Buy 1.24 %.

1.3.4 Tasa de pobreza

Los bajos salarios mínimos y los desequilibrios regionales en las oportunidades laborales elevaron las tasas de pobreza en todo el país. Según la oficina del censo americano, para el año 2012, alrededor de 46.5 millones de personas, o el 15 %, vivían por debajo del umbral oficial de pobreza, la cifra más alta en 48 años (MarketLine, 2014).

1.3.5 Reformas migratorias

El presidente Obama llevó a cabo reformas migratorias para beneficiar a jóvenes indocumentados que nacieron en Estados Unidos (Europa Press, 2017).

1.4 Entorno tecnológico

1.4.1 Inversión en investigación y desarrollo (I&D)

La tecnología e innovación son los pilares principales de la economía de Estados Unidos. Es el líder en el campo tecnológico, cuenta con un tercio de los científicos e ingenieros del mundo y realiza un tercio de la inversión mundial en I&D. Para 2014 estimaban destinar a ese rubro alrededor del 2.8 % del PIB; sin embargo, la cifra era menor que la de Corea del Sur (3.5 %), Japón (3.4 %) y Alemania (2,9 %). Para 2012, el gobierno era el principal contribuyente en la investigación básica de Estados Unidos, con un aporte de más de la mitad del total, 52.6%. El aporte del sector privado estaba orientado, predominante, a la financiación de la investigación aplicada, 54.0 % en 2012, y a proyectos de desarrollo, 76.4 % en 2012 (MarketLine, 2014).

1.4.2 Nuevas tecnologías disruptivas

Las nuevas tecnologías, como la IA (inteligencia artificial), IoT (internet de las cosas), *Cloud computing* (computación en la nube), *Blockchain* (cadenas de bloques), robótica avanzada, y realidad aumentada, entre otras, están impactando grandemente a la sociedad, los hábitos de consumo y las empresas (Mc Kinsey Global Institute, 2013). Debido a todo ello, los productos electrónicos van evolucionando rápidamente y aparecen nuevos que requieren llegar rápidamente al mercado (Cognizant, 2011). Así mismo, se puede evidenciar su adopción en 2012 por Amazon. que adquiere la empresa Kiva Systems para el uso de robots en sus centros de distribución (Robohub, 2012).

1.4.3 Patentes

Al año 2014, empresas americanas como IBM, Microsoft Corp., Qualcomm Inc., Google Inc., Apple Inc., General Electric Co., Intel Corp., Hewlett Packard y Amazon Technologies Inc. concentran el 40 % de las patentes registradas. Le siguen estos cuatro países asiáticos: Japón (Sony Corp. y Toshiba Corp.), Corea del Sur (Samsung Electronics Co. y LG Electronics Inc.), Taiwán (Hon Hai Precision Industry Co. Ltd. y Taiwan Semiconductor Manufacturing Co.) y China (Huawei Technologies Co. Ltd.), que concentran el 51 % y se dedican a la tecnología e innovación (Ifi Claims Patent Services, 2014).

1.4.4 Internet y telecomunicaciones

En el primer trimestre del 2014, Estados Unidos tiene una alta tasa de penetración de internet, siendo esta del 78.3 %, es decir, 247 millones de personas conectadas, incremento de la telefonía móvil y el 58 % tiene un *smartphone*. Así mismo, las ventas *online* utilizando *smartphones* representa el 14 % (Web SearchLaboratory, Ecommerce in USA, 2014).

1.4.5 Comercio electrónico y ciberseguridad

En el primer trimestre del 2014, el comercio electrónico está siendo liderado por ventas en electrónica de consumo (21.9 %), seguido de ropa y accesorios (20.9 %). La proyección para el 2017 era que el comercio electrónico representaría el 10 % de las ventas totales en Estados Unidos. El 71 % de los americanos prefiere comprar una marca que siguen en las redes sociales como Facebook (36 %), Pinterest (29 %) y Twitter (24 %) y, además, el 76 % prefiere comprar productos nacionales frente a extranjeros. De otro lado, el ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico es el mayor riesgo existente, tanto en el procesamiento del pago con tarjeta como la información personal para realizar compras *online* en el futuro. Por ejemplo, el 60 % de los consumidores considera que la tienda *online* es responsable, en caso de ser víctima de suplantación, y el 86 % busca un logo de seguridad, como VeriSign o TRUSTe en la página web del vendedor para realizar la compra *online* (SearchLaboratory, 2014).

1.5 Entorno ecológico

La Agencia de Protección Ambiental (EPA) es la institución americana cuya misión es proteger la salud humana y el medio ambiente. Posee regulaciones para el sector *retail* de electrónica referidas a la gestión de materiales sostenibles, reciclaje de productos electrónicos usados y reducción de la huella de carbono, con el objetivo de reducir el calentamiento global.

En 2013, Obama lanzó el plan para abordar el cambio climático, formado por tres pilares: reducción de las emisiones de CO₂, preparación ante los impactos del cambio climático y liderazgo en los esfuerzos internacionales para combatir el cambio climático global, impulsado en el año 2012, el segundo año más costoso de la historia por incremento de desastres naturales extremos a causa de los cambios provocados por el cambio climático (Web Eco Inteligencia, 2013). A fines de 2013, Obama firma la orden ejecutiva para que las agencias del gobierno estén mejor preparadas para ayudar a las comunidades que enfrentan desastres naturales, como tormentas e inundaciones¹².

1.6 Entorno legal

En 2014, el Banco Mundial clasificó a Estados Unidos en el cuarto lugar entre 189 países respecto de la facilidad para hacer negocios, y sugiere que un negocio se puede formar y operar con facilidad en ese país. Además, cuenta con un sistema judicial independiente y eficiente. Estados Unidos ha seguido el estado de derecho en todos los asuntos, incluidos los negocios, durante muchos años (MarketLine, 2014).

¹² En marzo 2017, el presidente Donald Trump firma el decreto con el que frena la aplicación de regulaciones climáticas.

Tabla 1. Resumen del análisis del entorno general

	Descripción	Tendencia	Impacto en		Fuente
			Industria	Best Buy	
Político	Sistema político democrático robusto y estable.	Estable	Favorable	Oportunidad	Country Analysis Report: United States, ML00002-032/Published 07/2014, Julio 2014
	Estancamiento de las reformas urgentes del país por las diferencias en la ideología política.	Ascendente	Desfavorable	Amenaza	
	Estados Unidos no tiene acuerdo de libre comercio con China ni Japón y sí con Corea del Sur, siendo estos países los que le proveen productos electrónicos.	Estable	Desfavorable	Amenaza	Web El Captor del Centre for Economics and Business Research, http://www.elcaptor.com/economia/economias-mundo-paises-pib
Económico	El sector servicios es el más dominante y en crecimiento; representa el 79.6 % del PBI americano en 2013.	Ascendente	Favorable	Oportunidad	Country Analysis Report: United States, ML00002-032/Published 07/2014, Julio 2014
	Recuperación económica lenta luego de la crisis financiera internacional del 2007, con inflación de 1.3 % en 2013.	Estable	Desfavorable	Amenaza	
	Se implementó nueva reforma financiera y controles más estrictos para evitar las prácticas irresponsables en el sistema financiero.	Estable	Favorable	Oportunidad	Web Emol, https://www.emol.com/noticias/Internacional/2017/01/20/840908/Cronologia-Los-hitos-que-marcaron-los-ocho-anos-de-gobierno-de-Barack-Obama.html
	Las empresas que solo operan en el canal <i>online</i> no están obligadas a recaudar y remitir impuestos sobre las ventas en todos los estados de Estados Unidos.	Estable	Favorable	Amenaza	Web ViveUsa, https://www.viveusa.mx/negocios/comercio-en-linea-podra-ser-gravado-con-impuestos-en-eu
Social	Ingresos de la población americana se han estancado y tienen proyección a la baja.	Descendente	Desfavorable	Amenaza	Informe de Mc Kinsey Global Institute, "Poorer than their parents? Flat or falling incomes in advanced economies", Julio 2016
	Envejecimiento de la población americana.	Ascendente	Desfavorable	Amenaza	
	Disminución de la tasa de desempleo: 7.4 % en el 2013.	Descendente	Favorable	Oportunidad	Country Analysis Report: United States, ML00002-032/Published 07/2014, Julio 2014
	Incremento de la tasa de pobreza en Estados Unidos, alcanzando 15 % en 2012, cifra más alta en 48 años.	Ascendente	Desfavorable	Amenaza	
	Implementación de reformas migratorias para beneficiar a jóvenes indocumentados que nacieron en Estados Unidos.	Estable	Favorable	Oportunidad	
Tecnológico	Líder mundial en el campo tecnológico, con 1/3 de la inversión mundial en I&D y se espera el 2.8 % del PBI en 2014.	Ascendente	Favorable	Oportunidad	Country Analysis Report: United States, ML00002-032/Published 07/2014, Julio 2014
	Aparición de nuevas tecnologías disruptivas (IA, IoT, <i>Cloud computing</i> , <i>Blockchain</i> , robótica avanzada) y su adopción en el sector <i>retail</i> (Amazon).	Ascendente	Favorable	Oportunidad	Informe de Mc Kinsey Global Institute, Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy, Mayo 2013
	Los productos electrónicos van evolucionando rápidamente y aparecen nuevos productos debido al avance tecnológico y la adopción de tecnologías disruptivas.	Ascendente	Favorable	Oportunidad	Informe de Cognizant, Understanding U.S. Consumer Electronics Retailing, Diciembre 2011
	Al 2014, el 51 % de las patentes registradas fueron de empresas asiáticas dedicadas a la tecnología e innovación (Sony, Toshiba, Samsung, LG, Huawei) y el 40 % de empresas americanas (IBM, Microsoft, Google, General Electric, Intel, Amazon).	Ascendente	Desfavorable	Amenaza	Web Ifi Claims Patent Services, https://www.ificlaims.com/rankings-misc-top-50-2014.htm
	Gran desarrollo de las telecomunicaciones, con alta penetración de internet, telefonía móvil y uso de <i>smartphones</i> que impulsan el comercio electrónico.	Ascendente	Favorable	Oportunidad	Web SearchLaboratory, https://www.searchlaboratory.com/2014/11/e-commerce-in-usa/
	El comercio electrónico es liderado por la electrónica de consumo y se espera que, al 2017, el 10 % de las ventas totales en Estados Unidos provengan del comercio electrónico.	Ascendente	Favorable	Oportunidad	Web SearchLaboratory, https://www.searchlaboratory.com/2014/11/e-commerce-in-usa/
	El ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico es el mayor riesgo para continuar en el futuro.	Ascendente	Desfavorable	Amenaza	
	Ecológico	Incremento de desastres naturales extremos como resultado del cambio climático.	Ascendente	Desfavorable	Amenaza
Plan para abordar el cambio climático y para la eliminación de gases de efecto invernadero.		Estable	Favorable	Oportunidad	Web Eco Inteligencia, https://www.ecointeligencia.com/2013/08/plan-obama-cambio-climatico/
Legal	Facilidad para hacer negocios, sistema judicial independiente y eficiente	Estable	Favorable	Oportunidad	Country Analysis Report: United States, ML00002-032/Published 07/2014, Julio 2014

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Análisis de la industria o sector

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Según la North American Industry Classification System (NAICS, 2012), Best Buy sería clasificada en el Sector 44-45, comercio minorista, y subsector 443, tiendas de electrónica y electrodomésticos, definiéndolas como las que venden nuevos productos electrónicos y electrodomésticos desde puntos de venta. Requiere gran capacidad eléctrica para presentar sus productos, con personal de ventas con conocimientos de las características técnicas y garantías de los productos vendidos; también puede incluir personal técnico para el mantenimiento y la reparación de los equipos electrónicos y electrodomésticos.

Esta industria minorista de electrónica de consumo ha sufrido fluctuaciones en la última década. Un panorama del mercado es que cambia rápido y continuamente por las fuerzas de la innovación y el mejoramiento continuo de los productos, lo que está obligando a enfrentar desafíos en múltiples frentes. Estos problemas incluyen lo siguiente:

- La llegada del consumidor americano frugal y sofisticado, debido al momento económico.
- Debilitantes guerras de precios en los tres formatos distintos de comercio: formato de descuento, *pure-play* (solo *online*) y minorista en línea.
- Ventaja competitiva significativa que disfrutaban los minoristas *online* debido, en parte, a la reducción de los gastos fijos y las leyes fiscales que no los han alcanzado aún.
- Preferencias de consumo de los *millennials*, siempre cambiantes y exigentes.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Joan Magretta, 2013) permite evaluar el entorno, entender el dinamismo, el grado de influencia de la empresa en la industria, las oportunidades que se pueden aprovechar y determinar el nivel de atractividad de la industria minorista de electrónica de consumo. En el anexo 1 se muestra el detalle de la matriz de las cinco fuerzas de Porter, la calificación de cada una de las fuerzas competitivas y se establecen los rangos de valores para la calificación de los resultados de cada una de las cinco fuerzas.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (alto)

El poder de negociación de los proveedores es alto en la industria minorista de consumo electrónico. Best Buy obtiene los productos que comercializa a partir de un número limitado de proveedores que deciden el precio y los términos de venta, y la relación entre proveedores y

minoristas de electrónica de consumo no es exclusiva. Esto hace vulnerable a Best Buy, porque depende de las condiciones de sus proveedores. En consecuencia, los proveedores tienen un gran poder de negociación y disminuyen la rentabilidad de la industria.

Los principales proveedores que abastecen las tiendas minoristas de electrónica de consumo son cinco marcas globales: Apple (empresa americana), Samsung (empresa coreana), Hewlett-Packard (empresa americana), Sony (empresa japonesa) y LG Electronics (empresa coreana). En su conjunto, representan el 45 % de la mercancía comprada. Algunas de estas marcas son, además, propietarias de tiendas especializadas de atención directa al consumidor. Es así como pueden ampliar los productos de sus tiendas y empezar a vender toda la variedad de productos, compitiendo con las tiendas minoristas. La venta directa del proveedor (fabricante) al consumidor genera mayores ganancias para el proveedor y reduce el precio al consumidor, al no requerir de un intermediario, como sucede con las tiendas minoristas. Esto podría tener el efecto de un incremento en la guerra de precios existente (Annual Report Best Buy, 2014). De otro lado, las tiendas minoristas pueden impulsar la marca del proveedor que más les convenga e, incluso, desarrollar su propia marca blanca. Para cambiar esta situación, Best Buy debería ampliar su catálogo de proveedores para obtener un mayor poder de negociación y, por ende, mejores condiciones de compra (abastecimiento), como menores precios y menores tasas de interés en los créditos, entre otras, así como formar convenios de exclusividad en el lanzamiento de nuevos productos.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes (alto)

El poder de negociación de los clientes es alto. Esto se explica porque existen múltiples vendedores con canales *offline* y *online*, como Walmart, Sears, Target, tiendas especializadas y Amazon, entre otros, que permite que los clientes puedan cambiar de un minorista a otro fácilmente. Son consumidores informados que a través de los *smartphones* consultan productos, buscan ofertas y comparan precios. También revisan comentarios de otros usuarios sobre el producto, optando por aquel que tenga un precio más bajo y exigiendo mayor valor en la experiencia de compra en tienda física.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (medio)

La amenaza de nuevos competidores es medio. Esto se debe a que la industria impone ciertas barreras a la entrada de las nuevas empresas en el mercado. Existen diferentes razones para ello, como, por ejemplo, que se requiere una gran inversión, hay una feroz competencia de precios, los

consumidores tienen patrones de consumo cambiantes, la relación con proveedores puede ser frágil, hay variedad de competidores de diferente tamaño y canales y existe en la industria una diferenciación en el servicio y la experiencia. Esto hace que la entrada de nuevos competidores sea muy complicada.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (medio)

La amenaza de productos sustitutos es medio. Esto se explica porque existe una oportunidad del abastecimiento de nuevos productos, hay alta disponibilidad de sustitutos por el alto grado de innovación de tecnología existente y hay variedad de marcas para el mismo producto en el mercado, lo que puede satisfacer las mismas necesidades de los consumidores o, incluso, tener una relación precio/calidad similar. Por otro lado, en el servicio existe la experiencia omnicanal que busca acortar las distancias entre la tienda física y la experiencia de compra *online* a través del *smartphone*. De esta manera, la posibilidad de reemplazar los productos y los servicios ofrecidos por Best Buy con sustitutos es relativamente media.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (alto)

El grado de rivalidad entre los competidores es alto, debido a que los productos que ofrecen los competidores son los mismos o similares. Los clientes tienen baja fidelidad al tener bajos costos para realizar el cambio entre un vendedor y otro y cuentan con varias opciones a quién comprar. Además, está la falta de regulación fiscal en cuanto a impuestos, lo cual solo favorece a los competidores *online*, por lo que la competencia ha desembocado en una feroz guerra de precios, desatándose una fuerte rivalidad entre los minoristas de consumo electrónico.

2.3 Grado de atracción de la industria

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria minorista de electrónica de consumo (ver anexo 1) y según la evaluación del grado de atracción de la industria se obtiene, como resultado, un puntaje de 2.90. Entonces, se puede concluir que el grado de atracción de la industria en la cual se desarrolla Best Buy es de atracción media (ver tabla 2). Las barreras de salida de los competidores del mercado son elevadas, puesto que se debe hacer una gran inversión para iniciar la empresa, lo que hace bastante difícil la salida del mercado, reduciéndose a las opciones de adquisición o fusión de las empresas.

Tabla 2. Grado de atractividad de la industria – Cinco fuerzas de Porter

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Atracción media	Atractiva	Muy Atractiva
Poder de negociación de los proveedores		2.8			
Poder de negociación de los clientes		2.8			
Amenaza de nuevos competidores		2.7			
Amenaza de productos o servicios sustitutos		2.8			
Rivalidad entre los competidores existentes			3.4		
PROMEDIO	2.9				

Fuente: Elaboración propia, 2019 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

De acuerdo con David y David (2017), la matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades respecto de la posición estratégica de una empresa específica.

Del análisis del entorno competitivo de Best Buy podemos identificar dos frentes. El primero es el modelo tradicional de Best Buy, que se basa en la comercialización a través de tiendas físicas, y entre sus principales competidores están Walmart, Target, Sears y Staples. El segundo frente es la venta a través de *e-commerce* y plataformas *online*, segmento que viene creciendo en los últimos años y ganando mayor representatividad, siendo los principales competidores Amazon e eBay, que cuentan con canales de venta digitales más desarrollados que las empresas del modelo tradicional.

En la tabla 3 se identifica a Amazon y Walmart como los principales competidores de Best Buy en la electrónica de consumo en el mercado doméstico de Estados Unidos.

- Amazon, empresa especializada en comercio electrónico a través de su tienda *online*, tiene un manejo eficiente de su cadena de suministro, alto grado de desarrollo de su canal *online*, gracias a inversión en nuevas tecnologías como robótica avanzada para la operación de almacenes y analítica de datos para brindar variedad y personalización de sus ofertas diferenciadas para sus clientes, brinda rapidez en los tiempos de entrega de productos, gracias a sus almacenes ubicados estratégicamente, mantiene un crecimiento acelerado de las ventas y está posicionando su marca debido a la gran variedad de productos, precios más bajos y servicios eficientes y enfocados en el cliente, como suscripción *Prime*. Además, no requiere grabar impuestos a las ventas *online*.

- Walmart es una empresa con mucha presencia en tiendas físicas y conocimiento del comercio minorista de descuento, que también ingresó al comercio electrónico con su tienda *online*. Ofrece gran variedad de productos a precios competitivos y genera altos ingresos netos.

Tabla 3. Resultado de la MPC para minoristas de consumo electrónico

Factores críticos de éxito	Ponderación	Best Buy		Amazon		Walmart		Target		Sears	
		Cal.	Pts.								
Ingresos netos	0.10	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Posicionamiento de la marca	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Crecimiento en ventas	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Servicio centrado en cliente	0.12	2	0.36	4	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12
Manejo eficiente de la cadena de suministros	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Competitividad de precios	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Variedad de productos y personalización de ofertas	0.12	4	0.48	4	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Rapidez en la entrega de producto al cliente	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Grado de desarrollo de canal <i>online</i>	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Ubicación estratégica de las tiendas físicas	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Participación de mercado	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Total	1.00	2.52		3.38		2.22		1.96		1.62	

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David (2017).

De los resultados obtenidos, se observa que Best Buy es el segundo, al tener 2.52 puntos, y se encuentra por debajo de Amazon, que tiene 3.38 puntos, y por encima de Walmart, que tiene 2.22 puntos. Best Buy tiene dificultades para competir con Amazon por los precios bajos que ofrece, frente a los altos costos fijos debido a las tiendas físicas que posee y la gran plantilla de empleados.

Sobre la base del análisis de la MPC, se identifican los tres factores críticos de éxito más importantes en la industria minorista de electrónica de consumo, que son los siguientes: el manejo eficiente de la cadena de suministros, el servicio centrado en el cliente y la variedad de productos y personalización de ofertas. Le siguen de cerca el grado de desarrollo del canal *online*, la competitividad de precios y los ingresos netos obtenidos, los cuales suman, en total 0.66, de la ponderación.

La empresa con la mayor calificación en los tres principales factores críticos de éxito: servicio centrado en el cliente, manejo eficiente de la cadena de suministros y manejo eficiente de la cadena de suministros, es Amazon, mientras que Best Buy solo tiene calificación 4 en variedad de productos y personalización de ofertas.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite ponderar la información política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal obtenida en el análisis PESTEL. Con base en la evaluación de los factores relevantes del análisis PESTEL, se identifican las oportunidades y las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en la que se encuentra. Para obtener un puntaje ponderado, se asigna un peso y un valor a cada factor.

Tabla 4. Resultado de la matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Sistema político democrático robusto y estable.	0.10	3	0.30
Crecimiento del PBI en el sector servicios.	0.10	2	0.20
Disminución de la tasa de desempleo.	0.12	2	0.24
Reformas migratorias benefician a jóvenes.	0.03	2	0.06
Líder mundial en tecnología con desarrollo en telecomunicaciones, telefonía móvil y avances en tecnología e innovación de nuevos productos en electrónica de consumo.	0.12	4	0.48
Adopción de tecnologías disruptivas en el sector <i>retail</i> .	0.05	2	0.10
Amenazas			
Diferencias de ideologías políticas estancan reformas del Ejecutivo.	0.07	3	0.21
Incremento de desastres naturales extremos como resultado del cambio climático.	0.05	2	0.10
Ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico.	0.10	3	0.30
Envejecimiento de la población.	0.04	1	0.04
Recuperación económica lenta.	0.11	3	0.33
Ingresos estancados y con proyección a la baja.	0.11	2	0.22
Total	1.00		2.58

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David (2013).

Sobre la base del resultado obtenido de la matriz EFE, podemos observar que las principales oportunidades que muestra el entorno se basan en el liderazgo mundial de Estados Unidos en tecnología, con desarrollo en telecomunicaciones, telefonía móvil y avance en tecnología e innovación, la disminución de la tasa de desempleo, su sistema político democrático robusto y estable y el crecimiento del PBI en el sector servicios.

Respecto de las amenazas, se pueden identificar los ingresos estancados y con proyección a la baja, la recuperación económica lenta y el ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico. El valor obtenido es de 2.58, lo que indica que Best Buy se encuentra por encima del promedio, por lo que está consiguiendo aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas. Sin embargo, tiene áreas de oportunidad que puede aprovechar.

4. Conclusiones

El sector *retail* de electrónica de consumo es una de las más importantes en Estados Unidos y generó un crecimiento acelerado de las ventas por el canal *online* en el 2014. Según las proyecciones en ese momento, al 2017 el comercio electrónico representaría el 10 % de las ventas totales en Estados Unidos. La ciberseguridad es el factor más importante para continuar en el futuro con las compras *online*. El cliente tiene temor de la información que suministra para el procesamiento del pago con tarjeta y de que al proveer sus datos personales pueda ser víctima de suplantación o robo de información sensible. Del análisis del grado de atractividad de la industria del sector *retail* de electrónica de consumo, se puede concluir que el grado de atracción es alta, con alta rivalidad entre sus competidores. Las barreras de salida de los competidores son elevadas, puesto que se hizo una gran inversión para ingresar y será difícil la salida al mercado, reduciéndose a las opciones de adquisición o fusión entre las empresas.

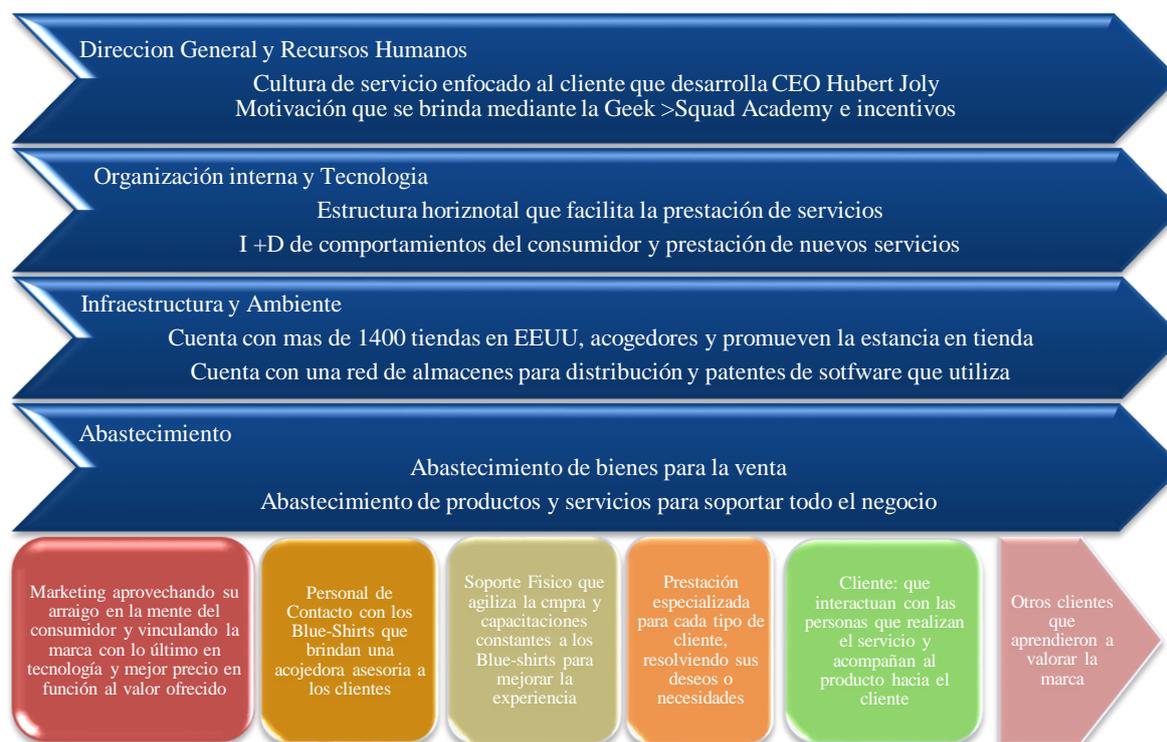
De la evaluación de la matriz de perfil competitivo, se concluye que los factores críticos de éxito para alcanzar el éxito en la industria minorista de electrónica de consumo son el manejo eficiente de la cadena de suministros, el servicio centrado en el cliente, la variedad de productos y la personalización de ofertas. Le siguen el grado de desarrollo del canal *online*, la competitividad de precios y los ingresos netos obtenidos. De la evaluación de la matriz de evaluación de factores externos, se concluye que las oportunidades existentes radican en el liderazgo tecnológico de Estados Unidos y la disminución de la tasa de desempleo. Por otra parte, las mayores amenazas provienen de la recuperación lenta de economía y los ingresos estancados y con proyección a la baja y el ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico.

Capítulo III. Análisis interno

1. Evaluación de la cadena de valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor (Porter, 1991, p.52). Si alguien tiene una autentica ventaja competitiva, significa que, en comparación con sus rivales, podrá operar a un costo más bajo, imponer un precio alto o ambas cosas (Magretta, 2014, p.58). Anotaremos también cuatro características que deben considerarse para el caso de servicios, intangibilidad, variabilidad, caducidad, inseparabilidad (Gustavo Alonso, 2008). Para el caso de Best Buy, utilizaremos la cadena de valor adaptada a servicios propuesta por Alonso. en su primer nivel tenemos cuatro eslabones controlables y dos no controlables. En el segundo nivel tenemos cuatro eslabones de apoyo.

Gráfico 01. Cadena de valor de Best Buy - 2014



Fuente: Elaboración propia, 2019

En esta cadena de servicios actual existen dos eslabones no controlables: el cliente y otros clientes; que son parte fundamental de la experiencia, y solo se puede propiciar un contexto lo suficientemente invariable y flexible al mismo tiempo que permita mantener la calidad percibida por los clientes.

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con David y David (2017), la matriz de evaluación de factores internos es una herramienta para la formulación de estrategias que sintetiza y evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa.

Se ha realizado el análisis de las fortalezas y las debilidades más importantes en las áreas funcionales de Best Buy, elaborándose la siguiente matriz EFI:

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	La cadena más grande de venta de electrónica de consumo en Estados Unidos, más de 1 400 tiendas físicas, con sistema tiendas dentro de la tienda.	0.10	4	0.4
2	Amplia plantilla de empleados (140 000), con equipo técnico Geek Squad para brindar mejor experiencia al cliente en las tiendas.	0.08	4	0.32
3	Alza de precio de las acciones (triplicado) entre 2012 y 2014.	0.08	3	0.24
4	Reconocimiento de la marca Best Buy por el cliente.	0.08	4	0.32
5	Sistema corporativo de información integral en tiempo real.	0.08	3	0.24
6	Experiencia profesional de los directivos y gerentes en el sector <i>retail</i>	0.08	4	0.32
Debilidades				
1	Falta de desarrollo del canal <i>online</i> (poco aprovechamiento y evolución del canal <i>online</i>).	0.08	2	0.16
2	Deficiente plataforma de comercio electrónico	0.08	2	0.16
3	Costos fijos elevados.	0.10	1	0.10
4	Falta de conocimientos especializados de los productos electrónicos de consumo por el personal de venta de Best Buy.	0.10	2	0.20
5	Poca agilidad para adaptar la oferta a las preferencias cambiantes de los consumidores.	0.10	1	0.10
6	Deficiente tratamiento en la garantía postventa ante alguna falla del producto.	0.04	2	0.08
TOTAL		1.00		2.64

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David (2017)

En la tabla EFI se puede apreciar que las fortalezas más importantes son las tiendas físicas, la gran planilla de empleados, el reconocimiento de la marca Best Buy por los estadounidenses, el sistema de información corporativo e integral y la experiencia profesional de su capa directiva y gerencial en el sector *retail*, obteniendo el resultado de 2.64, el cual es mayor a 2.50, lo que demuestra que Best Buy está sobre el promedio.

3. Matriz VRIO y ventaja competitiva

3.1. Matriz VRIO

La matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, aprovechado por la organización) es una herramienta que se emplea para determinar los recursos y las capacidades con las que cuenta una organización para determinar si estas generan ventaja competitiva sostenida con relación a sus competidores, así como identificar sus fortalezas y debilidades (Barney y Hesterly, 2015). (Ver tabla 6).

Tabla 6. Análisis VRIO para Best Buy

Análisis VRIO	Valioso	Raro	Inimitable	Explotado por la organización	Implicación competitiva
La cadena más grande de venta electrónica de consumo en Estados Unidos, con más de 1.400 tiendas físicas con Sistema tiendas dentro de la tienda.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Logística de abastecimiento e instalaciones físicas propias para despacho y entrega de productos.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Maquinaria y equipos de alta tecnología	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Sistema corporativo de información integral en tiempo real	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Imagen y reconocimiento de la marca Best Buy por el cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Experiencia profesional de los directivos y gerentes en el sector <i>retail</i>	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Amplia plantilla de empleados (140.000) con equipo técnico <i>Geek Squad</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración: Propia, 2019, basada en Barney y Hesterly, 2015

De acuerdo con análisis VRIO de la tabla 6, Best Buy posee tres ventajas competitivas sostenibles en el sector. Las ventajas competitivas de Best Buy son ser la cadena más grande de venta electrónica de consumo en Estados Unidos, marca valorada de Best Buy por el cliente y una amplia plantilla de empleados (140.000) con equipo técnico Geek Squad.

3.2. Determinación de la estrategia competitiva

Considerando las ventajas competitivas analizadas (ver tabla 6), y de acuerdo con las cinco estrategias genéricas de Michael Porter descritas por Fred R. David (2013), se obtiene como resultado que Best Buy debería utilizar la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo dos, que es la estrategia de mejor valor, pues consiste en ofrecer distintos productos o servicios a los clientes brindando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado, comparado con atributos similares a los de sus competidores. Para ello Best Buy deberá de fortalecer su servicio al cliente desde que lo aborda, sea en la visita en tienda física o en su tienda *online*, brindarle una experiencia de compra única, hasta su servicio postventa, y así mismo, deberá ampliar las líneas de productos en su catálogo, considerando los segmentos de mercado que atiende Best Buy, incluyendo a los *milenials*.

4. Conclusiones

Best Buy compete con otras empresas del sector *retail* de electrónica de consumo, pero tiene la oportunidad de diferenciarse en los procesos de compra, abastecimiento y distribución, así como mejorar sus ofertas y precios y brindar un servicio de calidad para satisfacer a sus clientes. Este último eslabón de la cadena de valor (cliente satisfecho) no es controlable, pero sí influye en la mejora de los procesos en diversos puntos (*online*, tienda física, devolución y atención de garantías, entre otros) y producto del desempeño de los eslabones anteriores de la cadena de valor.

Se evaluaron los factores internos mediante la matriz EFI y se identificó que las principales fortalezas de Best Buy son ser la cadena más grande de venta electrónica de consumo en Estados Unidos, marca valorada de Best Buy por el cliente y una amplia plantilla de empleados (140.000) con equipo técnico Geek Squad. Se concluye que Best Buy utiliza la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo dos, que es la estrategia del mejor valor, que consiste en ofrecer distintos productos o servicios a los clientes al precio más bajo posible.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

Best Buy no tiene publicada su misión y visión; sin embargo, en su página web corporativa se indica lo siguiente: «Acerca de Best Buy: En Best Buy trabajamos duro todos los días para enriquecer la vida de los consumidores a través de la tecnología, ya sea que nos visiten en línea, visiten nuestras tiendas o nos inviten a sus hogares. Hacemos esto resolviendo problemas tecnológicos y abordando las necesidades humanas clave en una variedad de áreas, que incluyen entretenimiento, productividad, comunicación, alimentación, seguridad y salud». Basado en esta afirmación, se propone la siguiente visión y misión para el período 2015-2017.

1.1 Visión

Ser, al año 2017, la principal empresa minorista del comercio electrónico en los Estados Unidos, centrada en el cliente, donde puedan encontrar opciones de entretenimiento, productividad y comunicación, esforzándonos por entender sus deseos, asesorando en el proceso de compra y logrando entregar la excelencia en el servicio a través de los diversos medios y canales tecnológicos para satisfacer sus necesidades.

1.2 Misión

Ser la compañía centrada en los clientes, brindándoles diversos productos a precios competitivos y servicio de calidad; se esfuerza en conocer a sus clientes para orientarlos en la elección de sus productos, satisfacer sus necesidades, a través de la tecnología, con métodos innovadores y disruptivos, con la participación constante de los empleados, generando eficiencia, mejora continua y comportamiento socialmente responsable.

2. Objetivo general

En función de la visión y la misión antes señaladas, se plantea el siguiente objetivo general: centralización en el cliente, maximizando la calidad en el servicio, incrementando las ventas y reduciendo los costos, mejorando la calidad y la eficiencia operativa.

3. Objetivos estratégicos

Estos objetivos describen la situación esperada de la empresa para poder medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que provienen de la misión y la visión.

Tabla 7. Objetivos estratégicos

	Objetivos estratégicos	Indicador	Tipo
OE1	Maximizar el valor de la empresa a largo plazo.	ROE ¹³ 17 % al 2015, 18 % al 2016 y 19 % al 2017 ROA ¹⁴ 7.27 % al 2015, 7.38 % al 2016 y 7.65 % al 2017	Rentabilidad
OE2	Disminuir los costos	Reducir costo a un 1 % al 2015, 1.5 % al 2016 y 2 % al 2017.	Rentabilidad
OE3	Incrementar las ventas	Ventas de US\$ 286 M al 2015, US\$ 1 636 M al 2016 y US\$ 2 381 M al 2017.	Crecimiento
OE4	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Encuesta de satisfacción a los clientes, 60% al 2015, 80% al 2016 y 100% al 2017	Supervivencia
OE5	Mejorar el clima laboral	Al 2017, ubicarse en los 25 primeros lugares como “Great Place to Work” en los Estados Unidos ¹⁵ y en los 10 primeros lugares en el sector <i>retail</i> .	Supervivencia

Fuente: Elaboración propia, 2017, basado en Sallenave (1992)

¹³ *Return on equity* (rentabilidad financiera), indicador que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas. Su fórmula es $ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Fondos propios medios}$.

¹⁴ *Return on assets* (rentabilidad económica), indicador que mide la rentabilidad del total de los activos de la empresa. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y el total activo. Expresa la rentabilidad económica de la empresa.

¹⁵ Evaluación anual “Great Place to Work” del 2010 realizado por Glassdoor, Best Buy ocupó el puesto 45.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz FODA cruzado

Con base en el análisis interno y externo con los que se realiza el análisis FODA (ver anexo 2), se ha elaborado la matriz FODA cruzado, obteniendo cuatro tipos de estrategias: crecimiento, mejora, adaptación y supervivencia, con once estrategias identificadas.

Tabla 8. Matriz FODA cruzado

Estrategias FO - crecimiento	Estrategias FA - adaptación
E1: F1, O1, O2 Ampliar la participación de mercado.	E6: F6, F1, A6, A5 Buscar proveedores alternativos para diversificar.
E2: F8, F2, F3, O2, O5, O6 Desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia al utilizar tecnologías disruptivas.	E7: F2, F6, A1 Implementar políticas de calidad y atención ágil de reclamos del cliente.
E3: F1, F3, F4, O5, O6 Implementar tienda dentro de la tienda, alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.	E8: F5, F6, A3 Establecer e implementar políticas de ciberseguridad y seguridad de la información.
	E9: F2, F3, F6, A1, A2 Desarrollo proyectos para la protección ambiental en los procesos y actividades.
Estrategias DO - mejora	Estrategias DA - supervivencia
E4: O5, O6, D1, D2, D5 Rediseñar e innovar la plataforma tecnológica <i>E-commerce</i> y Big Data ¹⁶ y Analytics ¹⁷ para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la oferta de valor	E10: D1, D2, D5, A1, A3, A5, A6 Realizar inversión en I&D y tecnología para mejorar la gestión de los datos de los consumidores, los procesos internos, el control de proveedores y el control de calidad de los productos.
E5: O4, O3, O5, O6, D1, D2, D3, D4 Optimizar eficiencias operativas para reducir costos de almacenamiento y distribución; mejorar el soporte del Geek Squad para brindar un excelente servicio al cliente.	E11: D4, D5, A3, A4, A6 Realizar convenios con las marcas para capacitación y certificación de los empleados de ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en David (2013)

¹⁶ Formado por conjuntos de datos de mayor tamaño y complejos, procedentes de nuevas fuentes de datos.

¹⁷ Campo multidimensional que utiliza matemáticas, estadística, modelos predictivos y técnicas de aprendizaje basado en máquina para hallar patrones y conocimientos significativos en datos grabados.

2. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) permitirá identificar las estrategias adecuadas para Best Buy: ser agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. Esta matriz evalúa dos dimensiones internas, como la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas, como la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI), tomando en cuenta los factores incluidos en las matrices EFI y EFE.

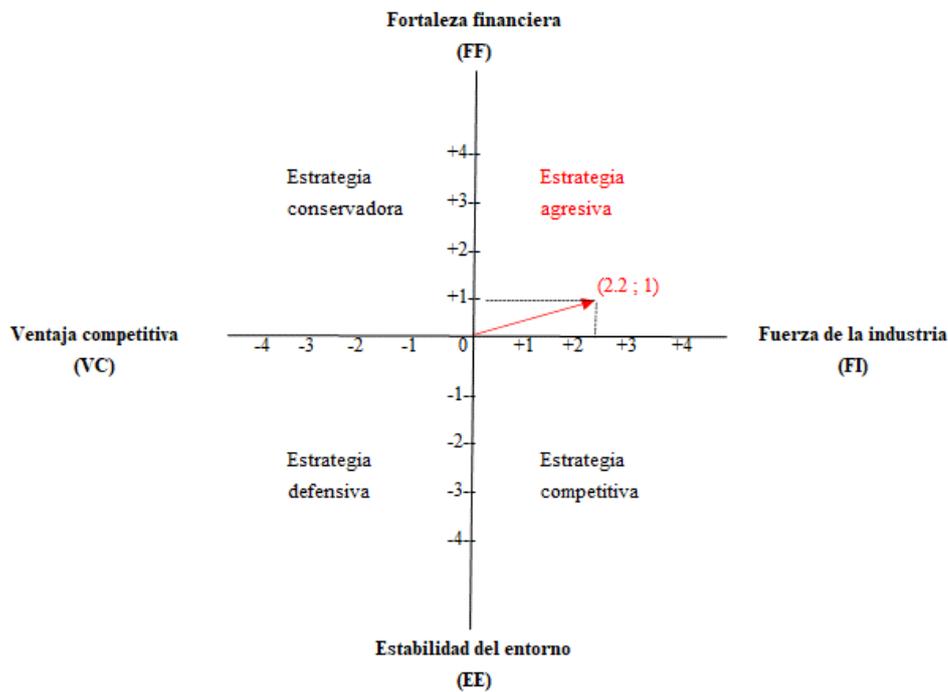
Tabla 9. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna			
Fuerza financiera (FF)	Valor	Ventaja competitiva (VC)	Valor
Utilidades por acción	5	Posición de marca valorada Best Buy	-1
Liquidez	5	Cadena más grande de electrónica de consumo	-3
Capital de trabajo	6	Amplia plantilla de empleados	-3
Rotación de inventario	3	Cultura organizacional	-3
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	1	Logística de abastecimiento	-4
(Valor: peor = +1; mejor = +7) Promedio	4.00	(Valor: peor = -7; mejor = -1) Promedio	-2.80
Posición estratégica externa			
Fuerza de la industria (FI)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
Entrada de empresas competidoras	4	PBI estable y disminución de tasa de desempleo	-2
Crecimiento del sector <i>e-commerce</i>	6	Tendencia a multicanalidad	-5
Utilización de tecnología y recursos	5	Altos costos de tecnología	-2
Exoneración de impuestos de ventas para empresas de <i>e-commerce (online)</i>	5	Altos costos para salir del mercado	-4
		Cambios tecnológicos	-2
(Valor: peor = +1; mejor = +7) Promedio	5.00	(Valor: peor = -7; mejor = -1) Promedio	-3.00
Sumatoria			
Eje X	Eje Y		
(VC) + (FI) = -2.8 + 5.0 = + 2.20	(EE) + (FF) = -3.0 + 4.0 = + 1.0		

Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en David (2013)

Del resultado obtenido, se tiene una calificación de 1,00 en el eje Y, y de 2,20 en el eje X. Según su perfil, Best Buy se ubica en el cuadrante “estrategia agresiva” de la matriz PEYEA, tal como se muestra en el gráfico 10, lo que significa que la empresa puede aprovechar sus fortalezas internas y, por lo tanto, adoptar las siguientes estrategias agresivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación (relacionada o no relacionada).

Gráfico 2. Matriz PEYEA - perfil competitivo



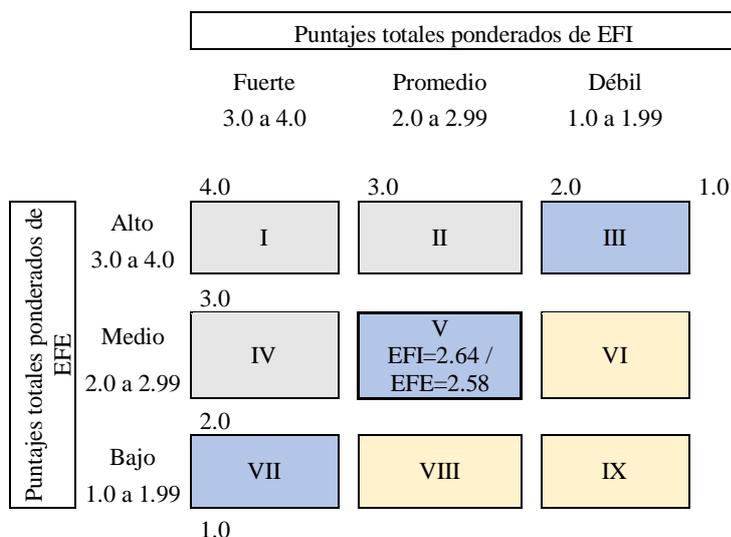
Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en David (2013)

3. Matriz interna-externa (IE)

Con base en los puntajes ponderados de la matriz EFI y la matriz EFE de Best Buy, se preparó la matriz interna-externa que se presenta en el gráfico 11. De acuerdo con David 2017, la matriz interna-externa tiene tres regiones que permitirán identificar las estrategias recomendadas en cada región:

- Región 1, formada por las áreas I, II y IV, donde se recomienda la posición de crecer y construir con estrategias intensivas como de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto o estrategias de integración como integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.
- Región 2, formada por las áreas III, V y VII, donde se recomienda la posición de conservar y mantener con estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto.
- Región 3, formada por las áreas VI, VIII y IX, donde se recomienda la posición de cosechar o desinvertir.

Gráfico 3. Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en David (2013)

Para el caso de Best Buy, la casilla correspondiente a la matriz interna-externa es la V que pertenece a la región 2, cuya prescripción describe la posición de conservar y mantener con estrategias como penetración de mercado.

4. Matriz cuantitativa de planeación estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planificación estratégica tiene como finalidad evaluar el atractivo de las iniciativas estratégicas identificadas, que serán evaluadas de manera objetiva a partir de los factores críticos internos y externos (David, 2013). En el anexo 3, se tiene la matriz MCPE con la evaluación de las cinco iniciativas estratégicas, considerando las ponderaciones de las matrices EFI y EFE, obteniendo un resultado de 4,95 para la IE1, 4,60 para la IE2, 5,00 para la IE3, 4,55 para la IE5 y 4,15 para la IE9.

Para Best Buy, luego de la selección, se tiene cinco iniciativas estratégicas:

- IE1: ampliar la participación de mercado.
- IE2: desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia mediante el uso de tecnologías disruptivas.
- IE3: implementar tiendas dentro de la tienda; alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.
- IE4: rediseñar e innovar la plataforma tecnológica *e-commerce con Big Data y Analytics*, para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente e incrementar la oferta de valor.

- IE9: desarrollar proyectos para la protección ambiental en los procesos y las actividades de la empresa.

5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Permite evaluar que las estrategias alternativas seleccionadas se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos planteados para Best Buy.

Tabla 10. Matriz de alineamiento de objetivos y estrategias

Objetivos estratégicos / Estrategias	IE1 Ampliar participación de mercado	IE2 Desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia mediante el uso de tecnologías disruptivas.	IE3 Implementar tiendas dentro de la tienda, alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.	IE4 Rediseñar e innovar la plataforma tecnológica E-commerce con Big Data y Analytics, para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente e incrementar la oferta de valor.	IE9 Desarrollar proyectos para la protección ambiental en los procesos y las actividades de la empresa.
OE1 Maximizar el valor de la empresa a largo plazo	X	X	X	X	
OE2 Disminuir costos		X		X	X
OE3 Incrementar las ventas	X	X		X	
OE4 Mejorar la calidad de servicio al cliente		X	X	X	X
OE5 Mejorar el clima laboral				X	X

Fuente: Elaboración propia, 2019

6. Descripción de la estrategia seleccionada

6.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica es de liderazgo en costos tipo 2, según Porter (1982), la cual permitirá continuar en el sector *retail* de electrónica de consumo, entregando a sus clientes productos a precios competitivos, con calidad en el servicio y experiencia de compra única, con rapidez y adoptando innovación en las actividades de su cadena de valor.

6.2 Estrategia corporativa

Según Ansoff (1976), hay cuatro tipos de estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación, a través de dos ejes clave: mercado y producto.

Del análisis realizado, se concluye que Best Buy debe adoptar la estrategia de crecimiento de penetración de mercado, dado que debe de obtener una mayor cuota de mercado en base a los productos tecnológicos innovadores que ofrece en el mercado que opera, para esto se va a requerir aumentar el consumo de los clientes a través de las ventas cruzadas, ventas adicionales en las tiendas dentro de la tienda Best Buy y a través del canal *online*. La atracción de clientes potenciales mediante campañas de publicidad, promociones y ofertas dirigidas a nuestro segmento de mercado, y atraer a los clientes de la competencia basados en las fuertes ventajas competitivas que Best Buy posee y que le permitirán hacer frente en el sector de electrónica de consumo, para recuperar el porcentaje de participación que se estuvo llevando la competencia.

7. Conclusiones

La estrategia genérica es de liderazgo en costos tipo 2, la cual permitirá continuar en el sector *retail* de electrónica de consumo, entregando a sus clientes productos a precios competitivos, con rapidez y adoptando la innovación en las actividades de su cadena de valor.

La estrategia de crecimiento es penetración de mercado, la cual le permitirá ganar cuota de mercado y para ello deberá de realizar diferentes acciones para incrementar el consumo de los clientes como las ventas cruzadas, ventas adicionales en las tiendas que se encuentran dentro de la tienda Best Buy y a través del canal *online*, campañas de publicidad, promociones y ofertas.

Del análisis de la matriz FODA cruzado y matriz cuantitativa de planeación estratégico (MCPE), se evaluaron las cinco iniciativas estratégicas, considerando las ponderaciones de las matrices EFI y EFE, obteniendo un resultado de 4,95 para la IE1, 4,60 para la IE2, 5,00 para la IE3, 4,55 para la IE5 y 4,15 para la IE9, seleccionado las cinco iniciativas estratégicas siguientes:

- IE1: ampliar la participación de mercado.
- IE2: desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia mediante el uso de tecnologías disruptivas.
- IE3: implementar tiendas dentro de la tienda; alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.
- IE4: rediseñar e innovar la plataforma tecnológica *e-commerce* con Big Data y Analytics, para analizar preferencias, mejorar la experiencia del cliente e incrementar la oferta de valor.
- IE9: desarrollar proyectos para la protección ambiental en los procesos y las actividades.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE

1. Plan funcional de marketing

«El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente y con beneficio para la empresa. La empresa solo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior» (Kotler y Keller 2012: 33).

El plan de marketing describe cómo la empresa logrará sus objetivos estratégicos mediante estrategias específicas de marketing centrado en el cliente, lo que significa un esfuerzo por adaptarse a los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores en plataformas de comercio electrónico. Asimismo, plantea objetivos específicos para incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360, enfocándose en sus necesidades y manteniendo sus niveles de satisfacción.

1.1 Objetivo general

Lograr un incremento de las ventas de forma progresiva del año 2015 al 2017 en tres frentes: incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360, fidelización y satisfacción de los clientes, optimizando sus procesos y logrando la sostenibilidad.

1.2 Objetivos de marketing

En la elaboración del plan funcional de marketing para el periodo del 2015 al 2017, se definen los siguientes objetivos:

Tabla 11. Objetivos de marketing

Objetivos específicos					
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2015	2016	2017
Incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360	Incrementar clientes por suscripción en 40% al 2017	% de incremento de clientes por suscripción respecto del año anterior	20%	30%	40%
Aumentar las ventas	Aumentar ventas en S/ 2.381 M al 2017	Aumentar las ventas	S/ 286 M	S/ 1 636 M	S/ 2 381 M
Recurrencia de compra	Recurrencia de compra a un 100% al 2017	histórico anualizado de las compras de productos vía web	4	6	8
Mejorar satisfacción del cliente	Alcanzar el 100% de satisfacción al cliente al 2017	Encuesta de satisfacción a los clientes	60%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.3 Implementación de las estrategias de marketing

Para el desarrollo del plan de marketing, y con el fin de cumplir los objetivos específicos definidos en el plan, se propone la implementación de las estrategias centrales de segmentación, posicionamiento y la mezcla de marketing para la empresa Best Buy.

1.3.1 Segmentación

La segmentación del mercado de consumidores propuesta para Best Buy se plantea tomando en consideración las variables de segmentación geográfica, segmentación demográfica y segmentación conductual, y se determina el mercado meta, el cual está conformado por los consumidores que usan regularmente la electrónica de consumo, quienes gustan del entretenimiento y con estilo de vida digital, pasando por hombres profesionales de alto nivel económico, madres, jóvenes y familias que adoptan la tecnología como parte de sus vidas.

La población de los consumidores está conformado por personas entre los 16 años hasta los 74 años, que para propósito del estudio se segmentan en generaciones, que incluye hombres y mujeres y son generación Z (16 – 20), millennials (21 - 34), generación X (35 – 49) y baby boomers (50 – 74), quienes hacen uso de los productos y servicios de electrónica de consumo, que buscan beneficios como precio, servicios, diversidad de productos, calidad, información, garantía y servicio post venta. Asimismo, que tienen una actitud entusiasta, decidido(a), expectante y positivo (ver anexo 15).

1.3.2 Posicionamiento

El posicionamiento propuesto para Best Buy se basa en la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo dos, mejor valor-precio, la empresa tiene una buena reputación en el mercado de electrónica de consumo, ofrece los productos que son distintos en la percepción de los consumidores, calidad en el servicio pre y post venta y pueden satisfacer sus necesidades y atraerlos para mejorar su posición en el mercado. Al aumentar la participación de mercado puede reducir la presión competitiva.

Best Buy es la mejor empresa proveedora de servicios y dispositivos tecnológicos, cuenta con una plantilla de 140 000 empleados, tiene 1 400 tiendas distribuidas en todo el territorio de Estados Unidos. El rendimiento de sus productos es muy bueno, cuenta con personal capacitado, el equipo *Blue Shirts* brinda asesoría en ventas para que el cliente pueda obtener el conocimiento completo sobre el producto y capacitarlos fácilmente sobre cómo utilizarlos correctamente. Asimismo, el

equipo *Geek Squad* brinda el servicio de soporte técnico especializado a los clientes, la plataforma omnicanal brinda al consumidor una experiencia única en el proceso de compra por el canal *e-commerce* y a precios competitivos y servicio de atención de consultas y reclamos post venta. En base a sus ventajas competitivas, por su extensa cadena de tiendas físicas sobre los grandes retailers, y su estrategia de diferenciación, le permiten a Best Buy mantener un posicionamiento cruzado.

El posicionamiento de Best Buy se declara como “gran cadena minorista especializada en electrónica de consumo, llegando al segmento de consumidores que usan dispositivos electrónicos, donde se pueden encontrar los mejores productos a precios competitivos, con servicio diferenciado y especializado para una mejor elección de compra a través de su plataforma omnicanal en Estados Unidos”.

1.4 Marketing *mix* de Best Buy

1.4.1 Producto

Best Buy reconoció la necesidad de ampliar líneas productos dentro de cada categoría. Esto como parte de la estrategia propuesta de diversificación, se ampliará el catálogo de productos de nuevas líneas y gamas (media y baja), como Smartphones (Samsung, Apple, Huawei), Smart home (equipos de sonido, videojuegos), asimismo se brindará el servicio de soporte y mantenimiento a los clientes por parte del equipo Geek Squad, generando así ingresos a la empresa.

1.4.2 Precio

La política de precios, de acuerdo con la estrategia de liderazgo en costos tipo dos, estrategia de valor-precio, se mantendrá bajo la garantía *Price Matching*, para ofrecer distintos productos o servicios a los clientes a precios competitivos. Los precios estarán estandarizados en todos los canales de ventas, tanto físicos *offline* como en canales *online*, como parte de la estrategia omnicanal que se implementará en Best Buy.

1.4.3 Plaza

Best Buy cuenta con 1 400 tiendas distribuidas en todo el territorio de los Estados Unidos con productos de consumo, con el fin de brindar una experiencia satisfactoria de compra, se adaptarán las tiendas físicas *offline* para cumplir los objetivos de: distribución de los productos, puntos de entrega de productos, atención de reclamos y/o devoluciones y soporte y mantenimiento técnico.

La entrega de productos se realizará en las tiendas físicas o se enviarían directamente a su domicilio desde el centro de distribución.

Dentro de la estrategia omnicanal propuesta para el comercio electrónico *online*, se integrarán todos los canales de comunicación y de ventas, lo que permitirá al cliente realizar sus compras a través de diferentes canales sin tener interrupciones en el proceso y brindando una experiencia única al cliente.

1.4.4 Promoción

En base al estudio respecto a las generaciones etarias, identificadas en la estrategia de segmentación de mercado, y con el objetivo de captar la atención de los consumidores se utilizarán las redes sociales, la plataforma digital *e-commerce* y el mailing de correo electrónico para lanzar promociones de venta, como descuentos en fechas especiales (navidad y año nuevo, entre otras), envío gratis a domicilio para cualquier pedido, así como descuentos exclusivos y acceso a ventas especiales. Ventas con tarjeta de crédito sin intereses, si el cliente realiza una compra de más de US\$ 400 y paga dentro de los dieciocho meses. Todo esto con el fin de ofrecer a los clientes diversas alternativas de compra por diferentes canales tanto *offline* como *online*.

Con el fin de dar a conocer la implementación de la estrategia omnicanal y sus beneficios, las nuevas líneas de productos y servicios, sus promociones y ofertas, se realizará campañas anuales de publicidad.

1.4.5 Personas

Como parte de la estrategia de centralización en el cliente y la estrategia omnicanal, los empleados serán capacitados y dotados de herramientas (*tablets, laptops*), y conocimiento de hábitos de consumo de los clientes para brindar información de los nuevos productos, asesorar en el proceso de compra y soporte a los clientes pre y post venta.

1.4.6 Procesos

Se reforzará el flujo del proceso de compra de los clientes y sus actividades en las etapas de análisis, atracción, averiguación y acción, los procesos al interior de los canales se alinearán a la estrategia omnicanal buscando la experiencia única y satisfactoria del cliente, y su integración en el proceso global de la empresa.

1.4.7 Proactividad (Prueba física)

Con el fin de colaborar con la experiencia de compra satisfactoria del cliente, se adaptará el diseño, colores, logo, marca y el formato de las tiendas física *offline* para adecuarlas a la estrategia omnicanal por el canal *online*. Respecto a los demás elementos del entorno físico de la empresa Best Buy se mantendrán, según sus estándares, sin cambio alguno.

1.4.8 Productividad

Con el fin de conocer los hábitos de consumo, preferencias y gustos de compra de los clientes, se implementará un área de Analytic & Marketing, dotándola de recursos y herramientas necesarias, quien trabajará en estrecha colaboración y de forma integrada con el equipo estratégico de la empresa para ofrecer productos electrónicos de calidad y a través de la plataforma *e-commerce*.

1.5 Actividades estratégicas de marketing

1.5.1 Incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360

- Realizar campañas de publicidad para el servicio de suscripción 360 a través de la contratación de una agencia de publicidad, con la finalidad de diseñar, promover y publicitar los nuevos beneficios de la suscripción por canales diversos, como redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn), internet y televisión, entre otros.
- Descuentos para los suscriptores 360, innovando con la creación del Día del Suscriptor. Este será un evento en el que solo los clientes que cuenten con suscripción podrán acceder a ofertas exclusivas. Estas ofertas serán en todas las categorías de productos y en cantidades limitadas, logrando que sea más atractivo para los consumidores. Las entregas de las compras realizadas en este evento especial cumplirán con los tiempos de entrega establecidos para clientes suscritos 360.
- Desarrollar una plataforma *e-commerce* de *OnBoarding* digital que facilite la suscripción de los clientes.
- Desarrollar una plataforma *online* de *e-commerce* con *OnBoarding* digital para que el cliente se registre y suscriba desde la facilidad de su hogar, recibiendo todos los servicios de Best Buy. De esta manera se brindará una excelente experiencia al cliente, permitiéndole ahorrar tiempo y evitando que se desplace a una oficina.

1.5.2 Aumentar las ventas

- Ventas por pie cuadrado:

- Best Buy se asociará con los principales fabricantes para crear el sistema de tienda dentro de una tienda, o *stores within a store* (SWS, por sus siglas en inglés) para aumentar sus ventas. Implementar los SWS involucra rediseñar el espacio de las tiendas de Best Buy para que los fabricantes operen independientemente dentro de la tienda y almacenen productos de mayor crecimiento para aumentar las ventas por pie cuadrado.
 - El beneficio de los SWS es que hay mayores ventas de las marcas populares y el alquiler que los fabricantes pagarán a Best Buy generará un mayor ingreso. También ofrece a las marcas el poder de administrar su propio inventario, determinar los precios de sus productos, realizar ventas cruzadas y desarrollar de manera independiente sus propias campañas de marketing.
 - Además, este modelo también ayuda a los fabricantes a ahorrar dinero al eliminar gran parte de los gastos generales que cuesta administrar una tienda independiente.
- Trafico de clientes
 - Best Buy generara mucho tráfico peatonal durante el día. Gracias a dicho tráfico, las marcas dentro de su tienda generan ventas de más productos que cuando se opera una tienda de forma independiente. Dicho tráfico generará mayores ingresos para Best Buy.
- Ventas por el canal *e-commerce*
 - El avance del comercio electrónico en la industria de venta minorista exige a Best Buy reinventar su modelo de negocio para conseguir clientes y vender sus productos en plataformas digitales.
 - Las ventas por comercio electrónico permiten a Best Buy incrementar su volumen de ventas sin necesidad de abrir nuevas tiendas en Estados Unidos.
 - Best Buy enfoca su estrategia en cuatro puntos clave: rediseñar la plataforma *e-commerce*, lograr ventas por membresía a suscripciones 360, desarrollar Big Data y Analytics para conocer las preferencias de los clientes y ofrecer productos que verdaderamente necesitan y brindar un servicio omnicanal para brindar una experiencia multicanal diferente para que se pueda comprar *online*, pero que cuando vaya a una tienda física encuentre los mismos productos y ofertas, además de asesoramiento.

1.5.3 Recurrencia de compra

- Brindar tarjeta de crédito exclusiva a los clientes

- Emisión de tarjetas de crédito exclusivas para los suscriptores 360 sin cobro de membresía.
- Acceso a promociones en todas las categorías de los productos.
- Se otorgará meses sin intereses si el cliente suscrito realiza sus compras en Best Buy.
- Se otorgará un bono de US\$ 20 para consumos en Best Buy.
- Servicio gratuito de música por *streaming*
 - Brindar música por *streaming* a los suscriptores.
- Desarrollar Big Data y analytics para analizar preferencias de los clientes y ofrecer los productos deseados por ellos.
 - Desarrollar solución de Big Data y Data Analytics para hacer predicciones o proyecciones basadas en comportamientos, analizando los datos que el cliente genera en las redes sociales o en diferentes plataformas *E-commerce*.
 - Analizar datos históricos anualizados de las compras de productos vía web por los clientes, para analizar su comportamiento en los procesos de compra *online* (por ejemplo, productos más buscados, categorías, recurrencia), agrupándolos en patrones de comportamiento, y hacer recomendaciones de compra a los clientes.
- Desarrollar campañas efectivas de marketing para segmentos de clientes específicos y productos, a medida de sus necesidades e intereses.

1.5.4 Mejorar satisfacción del cliente

- Encuesta de satisfacción el cliente postventa
 - Se aprovechará el desarrollo de una *app* para generar una encuesta digital de satisfacción del cliente.
 - La encuesta se basará en una calificación del servicio mediante cinco estrellas; dentro de cada número se colocarán opciones para considerar qué condiciones no se cumplieron e identificar oportunidades de mejora.
- Rediseñar la plataforma *e-commerce* y desarrollar una *app* para mejorar la experiencia del cliente.
 - Rediseñar y mejorar la plataforma *e-commerce* para ofrecer todas las categorías de los productos, brindando información para ayudar en la toma de decisión de compra del cliente. Algunos elementos para mejorar la experiencia de usuario en la plataforma de venta electrónica son los siguientes:
 - Contar con la opción de personalizar su producto lo más posible.
 - Incluir un *ChatBot* que interactúe de forma automática con los clientes, lo que

permite mayor capacidad de respuesta ante diversas consultas.

- Geek Squad *app*, acceso *online* al servicio técnico mediante el aplicativo móvil.

Todo esto para mejorar la experiencia de usuario y satisfacción del cliente. Asimismo, incluir el desarrollo del módulo de reclamos de los suscriptores.

- Desarrollar una *app* que facilite las compras *online* del cliente a través de teléfonos móviles, brindándoles diferentes canales de atención.
- Implementar servicio omnicanal para ofrecer una experiencia excelente al cliente.
 - Desarrollar servicio omnicanal, para el uso de múltiples canales en las compras de los productos, para ofrecer una excelente experiencia al cliente. Esto significa que el cliente puede iniciar la compra en un canal y terminarlo en otro. Dichos canales incluirán tiendas físicas, *online* y móviles, así como *apps* móviles, ventas por teléfono y por catálogo.

1.5 Proyección de ventas

Se estima el crecimiento de las ventas en local físico y por canal *e-commerce* considerado para el periodo 2015 al 2017.

Tabla 24. Estimación de crecimiento de ventas anual (en millones de dólares)

	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)
Ventas por tiendas físicas - <i>offline</i>	31 745 0.7%	32 516 2.0%	33 436 2.3%
Ventas por membresía de suscripciones 360 - <i>online</i>	960 0.1%	1 075 0.3%	1 204 0.3%
Ventas por <i>e-commerce</i> – <i>online</i>	3 412 1.0%	4 162 2.0%	5 494 3.3%
Total ventas	36 117 2%	37 753 4%	40 134 6%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Best Buy aplicará la estrategia seleccionada de liderazgo en costo tipo dos, ofreciendo mejor valor – precio. Asimismo, ofrecerá una amplia gama de productos en su extensa cadena de tiendas físicas bajo el sistema de tienda dentro de una tienda o *stores within a store* (SWS, por sus siglas en inglés) para aumentar sus ventas. La estimación de crecimiento de ventas por tiendas físicas para el periodo 2015 es de 0.7%, para el 2016 es de 2.0% y para el 2017 llegará al 2.3%

Las ventas en el sector de electrónica de consumo por el canal *e-commerce* cobra mayor fuerza cada vez en los estados unidos, también contribuye la llega del nuevo consumidor como es los

millennials. Por ello, la estimación de crecimiento de ventas por el canal *e-commerce* para el periodo 2015 es de 1.1%, para el 2016 es de 2.3% y para el 2017 llegará al 3.6%

Se proyectan las ventas de los servicios considerando un escenario conservador.

Tabla 12. Proyección de ventas de la empresa (en millones de dólares)

2014	2015	2016	2017
35 831	36, 117	37, 753	40, 134
Crecimiento anual ventas	286	1, 636	2, 381

Fuente: Elaboración propia, 2019

Para la proyección de ventas se ha considerado un período de tres años, del 2015 al 2017. En el anexo 4 se presenta las estimaciones de ventas para Best Buy en tres frentes: ventas por tiendas físicas, suscriptores 360 y por el canal *online*.

Tabla 13. Presupuesto para el plan de marketing (en millones de dólares)

Acciones propuestas	2015	2016	2017
Incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360	74	80	86
Aumentar las ventas	74	76	78
Recurrencia de compra	82	84	86
Mejorar satisfacción del cliente	22	22	22
Total del presupuesto	252	262	272

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivo general

Lograr una mejora general en la eficiencia de las operaciones de la empresa en el periodo 2015 al 2017, enfocándose en los siguientes aspectos: disminución de costos sobre ventas, mejora de la calidad de servicio al cliente y mejora de la capacitación del personal de tiendas. La disminución de costo sobre ventas se realiza en línea con el objetivo estratégico de disminución de costos.

2.2 Objetivos de operaciones

Tabla 14. Objetivos de operaciones

Objetivos específicos					
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2015	2016	2017
Disminución de costos sobre ventas.	Disminuir los costos sobre ventas de 0.30 % al 2017.	% de disminución de costo sobre ventas ¹⁸ respecto del año anterior.	1 %	1.5 %	2 %
Mejora de la calidad de servicio al cliente. ^{19 20}	Mejorar la calidad del servicio, obteniendo 100% en encuesta de satisfacción al cliente.	Encuesta de satisfacción a los clientes	60 %	80 %	100 %

¹⁸ Costo sobre ventas = Costo de ventas / Ventas

¹⁹ Este objetivo es abordado en conjunto con las áreas de marketing y recursos humanos.

²⁰ Este objetivo se soporta también en el objetivo de mejora del nivel de capacitación del personal que es abordado en conjunto con las áreas de marketing y recursos humanos.

2.3 Actividades estratégicas de operaciones

2.3.1. Disminución de costos sobre ventas

- Creación de canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia mediante el uso de tecnologías disruptivas.
 - Diseño e implementación del canal digital.
 - Modernización del portafolio de aplicaciones para habilitar su integración a canales digitales.
 - Diseño e implementación de la estrategia de omnicanalidad entre los canales digitales y los canales presenciales en tienda.

- Optimización de costos externos de proveedores.
 - Evaluar contratos, identificar oportunidades para negociar mejores condiciones y evaluar oportunidades de consolidación y obtención de economías de escala.

- Implementar tiendas dentro de la tienda; alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.
 - Realizar los acuerdos con las principales marcas para la venta en tiendas dentro de la tienda.
 - Habilitar las facilidades en los locales para las tiendas dentro de la tienda. La habilitación se realizará considerando 20 % de las tiendas el primer año, 30 % adicional el segundo año y el 50 % restante el tercer año.
 - Habilitar en los procesos y las facilidades tecnológicas para la venta en el modelo tienda dentro de tienda.
 - Transferir los conocimientos de los productos al personal de las marcas y el personal de Best Buy.

- Optimización de procesos para reducción de costos internos. Enfoques tipo *lean*. Automatización de procesos
 - Identificar oportunidades para mejoras procesos, reduciendo o eliminando actividades de poco valor. Identificar actividades repetitivas y de valor que puedan ser realizadas por agentes automatizados: físicos o virtuales. Implementar soluciones de automatización.

2.3.2 Mejorar la calidad de servicio al cliente

- Desarrollo e innovación de la plataforma tecnológica *e-commerce* y Big Data y Analytics para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la oferta de valor
 - Mejorar la plataforma de *e-commerce*.
 - Implementar proyectos de Big Data para obtener datos de operaciones e interacciones de clientes de fuentes estructuradas y no estructuradas, y habilitar las capacidades de análisis.
 - Implementar y explotar modelos analíticos de datos para evaluar las preferencias de los clientes y la experiencia entregada por Best Buy.
- Balancear la capacidad interna de atención con la demanda de los clientes.
 - Para que los clientes en tienda tengan atención cuando la necesitan.
- Establecer una política de asesoría al cliente para brindarle información y, a la vez, espacio para que pueda tomar su decisión de compra y mejorar la tasa de conversión.
 - Medir el nivel de satisfacción de los clientes.
- Consolidar la estrategia de envío desde la tienda en las ventas *online*.
- Mejorar la flexibilidad y la capacidad de respuesta a los cambios en el mercado y en las demandas.
 - Implementar proyectos de automatización de gestión de cadena de abastecimiento para incorporar flexibilidad en la asignación de los recursos y en los tiempos para una mejor respuesta a los cambios en las demandas del mercado, incluyendo las coordinaciones entre los actores que intervienen en la cadena de distribución.

2.4 Asignación presupuestaria de operaciones

Para desarrollar las actividades estratégicas de operaciones, se estima el siguiente presupuesto del plan de operaciones:

Tabla 15. Presupuesto para el plan de operaciones (en millones de dólares)

Acciones propuestas	2015	2016	2017
Mejoras en la flexibilidad para responder a cambios en el mercado.	89.0	92.0	84.0
Optimización de procesos internos.	49.0	51.0	46.0
Implementación estrategia Tienda dentro de la Tienda.	8.4	9.8	28
Implementación estrategia Envío desde la Tienda. para las ventas <i>online</i> .	13.6	14.2	13.0
(*) Total del presupuesto	160	167	171

Fuente: Elaboración propia, 2019

(*) En el presupuesto no se incluyen los costos para omnicanalidad, mejoramiento, *e-commerce* ni Big Data, dado que estos ya están considerados en el presupuesto de marketing.

3. Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos considera todos los aspectos relacionados con el capital humano de Best Buy, de forma que pueda anticiparse a las necesidades del personal. En el sector *retail* de electrónica de consumo, es clave contar con personal de ventas capacitados y actualizados en los últimos productos tecnológicos y con enfoque centrado en el cliente, para brindarle una experiencia de compra única cuando se acerquen a la tienda física, así como por la plataforma *e-commerce*. Esto se alcanza mediante planes de acción que generen un clima laboral en el que se viva un ambiente de confianza inspirado por los líderes de la empresa, hospitalidad en el lugar de trabajo y por parte del grupo humano, así como orgullo por pertenecer a una empresa que valora, respeta y reconoce su aporte. Por ello, el proceso de gestión del talento humano constituye una actividad primordial en la empresa.

3.1 Objetivo de recursos humanos

Lograr una mejora general del clima laboral de Best Buy, alcanzando al 2017 estar dentro de los veinticinco primeros lugares como “Great Place to Work” en los Estados Unidos y dentro de los diez primeros en el sector *retail*, siendo evaluados y certificados por la empresa americana Great Place to Work.

Tabla 16. Objetivos de recursos humanos

Objetivos específicos					
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2015	2016	2017
Mejorar el clima laboral	Al 2017, ubicarse en los 25 primeros lugares como “Great Place to Work” en los Estados Unidos.	Resultado de la encuesta de clima laboral realizado por Great Place to Work USA.	-	Dentro de los 40 primeros.	Dentro de los 25 primeros.
	Al 2017, ubicarse en los 10 primeros lugares como “Great Place to Work” en el sector <i>retail</i> .	Resultado de la encuesta de clima laboral realizado por Great Place to Work USA.	-	Dentro de los 20 primeros en el sector <i>retail</i> .	Dentro de los 10 primeros en el sector <i>retail</i> .
Incorporación de nuevos talentos	Gestionar en los tiempos requeridos y según los perfiles solicitados.	Total de incorporaciones por año.	100	100	100
Disminuir la rotación de personal	Disminuir la rotación de personal, hasta en un 45% al 2017.	Índice de rotación de personal anual.	60%	50%	45%

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.2 Actividades para cumplir los objetivos de recursos humanos

3.2.1 Mejorar el clima laboral

- Implementar los siguientes programas para generar y mantener un clima laboral óptimo de hospitalidad, cordialidad y sinergia:
 - Programa Tú Cuentas, con espacios generadores de participación del personal en las decisiones que tengan impacto en su trabajo y el ambiente en que lo desarrollan.
 - Programa Calidad y Hospitalidad Siempre, donde se generará espacios de comunicación y participación sobre normas básicas de comunicación, buen trato y escucha activa.
 - Programa Desayunando con Nuestro Gerente, que será un espacio mensual de contacto directo con la gerencia para un máximo de veinticinco personas. Por ejemplo, en el caso de las tiendas, el gerente de tienda y el personal de ventas podrán tratar temas variados de inquietud de ambos lados, generar oportunidades de mejoras, tanto para el trabajo como para el ambiente laboral, y realizar el reconocimiento del vendedor del mes por su desempeño laboral y aporte al desarrollo e integración del grupo.
 - Programa Fortaleciendo la Identidad del Equipo, que consistirá en actividades de integración semestrales en centros recreativos con fines de fortalecer la identidad del personal con su equipo de trabajo y la empresa.
 - Programa Celebrando Contigo, de frecuencia mensual, en el que se celebrará los cumpleaños del mes, el Día de la Madre, Halloween, San Valentín y nuevos nacimientos.

- Difundir el programa "Creciendo a Través de las Oportunidades en Best Buy, comunicando las oportunidades de plazas y requisitos exigidos, como calificaciones, competencias y formaciones requeridas, y brindar retroalimentación en caso de no ser seleccionado para que pueda calificar en siguientes convocatorias internas.
- Brindar programa de formación de Blue Tech Advisor, a desplegarse de forma gradual hasta el 2017 para el 100% del personal de ventas, que incluirá esto:
 - Programa de formación tecnológica *online*, con módulos básico, intermedio y avanzado y dictado por las principales empresas proveedoras de Best Buy, con evaluaciones obligatorias de cumplimiento y dominio del 100% de los módulos.
 - Programa de formación en *soft skills online* centradas en el cliente, con módulos interactivos y lúdicos para el aprendizaje. Así mismo, con talleres trimestrales vivenciales para grupos de hasta cien personas.
 - Capacitaciones motivacionales itinerantes semestrales para el personal de las tiendas de Best Buy por el comité Blue Rocket Starts.
 - Equipamiento de *tablets* con acceso al sistema de soporte a ventas (con información del inventario de productos en tiempo real, acceso al historial de compras del cliente, garantías, política de devoluciones y recomendaciones del producto, entre otro contenido) para los Blue Tech Advisors.

3.2.2 Incorporación de nuevos talentos

- Guiar al nuevo talento, durante todo el proceso de inducción y adaptación a la empresa, a la cultura organizacional de Best Buy.
- Reforzar el programa de bienvenida para el nuevo talento, a través de la designación de un coach para facilitar el proceso de adaptación en la empresa durante el primer mes.
- Coordinación efectiva con las direcciones de la empresa, brindando atención oportuna a las necesidades del personal e iniciando procesos de convocatoria interna para promover el desarrollo de la línea de carrera.

3.2.3 Disminuir la rotación de personal

- Mejorar el paquete de beneficios para el personal de Best Buy, como flexibilidad en el horario laboral a través de cambio de turno, día libre por cumpleaños, permisos pagados para dos actividades escolares de hijos al año y descuentos de entre 5 % a 8 % sobre el precio de etiqueta en los productos de Best Buy, entre otros.

- Mejorar el paquete de recompensas para el personal de Best Buy, basado en objetivos trazados versus resultados alcanzados. Por ejemplo, en el caso del personal de ventas, sería por los objetivos logrados por tienda de forma mensual, y de forma anual para los resultados por estado y país, reconociendo y destacando su contribución a la empresa y al equipo. El personal reconocido por estado y país formará parte del comité Blue Rocket Starts.

Tabla 17. Presupuesto incremental de recursos humanos (en millones de dólares)

Acciones propuestas	2015	2016	2017
Mejorar clima laboral	122	129	132
Incorporación de nuevos talentos	7	8	9
Disminuir rotación de personal	25	27	29
Total de presupuesto	154	164	170

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Plan de responsabilidad social empresarial

Best Buy es consciente de que debe impactar positivamente en el mundo, enriquecer la vida de las personas a través de la tecnología y contribuir al bien común, con corazón y alma que se basa en un liderazgo decidido e impulsado por sus valores. Lo demuestra a través de su compromiso con las comunidades, las personas y el medio ambiente, siendo fluida y continua la comunicación con empleados, clientes y entidades externas que, con sus comentarios e ideas, ayudan a crecer. Estas comunicaciones convergen en objetivos a tener en cuenta por parte de Best Buy.

4.1 Matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas

A continuación, se presenta la matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas para el objetivo estratégico de responsabilidad social empresarial, obtenido mediante el análisis estratégico.

Tabla 18. Objetivos de responsabilidad social

Objetivo estratégico: Desarrollo de proyectos para la protección ambiental en los procesos y actividades de la empresa.		
Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
1.Extender a nuevas sedes el programa de reciclaje.	Dirección empresarial	1.D.1 Formalizar la inclusión obligatoria del programa de reciclaje dentro de cada tienda en los locales que se van a abrir.
	Dirección empresarial	1.D.2 Diseñar indicadores de gestión dentro del programa de reciclaje.
2.Extender a nuevas sedes la reducción de actividades que contribuyen al cambio climático.	Gerencia de tienda	2.G.1 Diseñar indicadores de gestión de mobiliario y consumibles de la tienda.
	Cadena de suministros	2.C.1 Aminorar el consumo de energía no renovable en todas sus actividades.
3.Incentivar a clientes y proveedores en mejoras sustentables, mediante la economía circular.	Cadena de suministros	3.C.1 Desarrollar, junto con los proveedores, una propuesta de productos que permita el reúso de alguna pieza.
	Marketing	3.M.1 Capacitar a la fuerza de ventas para que el cliente agregue, a su criterio de elección del producto, el tema ambiental.
4. Brindar a los adolescentes de menos recursos espacios físicos donde tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades tecnológicas.	Dirección empresarial	4.D.1 Implementar dos locales para capacitación gratuita sobre tecnología para personas de escasos recursos.
	Marketing	4.M.1 Desarrollar un plan de comunicación para que las personas se acerquen a los locales de capacitación tecnológica.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las acciones de RSE permiten mantener el posicionamiento, la creación de valor de la empresa y la gestión de los grupos de interés, que son «aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral» (De George, 1989: 122-123).

4.2 Matriz de priorización de acciones

Armonizar las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés, en las que exista una interdependencia con el objetivo de crear valor compartido, y generar un desarrollo sostenible entre la maximización de las ganancias del negocio y el bienestar social y ambiental. También se requiere un orden de prioridades, para que la estrategia tenga una adecuada implementación y sea factible (legales, políticas, organizacionales y reputacionales, entre otras). El criterio de costo de un valor bajo significa poco viable económicamente (ver anexo 14).

4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (en millones de dólares)

Best Buy estableció un programa de reciclaje desde 2008 hasta 2014. Ha sido el mayor reciclado de productos electrónicos hecho en todos los *retails* de EE.UU. Solo en 2014 logró recolectar 100 mil toneladas de productos electrónicos y electrodomésticos.

Tabla 19. Presupuesto incremental de RSE (en millones de dólares)

Responsable	Acciones propuestas	2015	2016	2017
Dirección empresarial	1.D.1 Formalizar la inclusión obligatoria del programa de reciclaje dentro de cada tienda en los locales que se van a abrir.	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0
Dirección empresarial	1.D.2 Implementar indicadores de gestión dentro del programa de reciclaje.	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 0
Gerencia de tienda	2.G.1 Implementar indicadores de gestión de mobiliario y consumibles de la tienda.	US\$ 0	US\$ 1	US\$ 1
Cadena de suministros	2.C.1 Aminorar el consumo de energía no renovable en todas sus actividades.	US\$ 5	US\$ 15	US\$ 25
Cadena de suministros	3.C.1 Desarrollar con los proveedores una propuesta de productos en los que alguna pieza pueda ser reusada.	US\$ 2	US\$ 2	US\$ 4
Marketing	3.M.1 Capacitar a la fuerza de ventas para que el cliente agregue, a su criterio de elección del producto, el tema ambiental.	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 3
Dirección empresarial	4.D.1 Implementar dos locales para capacitación gratuita sobre tecnología para personas de escasos recursos.	US\$ 0	US\$ 3	US\$ 3
Marketing	4.M.1 Desarrollar un plan de comunicación para que las personas se acerquen a los locales de capacitación tecnológica.	US\$ 0	US\$ 1	US\$ 1
Total		US\$ 7	US\$ 22	US\$ 37

Fuente: Elaboración propia, 2019

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional de finanzas es una herramienta que se utiliza para estimar los ingresos y los gastos dentro de un período determinado, sobre la base de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial.

5.1 Objetivo general

En el plan de finanzas, se espera lograr un EBITDA sobre las ventas de 8,6 % para el 2015, de 10,8 % para el 2016 y de 13,6 % para el 2017.

Tabla 20. Objetivos de finanzas

Objetivos generales	Meta	Indicador	2015	2016	2017
Lograr un EBIT-DA ²¹ sobre las ventas.	8,6 % al 2015, 10,8 % al 2016 y 13,6 % al 2017	% de crecimiento EBITDA (mide las ganancias de una empresa).	8,6 %	10,8 %	13,6 %
Maximizar el valor de la empresa a largo plazo.	ROE 27.56 % al 2015, 31.4 % al 2016 y 37 % al 2017	% de crecimiento ROE (mide la rentabilidad económica sobre los activos).	27.56 %	31.4 %	37 %
	ROA: 10.41 % al 2015, 13 % al 2016 y 16.34 % al 2017	% de crecimiento ROA (mide la rentabilidad del capital invertido por los accionistas).	10.41 %	13 %	16.34 %

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 21. Información para la evaluación financiera

Concepto	Descripción
Moneda	Siendo Best Buy una empresa localizada en Estados Unidos, el modelo adoptará como moneda el dólar estadounidense.
Ingreso por ventas	Según la ubicación geográfica de Best Buy, se enfocará en los ingresos por ventas en el mercado doméstico (en Estados Unidos).
Impuesto a la renta	El impuesto a la renta será de 33.5 % (según reporte fiscal anual de Best Buy 2014).

Fuente: Elaboración propia, 2019

5.2 Tasa de descuento

Best Buy constituye su capital con deuda de terceros y con el aporte de capital de los accionistas y, en función del peso de cada fuente de financiamiento, se determina el factor de ponderación. Respecto de ello, la estimación de la tasa de descuento se realiza con base en el modelo tradicional de costo de capital promedio ponderado, o WACC, por sus siglas en inglés (*weighted average*

²¹ Indicador financiero que hace referencia a las ganancias de un proyecto o empresa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

cost of capital). Previamente se calcula la tasa esperada de retorno del accionista, mediante el modelo CAPM, o *capital asset pricing model*, de valoración del precio de los activos financieros, obteniéndose un costo de capital (K_e) de 10,27 % (ver tabla 22) y costo de la deuda (K_d) de 3,51 %. Con base en esto, se obtiene una tasa de descuento WACC de 8,37 %.

La fórmula para el cálculo de la tasa WACC es la siguiente:

$$WACC = E/V * (K_e) + D/V * (K_d) * (1 - T)$$

Donde:

E/V: Proporción de *equity* en la estructura de capital

K_e : Costo de *equity*

D/V: Proporción de deuda en la estructura de capital

K_d : Costo de deuda

T: Impuesto a las ganancias

D: Deuda financiera

E: *Equity* o capital propio

V: Deuda financiera + *equity* o capital de trabajo (D+E).

Para estimar del costo de capital propio (K_e), se emplea el método de valoración del precio de los activos financieros, o CAPM, por sus siglas en inglés (Capital Asset Pricing Model). La fórmula para el cálculo del costo de capital propio es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta * ERP$$

Donde:

K_e : costo de capital propio

R_f : tasa libre de riesgo (para la tasa libre de riesgo, se consideró el rendimiento del bono del tesoro americano a diez años, al 31/12/2014, publicado por la Reserva Federal de Estados Unidos).

β : Beta del activo en cuestión (el cálculo del Beta se hizo con el método de comparación de empresas del sector - ver anexo 5).

ERP: prima de riesgo de capital (ERP - *equity risk premium*)

Tabla 22. Cálculo del costo de capital propio (K_e) o CAPM (Capital Asset Pricing Model)

CAPM (K_e) - costo de <i>equity</i>	%
Rf: Bono libre de riesgo (10y - 31/12/2014) Rendimiento del bono del tesoro - Reserva Federal de los Estados Unidos	2,35 %
ERP: (<i>Equity risk premium</i>) prima de riesgo. Damodaran	5,70 %
Beta desapalancada (β_U) - Bloomberg	1,16
Deuda / Equity (D/E) – apalancamiento (anexo 8)	35 %
TASA de impuesto	33,50 %
Beta apalancada (β_L) – Bloomberg	1,39
CAPM (USD)	10,27 %

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en la Reserva Federal de Estados Unidos (2014), Damodaran (2014), Bloomberg (2014) y Best Buy (2014).

Tabla 23. Cálculo de la tasa WACC (Weighted Average Cost of Capital)

Tasa de descuento	%
% de <i>equity</i> - (estructura de capital BB)	74,19 %
Ke - (CAPM)	10,27 %
% de deuda - (estructura de capital BB)	25,81 %
Kd - antes de impuestos	4,35 %
Impuesto a las ganancias	33,50 %
Kd - después de impuestos	2,89 %
WACC (%)	8,37 %

Fuente: Elaboración propia, 2019

5.3 Estado de resultados proyectado

En el estado de resultados sociales (ver anexo 6), se presentan las estimaciones de los conceptos más relevantes de rentabilidad, en un escenario conservador, para el periodo de tres años, del 2015 al 2017, que incluye la información de productos y servicios del plan de marketing, el plan operativo, el plan de recursos humanos y el plan de responsabilidad.

5.4 Flujo de caja

En el plan de finanzas, se ha considerado un periodo de tres años, del 2015 al 2017. En el anexo 4 se presentan las estimaciones de ventas para Best Buy en tres ámbitos: tiendas físicas y tienda sobre la tienda (SWS), suscriptores 360 y canal *online*.

En el anexo 7 se muestra el flujo de caja proyectado del 2015 al 2017 para el escenario con estrategia, y se puede apreciar que la utilidad, o el margen operativo, se incrementa del 9 % en 2015 al 14 % en 2017. Asimismo, la labor de promoción y publicidad considerada en el plan de marketing está orientada a incrementar las ventas es diferentes frentes: en tiendas físicas y tienda sobre la tienda (SWS), captación de suscriptores 360 e inversión en tecnología, mejorando y evolucionando su plataforma *online* por un importe de US\$ 252 millones, siendo el principal rubro de inversión que permitirá a Best Buy mejorar la experiencia del cliente y brindar valor agregado. Por otra parte, en el anexo 9, se muestra el flujo de caja proyectado del 2015 al 2017 para el escenario sin estrategia.

Tabla 24. Flujo de caja incremental proyectado 2015-2017 (en millones de dólares)

Flujo de caja proyectado con estrategia	Año 0	2015	2016	2017
Flujo de caja neto del proyecto	(794)	2 142	2 810	3 137
Flujo de caja proyectado sin estrategia	Año 0	2015	2016	2017
Flujo de caja neto	-	1 010	(239)	(2 168)

Flujo de caja proyectado incremental	Año 0	2015	2016	2017
Flujo de caja neto del proyecto	(794)	1 132	3 049	5 305

WACC	8,37 %
TIR	224,4 %
VAN	7 015.57

Fuente: Elaboración propia, 2019

En el caso del flujo de caja incremental proyectado para el periodo 2015 al 2017, se obtiene un VAN de US\$ 7 015 57 millones y una TIR de 224.4%, por lo que se confirma que el proyecto es rentable y valida la sostenibilidad de su implantación, siendo la propuesta que genera mayor valor a Best Buy por la implementación de las estrategias y planes funcionales en forma conjunta.

5.5 Indicadores financieros

En el anexo 11 se presenta el estado de situación financiera proyectado del 2015 al 2017 de Best Buy. En el anexo 10 se presentan las ratios financieras proyectados más significativos de Best Buy para el período del 2015 al 2017.

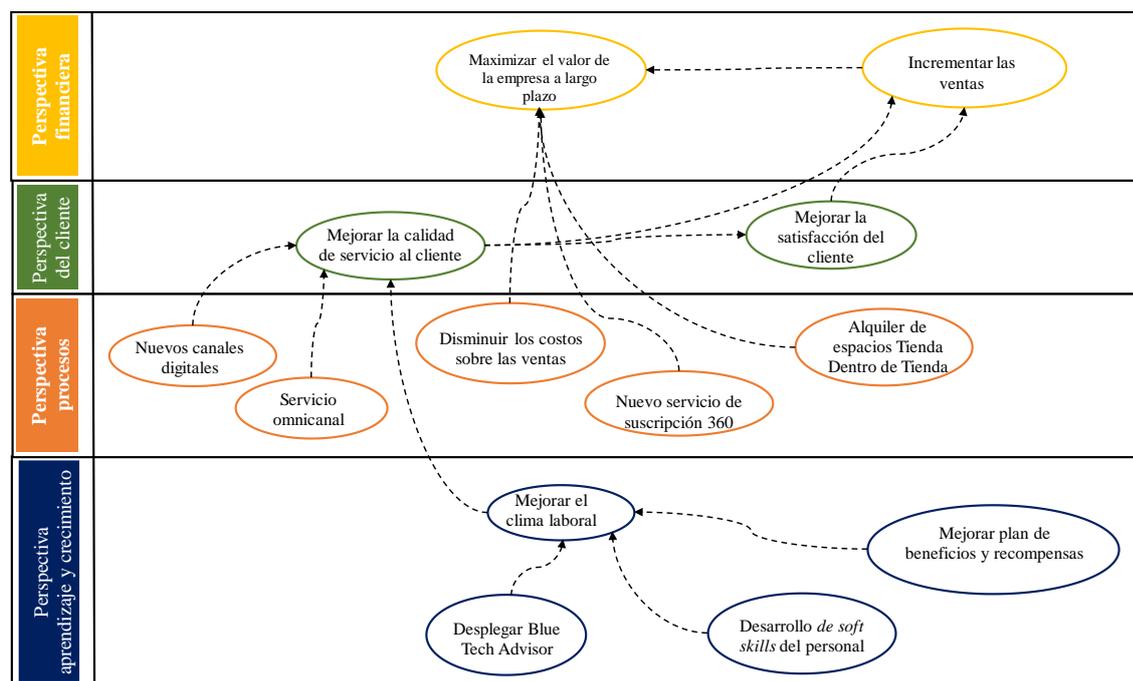
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

El mapa estratégico del *balanced scorecard* desarrollado por Robert Kaplan y David Norton brinda un marco para mostrar la forma cómo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, donde:

- La perspectiva financiera describe resultados tangibles de la estrategia en indicadores financieros que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, siendo esta el contexto para que los activos intangibles creen valor.
- La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos que tendrán mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Para Best Buy, se tiene el siguiente mapa estratégico:

Gráfico 4. Mapa estratégico de Best Buy



Fuente: Elaboración propia 2019, basado en Kaplan y Norton (2004)

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En el anexo 13 está la definición de iniciativas e indicadores propuestos para Best Buy.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Dado la similitud de oferta presentada por otras cadenas minoristas, además del cambio de comportamiento de los consumidores *millennials* debido al auge de las compras *online*, Best Buy debe cambiar su estrategia actual para diferenciarse y superar a sus competidores, acercarse más a las necesidades y deseos de sus clientes, pues existe una notable contracción de las ventas en tiendas físicas.
- El personal de ventas de Best Buy hasta el 2014 no posee un nivel de conocimiento adecuado sobre los productos que vende ni sobre el tipo de cliente que atiende, lo cual no permite una diferenciación notable en cuanto al servicio que acompaña la compra de sus productos.
- Dado que Best Buy tiene una gran cantidad de tiendas físicas y planilla fija, que sustentar, no puede enfocarse en la estrategia de menor costo pues Amazon al no tener estos gastos siempre contará con margen para liderar esa estrategia.
- Best Buy tiene fortalezas que puede aprovechar para desarrollar una estrategia en costos tipo dos, mejor valor de forma agresiva, y diferenciarse del resto de sus competidores.
- Se concluye que los planes estratégicos propuestos brindan un VAN incremental positivo, esto también es dado que actualmente viene en descenso las utilidades, el beneficio de una nueva estrategia competitiva aparte de incrementar las ventas evita la tendencia en pérdidas.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan estratégico para el periodo 2015 – 2017, basado en sus recursos y capacidades, aplicando su estrategia genérica en liderazgo en costos tipo dos, que es la estrategia del mejor valor.
- Se recomienda implementar una estrategia de penetración de mercado que permitirá incrementar cuota de mercado y realizar diferentes acciones para elevar el consumo de los clientes con las ventas cruzadas, ventas adicionales como tienda dentro de la tienda y en el canal *online*, campañas de publicidad, promociones y ofertas, servicio de suscripciones de clientes, fidelización y satisfacción de los clientes.
- La formulación del plan estratégico incluye la evaluación financiera, en el cual se obtiene un VAN incremental de US\$ 7 015.57 millones y una TIR de 224,4 %, por lo que se confirma la viabilidad del plan.

Bibliografía

- Barney J. B., y Hesterly, W. S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. N.J.: Pearson Education.
- Best Buy. "Annual Report 2014". *Best Buy*, 2014. Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2019. <<http://investors.BestBuy.com/investor-relations/financial-info/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>>.
- Best Buy. "Annual Report 2012". *Best Buy*, 2012. Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2019. <<http://investors.BestBuy.com/investor-relations/financial-info/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>>.
- Christopher Lovelock (2009). *Marketing de Servicios 2009*. Pearson Educación, 7ª ed., México D.F.
- Cognizant. "Understanding U.S. Consumer Electronics Retailing". *cognizant.com*, 2011. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Understanding-US-Consumer-Electronics-Retailing.pdf>>.
- Census.gov. "NAICS 2013". *census.gov*, 2013. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.census.gov>>.
- David, F. R., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación, 15ª edición. México D.F.
- EuropaPress. "Los diez hitos del presidente Obama". *Europapress.es*, 2017. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.europapress.es/internacional/noticia-diez-hitos-presidente-obama-20170118120803.html>>.
- El Captor. "Las 30 primeras economías del mundo en 2013, en términos de PIB". *Elcaptor.com*, 2019. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<http://www.elcaptor.com/economia/economias-mundo-paises-pib>>.
- Emol. "Cronología: Los hitos que marcaron los ocho años de gobierno de Barack Obama". *Emol.com*, 2017. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.emol.com/noticias/Internacional/2017/01/20/840908/Cronologia-Los-hitos-que-marcaron-los-ocho-anos-de-gobierno-de-Barack-Obama.html>>.
- Ecointeligencia. "Eco Inteligencia 2013". *Ecointeligencia.com*, 2013. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.ecointeligencia.com/2013/08/plan-obama-cambio-climatico/>>.
- Ecointeligencia. "El Plan Obama para combatir el Cambio Climático".

- Ecointeligencia.com*, 2013. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.ecointeligencia.com/2013/08/plan-obama-cambio-climatico/>>.
- Ecommerce in USA. "Ecommerce in USA". *searchlaboratory.com*, 2014. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.searchlaboratory.com/2014/11/ecommerce-in-usa/>>.
 - EmpresaActual.com. "Pasado, presente y futuro del comercio electrónico, ventas minoristas de comercio electrónico global, entre los años 2014 y 2020". *empresaactual.com*, 2020. Fecha de consulta: 10 de abril de 2020. <<https://www.empresaactual.com/historia-del-comercio-electronico/>>.
 - Fred, David (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. Pearson, 14^{ta} edición. México D.F.
 - Garralda, Joaquín. "La cadena de valor". *IE Publishing*, 2005. Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2019. <<https://iepublishing.ie.edu/es/la-cadena-de-valor>>
Ifi Claims Patent Services. "Ifi Claims 2014 Top 50 US Patent Assignees". *.ificlaims.com*, 2014. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.ificlaims.com/rankings-misc-top-50-2014.htm>>.
 - Investing. "Rentabilidad del Bono Estados Unidos 2014". *Investing.com*, 2104. Fecha de consulta: 7 de diciembre de 2019. <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>>.
 - Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson, 14^{ta}. ed. México.
 - Magretta, Joan (2014). *Para entender a Michael Porter*. Grupo Editorial Patria, 1^{ra} ed. México.
 - Mohanbir Sawhney y Pallavi Goodman (2019). *Caso Best Buy: Como crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de la electrónica de consumo*, Kellogg School of Management de la Northwestern University, Estados Unidos.
 - Mc Kinsey Global Institute. "Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy". *mckinsey.com*, 2013. Fecha de consulta: 19 de diciembre de 2019. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies>>.
 - MarketLine. "The United States: In-depth PESTLE Insights". *marketline.com*, 2014. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://store.marketline.com/report/ml00002-032--the-united-states-in-depth-pestle-insights/>>.
 - Mc Kinsey Global Institute. "Poorer than their parents? Flat or falling incomes in advanced economies". *mckinsey.com/*, 2016. Fecha de consulta: 19 de diciembre de 2019.

<<https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/poorer-than-their-parents-a-new-perspective-on-income-inequality#>>.

- Organización de los Estados Americanos. “Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos”. *oas.org*, 2014. Fecha de consulta: 7/10/2019. <http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp>.
- Organización de los Estados Americanos. "Estados Unidos - Unión Europea". *oas.org*, 2016. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <http://www.sice.oas.org/TPD/USA_EU/USA_EU_s.ASP>.
- Organización de los Estados Americanos, "Acuerdo Amplio y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP) - Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Viet Nam". *oas.org*, 2019. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <http://www.sice.oas.org/TPD/TPP/TPP_s.ASP>.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). “Acuerdos de Libre Comercio (ALC) suscritos por los Estados Unidos”. *Ilo.org*, 2009. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <https://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/free-trade-agreements-and-labour-rights/WCMS_116960/lang--es/index.htm>.
- Organización Internacional del Trabajo. "Acuerdos de Libre Comercio suscritos por Estados Unidos". *ilo.org*, 2019. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <https://www.ilo.org/global/standards/information-resources-and-publications/free-trade-agreements-and-labour-rights/WCMS_116960/lang--es/index.htm>.
- Parodi, Carlos. “Crisis económica mundial e impacto sobre el Perú”. *losandes.com.pe*, 2013. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<http://www.losandes.com.pe/oweb/Economia/20130825/74217.html>>.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, Nueva York.
- Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, 1^{ra} ed. México.
- Porter, Michael (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. México, D.F.
- Porter, Michael (2008). *The Five Competitive Forces. That Shape Strategy*, Harvard Business Review, pp.78-93.
- Robohub. "Filling the void left by Kiva Systems 2012 acquisition by Amazon". *robohub.org*, 2012. Fecha consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://robohub.org/filling-the-void-left-by-kivas-2012-acquisition-by-amazon/>>.
- Rockart, John F. (1980). *Los altos directivos definen sus necesidades de información*.

Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, N° 246. Documento de investigación, pp. 1-17.

- Sallenave, Jean P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma, Bogotá.
- United States Census Bureau. "North American Industry Classification System". <https://www.census.gov>, 2012. Fecha de consulta: 7 de octubre de 2019. <<https://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?code=443&search=2012%20NAICS%20Search>>.
- ViveUsa. "Comercio en línea podrá ser gravado con impuestos en EU". viveusa.mx, 2018. Fecha de consulta: 19 de octubre de 2019. <<https://www.viveusa.mx/negocios/comercio-en-linea-podra-ser-gravado-con-impuestos-en-eu>>.
- Gustavo Alonso (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor. Palermo Business Review | N° 2 | 2008. Argentina

Anexos

Anexo 1. Esquema de atracción de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores							Alto
Factor	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Atracción Media	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Pueden decidir términos de venta.	30 %				4		1.2
Proveedores buscan comercializar directamente.	10 %		2				0.2
Limitado número de proveedores.	30 %			3			0.90
Otorgar línea de crédito.	15 %		2				0.3
Calidad del producto/servicio.	15 %			3			0.45
Promedio		2.80					3.05

Poder negociación de los clientes							Alto
Factor	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Atracción Media	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Múltiples vendedores en la industria.	20 %			3			0.60
Facilidad de cambio de proveedor.	30%				4		1.20
Facilidad de comparar ofertas.	25 %			3			0.75
Priorización del precio.	15%		2				0.45
Clientes bien informados antes de decidir su compra.	10%		2				0.10
Promedio		2.80					3.10

Tipos de atracción	Valoración
Muy baja	1
Baja	2
Media	3
Alta	4
Muy baja	5

Grado de atracción de la industria	Límite inferior	Límite superior
Muy poco atractiva	1	1.8
Poco atractiva	1.9	2.8
Atracción media	2.9	3.4
Atractiva	3.5	4.2
Muy atractiva	4.3	5

Rivalidad entre los competidores existentes							Alto
Factor	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Atracción Media	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Elevado número de competidores.	25 %					5	1.25
Cliente con baja fidelidad.	20 %				4		0.80
Falta de regulación fiscal (impuestos) para los competidores <i>online</i> .	20 %			3			0.60
Competidores ofrecen los mismos productos.	20 %			3			0.60
Posicionamiento de la marca del competidor.	15 %		2				0.30
Promedio		3.4					3.55

Amenaza de productos o servicios sustitutos							Medio
Factor	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Atracción Media	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Oportunidad en el abastecimiento de nuevos productos.	25%				4		1.00
Variedad de marcas para el mismo producto en el mercado.	25 %		2				0.50
Contraste relación precio/calidad.	15 %			3			0.45
Experiencia omnicanal.	15 %			3			0.45
Alta disponibilidad de productos sustitutos.	20 %		2				0.40
Promedio		2.8					2.75

Amenaza de nuevos competidores							Medio
Factor	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Atracción Media	Atractiva	Muy atractiva	Valor
Requiere gran inversión.	15 %		2				0.30
Economía de escala.	15 %		2				0.30
Consumidor cambiante.	20 %				4		0.80
Feroz competencia de precios.	20 %			3			0.60
Diferenciación del servicio.	10 %			3			0.30
Experiencia en la industria.	5 %		2				0.10
Existencia de variedad de competidores de diferente tamaño y canales.	15 %		2				0.30
Promedio		2.7					2.70

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 2. Matriz FODA cruzado para Best Buy

Matriz FODA Cruzado		Oportunidades		Amenazas	
		O1	Sistema político democrático robusto y estable.	A1	Diferencias de ideologías políticas estancan reformas del ejecutivo.
		O2	Crecimiento del PBI en el sector servicios.	A2	Incremento de desastres naturales extremos como resultado del cambio climático.
		O3	Reformas migratorias benefician jóvenes.	A3	Ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico.
		O4	Disminución de la tasa de desempleo.	A4	Envejecimiento de la población.
		O5	Líder mundial en tecnología con desarrollo en telecomunicaciones, telefonía móvil y avances en tecnología e innovación de nuevos productos en electrónica de consumo.	A5	Recuperación económica lenta.
		O6	Adopción de tecnologías disruptivas en el sector <i>retail</i> .	A6	Ingresos estancados y con proyección a la baja.
Fortalezas		Estrategias FO - Crecimiento		Estrategias FA - Adaptación	
F1	Más de 1 400 tiendas físicas a nivel nacional con sistema tiendas dentro de la tienda. La cadena más grande de venta de electrónica de consumo.	E1: F1, O1, O2 Ampliar participación de mercado. E2: F8, F2, F3, O2, O5, O6 Desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia con el uso de tecnologías disruptivas. E3: F1, F3, F4, O5, O6 Implementar tiendas dentro de la tienda; alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.	E6: F6, F1, A6, A5 Buscar proveedores alternativos para diversificar. E7: F2, F6, A1 Implementar políticas de calidad y atención ágil de reclamos del cliente. E8: F5, F6, A3 Establecer e implementar políticas de ciberseguridad y seguridad de la información. E9: F2, F3, F6, A1, A2 Desarrollar proyectos para la protección ambiental en los procesos y actividades de la empresa.		
F2	Amplia planilla de empleados (140 000), con equipo Geek Squad para brindar mejor experiencia al cliente.				
F3	Alza de precio de las acciones (triplicado) entre 2012 y 2014.				
F4	Reconocimiento de la marca Best Buy por el cliente.				
F5	Sistemas de información integrado y corporativo.				
F6	Empoderamiento de la capa gerencial y mando medio.				
Debilidades		Estrategias DO - Mejora		Estrategias DA - Supervivencia	
D1	Falta de desarrollo del canal <i>online</i> (poco aprovechamiento y evolución del canal <i>online</i>).	E4: O5, O6, D1, D2, D5 Rediseñar e innovar la plataforma tecnológica <i>E-commerce</i> con Big Data y Analytics para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la oferta de valor. E5: O4, O3, O5, O6, D1, D2, D3, D4 Optimizar eficiencias operativas para reducir los costos de almacenamiento y distribución; mejorar el soporte del Geek Squad para brindar un excelente servicio al cliente.	E10: D1, D2, D5, A1, A3, A5, A6 Realizar inversión en I&D y tecnología para mejorar la gestión de los datos de los consumidores, procesos internos, control de proveedores y control de calidad de los productos E11: D4, D5, A3, A4, A6 Realizar convenios con las marcas para capacitación y certificación a los empleados de ventas.		
D2	Deficiente plataforma de comercio electrónico.				
D3	Costos fijos elevados.				
D4	Falta de conocimientos especializados de los productos electrónicos de consumo por el personal de venta de Best Buy.				
D5	Poca agilidad para adaptar la oferta a las preferencias cambiantes de los consumidores.				
D6	Deficiente tratamiento en la garantía postventa ante alguna falla del producto.				

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 3. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Factores clave / Estrategia		Peso	IE1: Ampliar participación de mercado.		IE2: Desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia con el uso de tecnologías disruptivas.		IE3: Implementar tiendas dentro de la tienda, alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.		IE4: Rediseñar e innovar la plataforma tecnológica <i>E-commerce</i> con Big Data y Analytics para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la oferta de valor.		IE9: Desarrollar proyectos para la protección ambiental en los procesos y las actividades de la empresa.	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
O1	Sistema político democrático robusto y estable.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.4	4	0.4
O2	Crecimiento del PBI en el sector servicios.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.4	3	0.3
O3	Reformas migratorias benefician a jóvenes.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.2	3	0.15
O4	Disminución de la tasa de desempleo.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.3	3	0.3
O5	Líder mundial en tecnología con desarrollo en telecomunicaciones, telefonía móvil y avances en tecnología e innovación de nuevos productos en electrónica de consumo.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.2	1	0.1
O6	Adopción de tecnologías disruptivas en el sector <i>retail</i> .	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Amenazas			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A1	Diferencias de ideología política estancan reformas del ejecutivo.	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.1	2	0.2
A2	Incremento de desastres naturales extremos, como resultado del cambio climático.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
A3	Ataque a la ciberseguridad en el comercio electrónico.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.1	2	0.2
A4	Envejecimiento de la población.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.1	1	0.1
A5	Recuperación económica lenta.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.1	4	0.4
A6	Ingresos estancados y con proyección a la baja.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Fortalezas			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
F1	Más de 1 400 tiendas físicas a nivel nacional con sistema tiendas dentro de la tienda. La cadena más grande de venta de electrónica de consumo.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.4	1	0.1
F2	Amplia planilla de empleados (140 000), con equipo Geek Squad para brindar mejor experiencia al cliente en las tiendas.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.2	1	0.1
F3	Alza de precio de las acciones (triplicado) entre 2012 y 2014.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.2	2	0.2
F4	Reconocimiento de la marca Best Buy por parte del cliente.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.4	4	0.4
F5	Sistemas de información integrado y corporativo.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.1	1	0.05
F6	Empoderamiento de la capa gerencial y mando medio.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.1	4	0.2
Debilidades			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
D1	Falta de desarrollo del canal <i>online</i> (poco aprovechamiento y evolución del canal <i>online</i>).	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.2	1	0.1
D2	Deficiente plataforma de comercio electrónico.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.2	1	0.1
D3	Costos fijos elevados.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.2	1	0.1
D4	Falta de conocimientos especializados de los productos electrónicos de consumo por el personal de venta de Best Buy.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.2	1	0.1

Factores clave / Estrategia		Peso	IE1: Ampliar participación de mercado.	IE2: Desarrollar canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes, mejorando su experiencia con el uso de tecnologías disruptivas.	IE3: Implementar tiendas dentro de la tienda, alquilar espacios a diferentes marcas dentro de las tiendas de Best Buy.	IE4: Rediseñar e innovar la plataforma tecnológica <i>E-commerce</i> con Big Data y Analytics para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la oferta de valor.	IE9: Desarrollar proyectos para la protección ambiental en los procesos y las actividades de la empresa.
D5	Poca agilidad para adaptar la oferta a las preferencias cambiantes de los consumidores.	0.05	2 0.10	1 0.05	2 0.10	2 0.1	1 0.05
D6	Deficiente tratamiento en la garantía postventa ante alguna falla del producto.	0.05	2 0.10	1 0.05	2 0.10	2 0.1	1 0.05
			4,95	4,60	5,00	4,55	4,15

Puntaje de atraktividad - PA:

No atractivo	1
Algo atractivo	2
Razonablemente atractivo	3
Altamente atractivo	4

Calificación CA: PAxPeso

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David (2013)

Anexo 4. Estimación de crecimiento de ventas anual

	2015	2016	2017
Ventas por tiendas físicas - <i>offline</i>	31 745	32 516	33 436
Ventas por membresía de suscripciones 360 - <i>online</i>	960	1 075	1 204
Ventas por <i>e-commerce</i> – <i>online</i>	3 412	4 162	5 494
Total ventas	36 117	37 753	40 134

Fuente: Elaboración propia, 2019 (en millones de dólares)

Anexo 5. Método para el cálculo del Beta a través de la comparación de empresas

Empresas	D/E	β_L	IIGG	β_u
Target	116,70 %	0.28	33 %	0.16
GME	7,30 %	1.21	36 %	1.16
Walmart	61,90 %	0.39	30 %	0.27
AAPL	0,00 %	1.33	26 %	1.33
SPLS	16,10 %	1.52	23 %	1.35
Amazon	0,20 %	1.37	37 %	1.37
Ebay	77,30 %	1.60	34 %	1.06
Promedio	40 %	1.10	31 %	0.96
Mediana	16 %	1.33	33 %	1.16

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bloomberg, 2019

Anexo 6. Estado de resultados proyectados del 2015 al 2017, Best Buy

Estado de resultados BBY	2015	2016	2017
Ingreso por ventas	36 117	37 753	40 134
Mercado doméstico	36 117	37 753	40 134
Costo de mercadería vendida	(25 208)	(25 686)	(26 490)
Costo de mercadería vendida	(25 208)	(25 686)	(26 490)
Utilidad bruta	10 909	12 067	13 644
% margen bruto	30%	32%	34%
Gastos de administración y comercialización	(7 802)	(7 974)	(8 178)
Gastos de restructuración	-	-	-
Utilidad operativa (EBITDA)	3 107	4 093	5 466
% margen operativo	8.6%	10.8%	13.6%
Depreciaciones y amortizaciones	(507)	(559)	(614)
Otros ingresos / egresos	(108)	(123)	(143)

Estado de resultados BBY	2015	2016	2017
Ganancias - pérdida de venta de activos	-	-	-
Ganancia - pérdida de inversiones	-	-	-
Intereses pagados	(108)	(123)	(143)
Utilidad antes de impuestos	2 492	3 411	4 709
% margen antes de impuestos	7%	9%	12%
Impuesto a la utilidad	(872)	(1,194)	(1,648)
Utilidad neta	1 620	2 217	3 061

Fuente: Elaboración propia, 2019 ((*expresado en millones de dólares*))

Anexo 7. Flujo de caja proyectado 2015-2017 con estrategia

Flujo caja proyectado con estrategia	Año 0	2015	2016	2017
Ingreso por ventas		36 117	37 753	40 134
Mercado doméstico		36 117	37 753	40 134
Costo de mercadería vendida		(25 208)	(25 686)	(26 490)
Costo de mercadería vendida		(25 208)	(25 686)	(26 490)
Utilidad bruta		10 909	12 067	13 644
% margen bruto		30%	32%	34%
Gastos de administración y comercialización		(7 802)	(7 974)	(8 178)
Gastos de restructuración		-	-	-
Utilidad operativa (EBITDA)		3 107	4 093	5 466
% margen operativo		9%	11%	14%
Depreciaciones y amortizaciones		(507)	(559)	(614)
Otros ingresos / egresos		-	-	-
Ganancias - pérdida de venta de activos		-	-	-
Ganancia - pérdida de inversiones		-	-	-
Utilidad antes de impuestos		3 107	4 093	4 852
% margen antes de impuestos		7%	9%	12%
Impuesto a la utilidad		(872)	(1 194)	(1 648)
Utilidad neta		2 235	2 899	3 204
Depreciaciones y amortizaciones		507	559	614

Flujo caja proyectado con estrategia	Año 0	2015	2016	2017
Inversiones en capital de trabajo	(261)	(27)	(33)	(39)
Inversiones	(533)	(573)	(615)	(642)
Flujo caja neto del proyecto	(794)	2 142	2 810	3 137

Fuente: Elaboración propia, 2019 (en millones de dólares)

Anexo 8. Nivel de endeudamiento D/E de Best Buy

Best Buy Debt/Equity (Billion US\$)				
Año	Long term debt	Shareholder's equity	Debt to equity ratio	Ratio D/E
2014	1.59	4.57	0.35	35 %

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Best Buy, 2019 (en miles de millones de dólares)

Anexo 9. Flujo de caja proyectado 2015-2017 sin estrategia

Flujo caja proyectado sin estrategia	Año 0	2015	2016	2017
Ingreso por ventas		33 610	32 238	30 962
Mercado doméstico		33 610	32 238	30 962
Costo de mercadería vendida		(25 234)	(25 591)	(26 162)
Costo de mercadería vendida		(25 234)	(25 591)	(26 162)
Utilidad bruta		8 376	6 647	4 800
% margen bruto		25 %	21 %	16 %
Gastos de administración y comercialización		(7 896)	(8 196)	(8 477)
Gastos de restructuración		-	-	-
Utilidad operativa (EBITDA)		480	-1 549	-3 677
% margen operativo		1 %	-5 %	-12 %
Depreciaciones y amortizaciones		(513)	(568)	(621)
Otros ingresos / egresos		-	-	-
Ganancias - pérdida de venta de activos		-	-	-
Ganancia - pérdida de inversiones		-	-	-
				-
Utilidad antes de impuestos		480	(1 549)	4 298
% margen antes de impuestos		0 %	-7 %	-14 %

Flujo caja proyectado sin estrategia	Año 0	2015	2016	2017
Impuesto a la utilidad		50	784	1 555
Utilidad neta		530	(765)	(2 743)
Depreciaciones y amortizaciones		507	559	614
Inversiones en capital de trabajo	-	(27)	(33)	(39)
Inversiones	-	-	-	-
Flujo caja neto	-	1 010	(239)	(2 168)

Fuente: Elaboración propia, 2019 (en millones de dólares)

Anexo 10. Proyecciones de indicadores financieros del 2015 al 2017

Evolución de ratios financieros, período 2015 al 2017				
A) Ratios de liquidez	2015	2016	2017	Evaluación
Liquidez general	1.61	1.71	1.79	Situación de liquidez buena. Su valor debe ser mayor que 1.0 Esto indica que el activo corriente es 1.61 veces más grande que el pasivo corriente o que por cada UM de deuda la empresa cuenta con UM 1.61 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.
B) Ratios de rentabilidad	2015	2016	2017	Evaluación
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	27.56%	31.4%	37.04%	Esto significa que por cada UM que el dueño mantiene en el 2015, genera un rendimiento del 17,34 % sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.
Rendimiento sobre los activos (ROA)	10.41%	13%	16.34%	Quiere decir que cada UM que se invierte en el 2015 en los activos producirá un rendimiento de 7,27 % sobre la inversión.

Evolución de ratios financieros, período 2015 al 2017				
B) Ratios de rentabilidad	2015	2016	2017	Evaluación
Utilidad ventas	8.6%	10.84%	13.62%	Esto significa que por cada UM que se venda se obtendrá como utilidad el 6,66 % en el 2015.
Margen de utilidad bruta	30.20%	31.96%	34%	Indica las ganancias con relación a las ventas proyectadas, luego de deducir los costos de producción de los bienes. Indica también la eficiencia de las operaciones y la forma cómo son asignados los precios de los productos o los servicios.
Margen neto de utilidad	4.48%	5.87%	7.63%	Esto quiere decir que, en el 2015, por cada UM que venda la empresa, se obtendrá una utilidad de 3,20 %. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 11. Balance general proyectado del 2015 al 2017, Best Buy

	2015	2016	2017
Activos corrientes	12 150	13 610	15 243
Caja y equivalentes	3 593	4 917	6 387
Inversiones corrientes	1 681	1 681	1 681
Cuentas por cobrar	1 287	1 315	1 349
Inventario	5205	5313	5442
Otros activos corrientes	384	384	384
Activos no corrientes	3 406	3 461	3 489
Inmuebles y equipamiento	2 359	2 414	2 442
Fondo de comercio ²²	425	425	425
Intangibles	-	-	-
Otros activos	622	622	622
Total activo	15 556	17 071	18 732
Pasivo corriente	7 112	7 212	7 331
Cuentas a pagar	4 978	5 081	5 204
Otros pasivos corrientes	2 094	2 094	2 094
Deuda de corto plazo	40	37	33
Pasivo no corriente	2 568	2 800	3 137
Pasivos de largo plazo	704	704	704
Deuda de largo plazo	1 864	2 096	2 433
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-
Total pasivo	9 680	10 012	10 468
Patrimonio neto	5 876	7 060	8 264
Capital social	310	310	310
Resultados acumulados	5 566	6 750	7 954
Total pasivo + Patrimonio neto	15 556	17 072	18 732

Fuente: Elaboración propia, 2019 (en millones de dólares)

²² Un fondo de comercio es un activo intangible que surge como resultado de la adquisición de una compañía por otra por un valor superior. El valor de la marca de una empresa, una sólida base de clientes, buenas relaciones con los clientes, buenas relaciones con los empleados y cualquier patente o tecnología patentada representan fondo de comercio.

Anexo 12. Situación financiera Best Buy del período 2010 al 2014

Best Buy Co. Inc. (BBY US\$)					
En millones de US\$ 12 meses fin	FY 2010 2/27/2010	FY 2011 2/26/2011	FY 2012 3/3/2012	FY 2013 2/2/2013	FY 2014 2/1/2014
Capitalización de mercado	15 286 7	12 708 1	8 299 4	5 449 6	8 162 5
- Efectivo y equivalentes	1 993 0	1 125 0	1 199 0	1 826 0	2 901 0
+ Preferente y otros	644 0	690 0	621 0	654 0	3 0
+ Deuda total	1 802 0	1 709 0	2 208 0	2 296 0	1 657 0
Valor de empresa	15 739 7	13 982 1	9 929 4	6 573 6	6 921 5
Ingresos	49 694 0	49 747 0	50 705 0	39 827 0	40 611
% de crecimiento	10,4	0,1	1,9	-21,5	2,0
Beneficio bruto	12 160 0	12 541 0	12 573 0	9 299 0	9 399 0
% margen	24,5	25,2	24,8	23,3	23,1
EBITDA	3 213 0	3 686 0	3 341 0	2 016 0	1 879 0
% margen	6,5	7,4	6,6	5,1	4,6
Beneficio neto	1 342 0	1 633 1	146 0	670 0	730 0
% margen	2,7	3,3	0,3	1,7	1,8
BPA	3 16	3 93	0 39	1 98	2 07
% de crecimiento	9,5	24,6	-90,0	402,0	4,9
Efectivo de operaciones	2 206 0	1 190 0	3 293 0	1 454 0	1 094 0
Gastos de capital	-615 0	-744 0	-766 0	-705 0	-547 0
Flujo de caja libre	1 591 0	446 0	2 527 0	749 0	547 0

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Bloomberg, 2019 (en millones de dólares)

Anexo 13. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Perspectivas	Objetivo general	Indicador	2015	2016	2017	Iniciativas
Financiera	Maximizar el valor de la empresa a largo plazo	ROE	27.56%	31.4%	37.04%	1. Incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360. 2. Fidelizar a clientes. 3. Mejorar satisfacción del cliente. 4. Mejorar la calidad de servicio al cliente. 5. Incrementar ingresos con alquiler Tienda Dentro de la Tienda.
		ROA	10.41%	13%	16.34%	
	Lograr crecimiento de ventas progresivo	Ventas	\$ 286 M	\$ 1 636 M	\$ 2 381 M	
Cliente	Mejorar la calidad de servicio al cliente	Encuesta de satisfacción a los clientes	60%	80%	100%	1. Desarrollo e innovación de la plataforma tecnológica comercio electrónico y Big Data y Analytics para analizar gustos y preferencias, mejorar la experiencia del cliente y mejorar la oferta de valor. 2. Balancear la capacidad interna de atención con la demanda de los clientes. 3. Establecer una política de asesoría al cliente para brindarle información y a la vez espacio para que pueda tomar su decisión de compra y mejorar la tasa de conversión. 4. Medir el nivel de satisfacción de los clientes.
	Mejorar la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción a los clientes	60%	80%	100%	1. Encuesta de satisfacción el cliente postventa. 2. Rediseñar la plataforma <i>e-commerce</i> y desarrollar una <i>app</i> para mejorar la experiencia al cliente. 3. Implementar servicio omnicanal para ofrecer una experiencia excelente al cliente.
Procesos internos	Disminuir los costos sobre ventas de 2% al 2017.	Costo sobre ventas	1%	1.5%	2%	1. Creación de canales digitales y omnicanalidad para llegar a más clientes mejorando su experiencia utilizando tecnologías disruptivas. 2. Optimización de costos externos con proveedores.
	Incrementar clientes a través del servicio de suscripción 360	% de incremento de clientes por suscripción respecto del año anterior	20%	30%	40%	1. Realizar campañas de publicidad para el servicio de suscripción 360. 2. Descuentos para los suscriptores 360 innovando el Día del Suscriptor. 3. Desarrollar plataforma <i>e-commerce</i> de <i>Onboarding</i> digital que facilite la suscripción de los clientes.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima laboral	Resultado de evaluación de Great Place to Work	-	Ubicarse en los 40 primeros lugares en Great Place to Work y en los 20 primeros en el sector <i>retail</i> .	Ubicarse en los 25 primeros lugares en Great Place to Work y en los 10 primeros en el sector <i>retail</i> .	1. Mejorar el paquete de beneficios y recompensas para el personal de ventas 2. Implementar programas para mejorar el clima laboral (Tú Cuentas, Calidad y Hospitalidad Siempre, Desayunando con Nuestro Gerente, Fortaleciendo la Identidad del Equipo, Celebrando Contigo, Creciendo a Través de las Oportunidades en Best Buy). 3. Implementar programa de formación de Blue Tech Advisor.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 14. Matriz de priorización de acciones

Acciones propuestas	Criterios (valoración 1 al 5)			Priorización		
	Importación	Coste	Factibilidad	Valor parcial	Valor total	Plazo
1.D.1 Formalizar la inclusión obligatoria del programa de reciclaje dentro de cada tienda en las tiendas a abrir.	5	5	5	15	30	Corto 1 año
1.D.2 Diseñar indicadores de gestión dentro del programa de reciclaje.		5	5	15		
2.G.1 Diseñar indicadores de gestión de mobiliario y consumibles de la tienda.	4	5	5	13	26	Mediano 3 años
2.C.1 Aminorar el consumo de energía no renovable en todas sus actividades.		3	5	12		
3.C.1 Desarrollar, junto con los proveedores, propuesta de productos en los que alguna pieza pueda ser reusada.	3	1	3	7	20	Largo 5 años
3.M.1 Capacitar a la fuerza de ventas para que el cliente agregue el criterio ambiental al momento de la elección del producto.		5	5	13		
4.D.1 Implementar dos locales para capacitación gratuita sobre tecnología para personas de escasos recursos.	3	3	4	10	23	Mediano 3 años

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 15. Segmentación de mercado Best Buy 2015 - 2017

Bases de la Segmentación		
Variable	Subvariable	Descripción
Segmentación geográfica	Estados	Territorio doméstico de Estados Unidos, que incluye 50 estados: Alabama, California, Delaware, Florida, Georgia, Hawaii, Illinois, Kansas, Louisiana, Michigan, Nevada, Oklahoma, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, Texas, Virginia, Washington, entre otros
Segmentación demográfica	Edad	Población entre los 16 hasta 74 años, para propósito del estudio se segmentan en las siguientes generaciones que incluye hombres y mujeres: <ul style="list-style-type: none"> • Generación Z (16 – 20) • Millennials (21 - 34) • Generación X (35 – 49) • Baby Boomers (50 – 74)
Segmentación conductual	Ocasión de uso	Consumidores que usan regularmente la electrónica de consumo, que gustan del entretenimiento con estilo de vida digital, hombres profesionales de alto nivel económico, madres, jóvenes y familias que adoptan la tecnología como parte de sus vidas.
	Beneficios buscados	Precio, servicios, diversidad de productos, calidad, información, garantía y servicio post venta.
	Actitudes	Entusiasta, decidido(a), expectante y positivo por la electrónica de consumo.
	Situación de lealtad	Consumidor con baja lealtad y fidelización.

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia, 2019

Notas biográficas

Daniel Alcantara Aquino

Nació en Lima el 29 de agosto de 1980. Es ingeniero civil, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con estudios en gestión de proyectos PMP. Tiene más de diez años de experiencia profesional en empresas del rubro de la construcción e industria alimentaria, en gestión de la construcción y gerencia de proyectos.

Ha desempeñado trabajos en todas las áreas involucradas dentro de la planificación, la ejecución y la supervisión de proyectos de infraestructura, además de haber participado en la conceptualización y el desarrollo de los planes de negocio dentro de empresas en el sector de consumo masivo. Actualmente se desempeña como coordinador de proyectos de infraestructura dentro del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego del Perú.

Nancy Mejía Saldívar

Es colegiada y titulada en ingeniería de sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería, con especializaciones en dirección de transformación digital por la Universidad de Lima y gerencia de proyectos y calidad e ingeniería de *software* por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Certificada Scrum Master PSM del Scrum.org, Project Management Professional PMP por el Project Management Institute y gestión de servicios TI de ITIL y mejora de procesos del CMMI.

Cuenta con amplia experiencia en consultorías y servicios de tecnología de la información y comunicaciones para los sectores banca, telecomunicaciones y gobierno. Ha gerenciado equipos multidisciplinarios en proyectos de tecnologías de información y comunicaciones, implementación de sistemas de información y consultoría de procesos. Actualmente se desempeña como supervisora de servicios de telecomunicaciones en el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal S.A.

Freddy William Murrugarra Plasencia

Bachiller en ingeniería de sistemas por la Universidad San Ignacio de Loyola, con especialización en gerencia de proyectos (PMI). Titulado en ciencias de la computación e informática - ISTN Certificado en ISO 31000 Risk Manager – Operacional, riesgo tecnológico, CMMI, especialista en transformación digital y servicios ITIL.

Certificado en ISO/IEC 27032 Lead Cybersecurity Manager, Continuidad de Negocios y Design Thinking. Consultor en tecnologías de la información y gestión de procesos, *cybersecurity* y

leadership trek, en Madrid, España, con amplia experiencia en la implementación de soluciones en tecnologías de información en banca, industria, *retail*, seguros, empresas mineras, consultoras y comercio (Perú, África, España, Panamá y México). Actualmente desempeña el cargo de CIO (*Chief Information Officer*) en el Banco Santander en Perú.

Paulo Enrique Valera García

Nació en Lima el 29 de setiembre de 1964. Es ingeniero industrial egresado de la Universidad de Lima (1985). Cuenta con la certificación PMP del Project Management Institute. Tiene más de veinte años de experiencia profesional en empresas líderes de tecnología de la información en la gerencia de servicios y proyectos de soluciones de negocio para empresas en los sectores de banca, seguros y telecomunicaciones, a nivel local e internacional.

Ha desempeñado roles de gestión en negocio, proyectos, servicios, calidad y gestión de personas. Actualmente se desempeña como docente del curso de gerencia de proyectos en ingeniería empresarial en la Universidad del Pacífico y como consultor en gestión de tecnologías de información.